



Université du Québec
à Rimouski

La culture organisationnelle et le climat diversité dans les milieux de travail canadiens

Mémoire présenté

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

PAR

© Martine Saint-Fleur

Septembre 2025

Composition du jury :

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

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

Lysianne Dion, examinatrice externe, Les emballages L. Boucher

Dépôt initial le 27 août 2025

Dépôt final le 17 septembre 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.

« Les humains doivent se reconnaître dans leur humanité commune, en même temps que reconnaître leur diversité tant individuelle que culturelle » - Edgard Morin

REMERCIEMENTS

Ce mémoire marque l'aboutissement d'un parcours académique et personnel riche en apprentissages, en défis et en émotions. Sa réalisation n'aurait été possible sans le soutien indéfectible, l'encouragement et la bienveillance de nombreuses personnes que je tiens à remercier du fond de mon cœur.

Je rends tout d'abord grâce au Créateur de l'univers, source de ma force, de mon intelligence et de ma persévérance tout au long de ce chemin.

Mes plus sincères remerciements vont à ma directrice de recherche, Madame Catherine Beaudry, pour son accompagnement exceptionnel. Elle a su m'orienter avec sagesse vers ce projet et grâce à ses conseils avisés, sa patience, sa disponibilité et sa confiance, j'ai pu mener à bien ce projet avec détermination. Son écoute attentive et ses encouragements constants ont été essentiels à la réussite de ce mémoire.

Je remercie également tous les participants de ce projet ainsi que l'ensemble du corps professoral de la maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail de l'UQAR, pour la richesse de leurs enseignements et leur contribution à mon développement intellectuel. Une mention toute particulière à Monsieur Martin Veilleux et Madame Clémence Emeriau-Farges, dont la pédagogie adaptée, l'écoute attentive, la grande disponibilité et l'engagement envers la réussite des étudiants ont grandement facilité mon apprentissage et soutenu ma progression.

À ma famille, je témoigne toute ma gratitude. Merci à mes parents Michel Celestin et Anne Marie Jean-Jacques pour leur amour inconditionnel, leur patience, leurs prières et les sacrifices consentis pour m'offrir une éducation digne. À mes sœurs Stéphanie et Marie

Michelle Célestin, à mon neveu James Ricky Célestin, à ma cousine Marie Mirleine Célestin et à ma tante Violette Célestin, votre soutien moral quotidien m'a portée plus loin que je ne l'aurais cru possible.

Un remerciement tout particulier à mon grand frère Jean Guillaume Célestin, pour son rôle de guide tout au long de ma vie, son soutien constant dans mon éducation et son appui précieux dans la rédaction de ce mémoire.

À mon époux, Nixon Saint-Fleur, je remercie du fond du cœur pour son amour, sa patience, son écoute et son soutien sans faille. Il a été mon pilier, particulièrement durant une période marquée par une grossesse difficile, prenant soin de notre fils, Martxon E. Saint-Fleur, avec une générosité et une tendresse exemplaire. Il est un père et un partenaire exceptionnel, et je lui suis infiniment reconnaissante de m'avoir accompagnée avec autant de dévouement. Merci aussi à mon petit ange, Martxon, qui, sans le savoir, m'a doublée de force pour mener ce projet à terme.

Je dédie également ce mémoire à ma tante Marie Guilna Celestin Percy, qui m'a prise sous son aile dès la classe terminale. Elle a cru en moi, m'a encouragée à me dépasser et m'a accompagnée dans les moments lumineux comme dans les plus sombres. Son rôle dans mon parcours universitaire a été déterminant, et je lui en serai éternellement reconnaissante.

Je remercie mes collègues universitaires, pour leur camaraderie, leur soutien et leurs encouragements, qui ont favorisé mon adaptation et renforcé ma persévérance.

Enfin, je tiens à exprimer ma reconnaissance à l'équipe des agronomes et vétérinaires sans frontières (AVSF) en Haïti, pour leur appui, leurs conseils et leurs encouragements tout au long de cette aventure.

Avec humilité, amour et gratitude, je dédie ce mémoire à toutes ces personnes extraordinaires qui ont marqué mon parcours. Ce travail est aussi le vôtre. Merci infiniment.

RÉSUMÉ

Dans le contexte d'une société en mutation, les enjeux liés à l'équité, à la diversité et à l'inclusion (EDI) en milieu de travail se révèlent liés à la cohésion sociale et à la performance organisationnelle. Cependant, malgré les avancées juridiques en matière de lutte contre la discrimination au Canada et au Québec, plusieurs groupes historiquement marginalisés tels que les femmes, les minorités visibles, les personnes immigrantes, autochtones ou en situation de handicap continuent de faire face à des inégalités persistantes dans l'accès à l'emploi, la progression de carrière et la représentation dans les postes décisionnels.

L'objectif principal de cette recherche est d'examiner le la culture organisationnelle et le climat de diversité au sein des milieux de travail canadiens et québécois, selon le profil des organisations.

Une approche quantitative a été retenue. Un questionnaire électronique a été administré dans le cadre d'un sondage réalisé entre le 20 février et le 14 avril 2023. Celui-ci visait à recueillir les perceptions des répondants sur le climat diversité et la culture organisationnelle. Au total, 211 personnes ont répondu, représentant un éventail de diverses organisations canadiennes, variées en termes de taille, de secteur d'activité et de statut juridique.

Les résultats obtenus révèlent que la culture organisationnelle et le climat de diversité varient selon les caractéristiques structurelles des organisations et présentent des profils distincts en matière d'équité, de diversité et d'inclusion. Environ un tiers des organisations sondées disposent d'une politique formelle en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, et une proportion légèrement inférieure a adopté un plan d'action structuré. Les valeurs les plus dominantes, telles que la collaboration, le respect des droits individuels et l'orientation vers la réussite, diffèrent selon la taille, le statut, le secteur d'activité et le niveau de syndicalisation. Les grandes entreprises se distinguent par une forte orientation vers les résultats, une responsabilité sociale affirmée et des attentes élevées en matière de performance, alors que les petites organisations valorisent davantage l'esprit d'analyse. Le climat diversité est perçu comme favorable, notamment en ce qui concerne les attitudes et comportements des collègues et des supérieurs hiérarchiques, et se montre particulièrement positif dans le secteur public ainsi que dans les secteurs de la foresterie, de la pêche, des mines et de l'extraction de pétrole et de gaz.

Cette étude recommande donc que l'EDI soit envisagée non seulement comme une exigence éthique et sociale, mais également comme un instrument stratégique pour transformer les milieux de travail. Elle invite les organisations à réévaluer leurs systèmes de

valeurs, leurs structures et leurs pratiques internes afin d'ancrer durablement les principes d'EDI au cœur de leur culture organisationnelle.

Mots clés : équité, diversité, inclusion, culture organisationnelle, climat de diversité, milieux de travail.

ABSTRACT

In the context of a changing society, the issues related to equity, diversity, and inclusion (EDI) in the workplace are linked to social cohesion and organizational performance. However, despite legal advances in combating discrimination in Canada and Quebec, many historically marginalized groups such as women, visible minorities, immigrants, Indigenous peoples, and individuals with disabilities continue to face persistent inequalities in access to employment, career advancement, and representation in decision-making positions.

The main objective of this research is to examine the role of organizational culture and diversity climate within Canadian and Quebec workplaces, depending of the profile of the organizations.

A quantitative approach was selected. An electronic questionnaire was administered as part of a survey conducted between February 20 and April 14, 2023. The aim was to gather perceptions on diversity climate and organizational culture. In total, 211 people responded, representing a range of various Canadian organizations, varied in terms of size, sector, and legal status.

The results obtained indicate that organizational culture and diversity climate vary according to the structural characteristics of organizations and present distinct profiles in terms of equity, diversity, and inclusion. About one-third of the surveyed organizations have a formal policy on equity, diversity, and inclusion, and a slightly lower proportion have adopted a structured action plan. The most dominant values such as collaboration, respect for individual rights, and success orientation differ based on size, status, sector of activity, and level of unionization. Large companies stand out for their strong results orientation, pronounced social responsibility, and high-performance expectations, while small organizations place greater value on analytical spirit. The climate of diversity is perceived as favorable, particularly regarding the attitudes and behaviors of colleagues and superiors, and is particularly positive in the public sector as well as in the forestry, fishing, mining, and oil and gas extraction sectors.

This study therefore recommends that EDI be viewed not only as an ethical and social requirement but also as a strategic tool to transform workplaces. It urges organizations to reevaluate their value systems, structures, and internal practices to sustainably anchor the principles of EDI at the heart of their organizational culture.

Keywords: equity, diversity, inclusion, organizational culture, diversity climate, work environments.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ix
RÉSUMÉ	xv
ABSTRACT.....	xviii
TABLE DES MATIÈRES	xxi
LISTE DES TABLEAUX	xxiv
LISTE DES FIGURES	xxvi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xxviii
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1 Recension des écrits	4
1.1 MISE EN CONTEXTE.....	4
1.2 L'EDI EN MILIEU DE TRAVAIL.....	6
1.2.1 L'équité.....	7
1.2.2 La diversité	9
1.2.3 L'inclusion.....	9
1.2.4 Les avantages de l'EDI en milieu de travail.....	10
1.3 LA CULTURE ORGANISATIONNELLE.....	13
1.3.1 La culture organisationnelle inclusive.....	17
1.4 LE CLIMAT DE TRAVAIL.....	20
1.4.1 Différence entre les concepts climat et culture.....	22
1.4.2 Le climat diversité	23
CONCLUSION DU CHAPITRE	26
CHAPITRE 2 Démarche méthodologique	28
2.1 LA QUESTION ET LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	28

2.2	LA PERTINENCE DE L'ETUDE.....	29
2.3	LA PRESENTATION DES CONCEPTS DE L'ETUDE.....	30
2.3.1	La culture organisationnelle.....	30
2.3.2	Le climat diversité.....	31
2.4	LE RAISONNEMENT DE RECHERCHE	32
2.5	LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	32
2.5.1	L'approche quantitative descriptive.....	33
2.5.2	Le mode de collecte de données	33
2.6	LA POPULATION A L'ETUDE ET L'ECHANTILLON	36
2.7	L'ANALYSE DES DONNEES	37
2.8	LES CONSIDERATIONS ETHIQUES	38
	CHAPITRE 3 Présentation des résultats	41
3.1	LE PORTRAIT DE L'ECHANTILLON	41
3.2	LES VALEURS DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL	46
3.3	LE CLIMAT DIVERSITE DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL	58
	CONCLUSION DU CHAPITRE	63
	CHAPITRE 4 Discussion.....	65
4.1	LES VALEURS ORGANISATIONNELLES DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL CANADIENS.....	65
4.2	LE CLIMAT DIVERSITE DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL CANADIENS	67
4.3	IMPLICATIONS THEORIQUES ET MANAGERIALES	69
	CONCLUSION DU CHAPITRE	70
	CONCLUSION GÉNÉRALE	73
	ANNEXES	76
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	81

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Secteurs d'activité	44
Tableau 2. Valeurs organisationnelles	47
Tableau 3. Valeurs organisationnelles selon la taille de l'organisation	49
Tableau 4. Valeurs organisationnelles selon le statut de l'organisation	51
Tableau 5. Valeurs organisationnelles selon la présence syndicale	53
Tableau 6. Valeurs organisationnelles selon le secteur d'activité*	54
Tableau 7. Valeurs organisationnelles selon la présence d'une politique EDI	56
Tableau 8. Valeurs organisationnelles selon la présence d'un plan d'action EDI	57
Tableau 9. Climat diversité	59
Tableau 10. Climat diversité selon la taille de l'organisation.....	60
Tableau 11. Climat diversité selon le statut de l'organisation	60
Tableau 12. Climat diversité selon le secteur d'activité.....	61
Tableau 13. Climat diversité selon la présence syndicale	62
Tableau 14. Climat diversité selon la présence d'une politique EDI	62
Tableau 15. Climat diversité selon la présence d'un plan d'action EDI	62

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Taille des organisations	42
Figure 2. Statut des organisations	42
Figure 3. Présence syndicale	43
Figure 4. Présence d'une politique EDI	45
Figure 5. Présence d'un plan d'action EDI	46

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CCDI	Canadian Center for Diversity and Inclusion
CDPDJ	Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse
CERUQAR	Comité d'éthique de la recherche de l'UQAR
CCHST	Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail
CIMT	Conseil de l'information sur le marché du travail
EDI	Équité, diversité, inclusion
ISQ	Institut de la statistique du Québec
OCRHA	Ordre des conseillers en ressources humaines agréés
OBNL	Organisations à but non lucratif
RIQÉDI	Réseau québécois pour l'équité, la diversité et l'inclusion
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans un contexte marqué par la persistance d'inégalités en matière d'emploi, malgré les progrès législatifs et politiques en faveur des droits fondamentaux, la question de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) dans les organisations demeure d'actualité. En effet, les données empiriques révèlent la persistance de barrières structurelles affectant l'accès, le maintien et la progression des groupes minorisés au sein des organisations canadiennes et québécoises (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse [CDPDJ], 2023 ; Gouvernement du Canada, 2023 ; Melvin 2023 ; Statistique Canada 2002 a et b). Cette situation soulève des interrogations quant à la capacité des organisations à intégrer l'EDI de manière tangible et durable.

Dans cette optique, ce mémoire poursuit l'objectif d'examiner la culture organisationnelle et le climat diversité dans les milieux de travail canadiens, puisque ces dimensions influencent l'engagement, le sentiment d'appartenance et le bien-être des employés issus de groupes historiquement sous-représentés.

Les travaux antérieurs, notamment ceux de Blackett et al. (2023), de Nishii (2013), de Schein (1990, 2000) et de Shore et al. (2011, 2018), ont permis de poser des bases essentielles à la compréhension des fondations conceptuelles de l'EDI et de la culture organisationnelle inclusive. Toutefois, rares sont les études qui abordent à la fois le climat, la diversité et la culture organisationnelle en tenant compte de l'expérience réelle des employés issus de groupes minorisés. C'est dans cette perspective que se situe l'originalité du présent travail : il adopte une approche interdisciplinaire, tout en situant l'analyse dans les réalités canadiennes et québécoises, pour ouvrir la réflexion sur des pistes concrètes et adaptées pour améliorer les pratiques organisationnelles, notamment en matière de diversité, d'équité et d'inclusion.

La démarche méthodologique repose sur une recension exhaustive et structurée de la littérature scientifique et professionnelle relative à l'EDI, à la culture organisationnelle et au climat de travail. Cette exploration vise à dégager les principes directeurs susceptibles d'alimenter des stratégies inclusives et durables dans les milieux professionnels.

La présente recherche repose sur une approche quantitative, s'appuyant sur la passation d'un questionnaire auto-administré auprès d'organisations canadiennes. Cette méthode vise à recueillir des données permettant d'analyser les indicateurs et les pratiques liés à l'équité, à la diversité, à l'inclusion et à la culture organisationnelle dans le milieu de travail.

La structure du mémoire reflète cette démarche en quatre chapitres : une exploration théorique des notions d'EDI, de culture organisationnelle et de climat de travail ; une présentation détaillée de la méthodologie de recherche ; une analyse des résultats issus des données collectées ; et enfin, une discussion des résultats, accompagnée de contributions théoriques et pratiques.

CHAPITRE 1

RECENSION DES ECRITS

Une organisation qui valorise la diversité et l’inclusion, et qui maintient un climat de diversité positif, encourage ses employés à s’engager et à contribuer au succès collectif. Cette étude s’intéresse à l’environnement de travail et, plus spécifiquement au climat diversité et à la culture organisationnelle. Ce premier chapitre propose une revue de la littérature sur les notions d’équité, de diversité et d’inclusion (EDI) et explore ensuite les concepts de culture organisationnelle et ses différentes composantes ainsi que le climat de travail.

1.1 MISE EN CONTEXTE

Au Canada et au Québec, en dépit des avancées dans le domaine des droits et de la lutte contre la discrimination, les inégalités en emploi demeurent pour de nombreux groupes sur le marché du travail. Les femmes, les minorités visibles et ethniques, y compris les immigrants, les personnes handicapées et les personnes autochtones, continuent de rencontrer des difficultés majeures, comme le révèlent les données statistiques récentes. Ces défis incluent des revenus plus bas, des responsabilités domestiques et familiales, des difficultés liées à l’embauche et au maintien en emploi, une sous-représentation dans les postes de direction, des opportunités restreintes d’évolution professionnelle et la stigmatisation sociale (Gouvernement du Canada, 2022).

À cet égard, selon les données de Statistique Canada (2022a), en 2021, les femmes représentaient 50,9 % de la population totale du Canada âgée de 15 ans et plus. En dépit de plusieurs décennies de progrès dans le monde du travail, les femmes demeurent sous-représentées dans les postes de direction et de décision. Ce sont 31,4 % des postes de gestion,

y compris la gestion intermédiaire, qui sont occupés par des femmes en 2020 (Statistique Canada, 2023). Aussi, les femmes occupent moins d'un quart des sièges dans les conseils d'administration. Qui plus est, en moyenne, le revenu annuel des femmes est inférieur (-12%) à celui des hommes en 2022 (Statistique Canada, 2023), quel que soit leur groupe d'âge ou leur niveau de scolarité (Gouvernement du Québec, 2023). De plus, en 2016, 11,3 % d'entre elles affirment être discriminées en matière d'emploi, alors que ce taux s'élève à 7,5% pour les hommes (Statistique Canada, 2022b).

Les inégalités en emploi touchent également les minorités visibles. Dans la population de 15 à 64 ans, les individus issus de minorités visibles au Québec ont un taux d'emploi d'environ 68,0 %, tandis que les individus non issus de minorités visibles ont un taux d'emploi d'environ 74,9 % (Institut de la statistique du Québec [ISQ]), 2022). L'écart est alors d'environ 6,9 %. En effet, selon la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ, 2023), les obstacles persistent pour les personnes membres des minorités visibles non seulement pour accéder aux emplois, mais encore davantage pour la promotion aux emplois cadres, et ce, malgré leurs compétences. Elles sont par ailleurs environ 13,2 % à être victimes de discrimination au travail en 2016, contrairement à 8,2 % pour celles qui ne sont pas des minorités visibles (Statistique Canada, 2022b).

Selon Cloutier-Villeneuve (2023), analyste en statistique du travail à l'ISQ, la proportion des immigrants dans l'emploi total en 2021 s'élève à (67,3 %) pour les personnes âgées de 25 à 64 ans issues de minorités visibles, avec un écart d'environ 10 points par rapport au reste de la population immigrante (77,4 %). De même, la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ, 2023) met en évidence que l'absence d'une expérience de travail en milieu québécois et la non-reconnaissance de l'expérience et des diplômes obtenus à l'étranger sont parmi les principaux obstacles à l'accès à l'emploi des personnes immigrantes arrivées au Québec.

Les personnes autochtones sont également confrontées à des disparités en matière d'emploi, selon Melvin (2023). En 2021, le taux d'emploi chez les adultes autochtones est inférieur à celui observé chez les non-autochtones (61,2 % et 74,1 %, respectivement)

(Melvin, 2023). En outre, la discrimination en emploi est plus fréquente chez les travailleurs autochtones en 2016 que chez les travailleurs non autochtones (15,2 % contre 9,1 %) (Statistique Canada, 2022b).

En ce qui concerne les personnes en situation de handicap, elles font face quotidiennement à des difficultés majeures et elles ont moins de chances d'accéder à un emploi et de progresser dans leur carrière. Selon le Gouvernement du Canada (2018), environ 59 % des adultes avec une incapacité en âge de travailler étaient employés en 2017, comparativement à environ 80 % chez ceux sans incapacité. Cependant, plus la sévérité de l'incapacité augmente, plus le pourcentage d'emploi diminue : 76 % des personnes avec une incapacité légère avaient un emploi, tandis que seules 31 % des personnes avec une incapacité très sévère étaient employées. Selon Statistique Canada (2022b), les personnes handicapées sont davantage victimes de discrimination au travail en raison de leur incapacité. En 2016, ce sont 16,1 % d'entre elles qui ont affirmé avoir été victimes de discrimination ou de traitement défavorable, contre 6,9 % pour les travailleurs sans incapacité.

Par conséquent, malgré les efforts déployés par les gouvernements fédéral et provincial, l'équité, la diversité et l'inclusion restent des enjeux majeurs au sein de la société. Ainsi, il est primordial de se concentrer sur la création de milieux de travail plus diversifiés, inclusifs et équitables pour toutes les personnes, peu importe leur origine, leur genre, leur orientation sexuelle et leurs capacités.

1.2 L'EDI EN MILIEU DE TRAVAIL

L'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) en milieu de travail sont essentielles au succès des meilleures organisations (Grenne, 2021), car ces principes contribuent à la création de lieux de travail solides et sains (Canadian Center for Diversity and Inclusion [CCD], 2013). Selon le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST, 2024a), la diversité, l'équité et l'inclusion visent à garantir que toutes les personnes, quelles que soient leurs

origines, leurs caractéristiques ou leurs circonstances, puissent avoir les mêmes opportunités et être traitées de manière juste et équitable. L'EDI se traduit par la mise en place de politiques et de pratiques de recrutement qui visent à attirer une main-d'œuvre diversifiée, à promouvoir des opportunités égales pour tous les employés, à valoriser et à reconnaître les talents et les compétences de chacun et à créer un environnement de travail inclusif à partir duquel un individu se perçoit comme partie intégrante d'un groupe au sein duquel ses besoins d'appartenance et de singularité sont satisfaits (Shore et al., 2011). Ainsi, pour bien comprendre cette démarche, il convient de définir les concepts au cœur de l'EDI, soit l'équité, la diversité et l'inclusion.

1.2.1 L'équité

Selon le Réseau québécois pour l'équité, la diversité et l'inclusion (RIQÉDI, 2020), « l'équité se réfère à un sentiment ou une perception de justice par rapport à une situation donnée ». Elle désigne une démarche pour corriger les désavantages historiques existants entre des groupes ». Dans le même ordre d'idées, l'équité « renvoie à un traitement juste, visant notamment l'élimination des barrières systémiques qui désavantagent certains groupes » (Fonds de recherche du Québec, 2023). Les barrières systémiques, selon Petit (2024), désignent les inégalités et les obstacles intégrés dans les structures et systèmes d'une société, d'une organisation ou d'une institution. Elles peuvent être involontaires, mais elles pèsent de manière disproportionnée sur certaines personnes ou certains groupes, limitant leurs possibilités et accentuant les inégalités ou provoquant des discriminations systémiques.

En somme, le CCHST (2024) résume ainsi la définition de l'équité :

L'équité est un principe qui consiste à tenir compte des expériences uniques et des différentes situations des personnes, et à leur assurer l'accès aux ressources et aux occasions nécessaires à l'obtention de résultats justes. L'équité vise l'élimination des disparités et des disproportions qui découlent des injustices et de l'oppression tant historiques que contemporaines.

Cependant, pour Blackett et al. (2023, p. 4), l'équité est définie de manière plus large. Elle « consiste à rendre les milieux de travail meilleurs et plus inclusifs pour toutes les personnes ».

Le concept d'équité se distingue sur le concept d'égalité. Selon Emploi Québec (2005), l'égalité est un principe qui affirme que tous les individus bénéficient des droits et libertés proclamés et garantis par les chartes. C'est également un principe qui vise à éliminer toute forme de discrimination. L'égalité vise à mettre en place des mesures pour éliminer les obstacles et les inégalités qui existent dans la société, afin que tous puissent bénéficier des mêmes opportunités et droits, indépendamment de leur origine, de leur genre, de leur orientation sexuelle, de leur religion, de leur handicap, etc.

L'équité, selon Emploi Québec (2005), réfère plutôt à un principe fondé sur le sentiment de ce qui est juste et de ce qui est injuste, au-delà des normes juridiques. L'équité tient compte des caractéristiques particulières des individus ou des groupes afin de les placer sur un plan d'égalité. Elle s'oppose à l'uniformité dans l'application systématique d'une norme sans tenir compte des différences et de la diversité de la société. L'équité est invoquée pour éviter une application uniforme qui équivaudrait à une injustice, ce qui signifie qu'il faut parfois accorder un traitement différencié pour garantir que chacun ait les mêmes chances de réussite, en fonction de ses besoins spécifiques.

En somme, l'égalité vise à garantir les mêmes droits pour tous, tandis que l'équité vise à garantir un traitement juste et équilibré en tenant compte des différences individuelles. Les deux concepts sont complémentaires et essentiels pour promouvoir la justice sociale et l'inclusion de toutes les personnes dans la société.

La recherche de l'équité en matière d'emploi doit servir à déterminer et à éliminer, un par un, les obstacles discriminatoires. Ce que l'égalité en matière d'emploi préconise, c'est l'accès à une gamme de possibilités pour permettre à chacun et chacune de réaliser pleinement son potentiel (Silberman, 1984, cité dans Blackett, 2023, p. 9).

1.2.2 La diversité

La diversité, quant à elle, « renvoie à la présence, au sein des entreprises et de la société, de personnes provenant de différents groupes, ce qui favorise l'expression de points de vue, d'approches et d'expériences variés, incluant ceux des groupes sous-représentés » (Fonds de recherche du Québec, 2023). Plus précisément, selon le RIQÉDI (2020), « la diversité fait référence à un groupe d'individus qui possèdent des caractéristiques différentes par leur identité, leur origine géographique, culturelle ou religieuse, leur âge, leur sexe, leur genre, leur orientation sexuelle, les limitations physiques ou intellectuelles, leur discipline, etc. »

Cependant, Garr et al. (2014) ajoutent que la diversité concerne à la fois soit la variété des personnes et des idées et précisent que les éléments et les facteurs qui y contribuent peuvent être tant visibles qu'invisibles. La diversité dite visible fait référence, selon Garr et al. (2014) à la culture, à l'ethnicité/la race, à la nationalité, au genre, à l'état physique et mental (fréquemment appelé handicap) et à l'âge. Les caractéristiques de la diversité invisible reposent plutôt sur les mentalités, les perspectives et les expériences de vie pouvant inclure l'éducation, la situation familiale, les valeurs et les croyances, les préférences à l'égard du mode de travail et le statut socio-économique. Toutefois, certaines dimensions peuvent être visibles ou non (Bersin, 2014) : l'orientation sexuelle, la religion, la langue et le statut d'ancien combattant, par exemple.

1.2.3 L'inclusion

Le troisième concept, celui de l'inclusion, « renvoie à la mise en place de pratiques permettant à l'ensemble des membres de la société d'être et de se sentir valorisés, soutenus et respectés, en portant une attention particulière aux groupes sous-représentés au sein de la communauté » (Fonds de recherche du Québec, 2023b). Selon le Conseil de l'information

sur le marché du travail (CIMT, 2023), un groupe sous-représenté réfère à un ensemble de personnes qui ne sont pas proportionnellement représentées dans un contexte spécifique par rapport à leur présence dans la population globale. Cette sous-représentation peut concerner des groupes en fonction de leur race, leur genre, leur orientation sexuelle, leur origine ethnique ou d'autres caractéristiques. L'inclusion implique également qu'une personne soit reconnue pour ses caractéristiques, traitée comme une initiée et autorisée et encouragée à conserver son caractère unique au sein du groupe de travail (Shore et al., 2011).

Dans le même ordre d'idées, Garr et al. (2014) mentionnent que l'inclusion repose sur le sentiment d'appartenance en plus d'être respecté et valorisé. Ils ajoutent que l'inclusion favorise l'expression de soi, de ses idées et de ses perceptions. La CCHST (2024) souligne également l'importance d'un environnement accueillant, respectueux et valorisant qui favorise ce sentiment d'appartenance, mais aussi la participation de tout le monde.

Pour favoriser la création d'un tel environnement inclusif, le RIQÉDI (2020) met en lumière l'intégration de tous les membres de la communauté, leur accompagnement et l'offre de mesures de soutien favorisant le bien-être et l'accomplissement. Il s'agit d'un engagement soutenu qui vise « l'accueil, l'intégration, l'accompagnement et le cheminement pour les groupes marginalisés » (RIQEDI, 2020).

1.2.4 Les avantages de l'EDI en milieu de travail

Dans le monde professionnel, l'équité, la diversité et l'inclusion en milieu de travail sont des concepts de plus en plus importants, selon le Gouvernement du Canada (2020). Favoriser la diversité en milieu de travail est une décision sensée qui profite à l'ensemble de l'organisation. Plusieurs recherches montrent que les entreprises qui mettent en place des pratiques d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) peuvent bénéficier de nombreux avantages, tant sur le plan de la performance que sur celui de la satisfaction des employés (Haas et Shimada, 2014 ; Marbot et Nivet, 2013).

Les avantages de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) en milieu de travail sont nombreux et les entreprises canadiennes investissent dans l'EDI pour diverses raisons. Selon Garr et al (2014), certains motifs incluent le renforcement de la participation des employés, la capacité à attirer de nouveaux talents, la promotion de la notoriété de l'organisation au regard de sa responsabilité sociale, la fidélité aux convictions, la meilleure satisfaction des clients, l'augmentation des capacités organisationnelles, l'innovation et l'agilité accrues, l'amélioration du maintien en poste des employés et le renforcement de la diversité des fournisseurs.

Plus précisément, selon le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST, 2024), certains des avantages pour les entreprises engagées dans l'EDI se trouvent dans l'amélioration de la mobilisation et du maintien en poste. Lorsque les employés se sentent valorisés et inclus au sein de leur environnement de travail, ils développent un sentiment d'appartenance et de reconnaissance qui les incite à s'investir pleinement dans leurs tâches et à faire preuve d'un engagement fort envers leur entreprise. En se sentant soutenus et appréciés, les employés sont plus productifs et plus enclins à rester au sein de l'entreprise sur le long terme, ce qui contribue à la rétention des talents et à la stabilité de l'équipe. De plus, les organisations ont accès à un éventail plus vaste de compétences, de connaissances et d'expertise lors de l'embauche. La prise de décisions est alors plus éclairée et inclusive, de nombreux points de vue permettant d'atténuer les préjugés et les obstacles invisibles, ce qui donne lieu à une analyse approfondie et à de meilleurs résultats décisionnels. Shore et al (2018) soulignent également que lorsque les membres des groupes d'identité sociale marginalisés sont inclus dans tous les niveaux des organisations, ils apportent une diversité de perspectives, d'expériences et de compétences qui peuvent enrichir les décisions et les processus de l'organisation. Leur inclusion permet de créer un environnement plus équitable et respectueux, favorisant la collaboration et la créativité au sein de l'équipe.

Aussi, la présence de profils variés au sein des équipes favorise la performance financière des entreprises (Jackson et al., 2003 cités dans Bruna, 2011). Cette performance financière est souvent due aux compétences en résolution de problèmes ainsi qu'aux perspectives variées apportées par les employés diversifiés pour relever les défis (Sabharwal, 2014). La diversité est donc rentable pour les entreprises. Selon Emploi Québec (2005), la diversité peut favoriser la créativité et l'innovation dans différents domaines de l'entreprise, tels que la production, le marketing et la gestion des ressources humaines. En effet, pour certaines organisations, la diversité des perspectives et des idées est un facteur déterminant dans la stimulation de l'innovation au sein de l'organisation (Boyles, 2023 ; Hewlett et al, 2013 ; Mayer et al., 2017), ce qui peut conduire à une meilleure résolution des problèmes, à une plus grande créativité et à une prise de décision plus efficace. Si la gestion de la diversité est bien intégrée dans une approche de gestion globale, elle permet de façon plus précise de mettre au point de nouveaux produits et de trouver de nouveaux marchés ; d'augmenter la productivité ; d'accroître les collaborations et les partenariats par une approche gagnant-gagnant ; de gérer le changement avec plus d'efficacité (Emploi Québec, 2005). Dans cet ordre d'idées, en attirant un large éventail de talents issus de différents origines, sexes, cultures et expériences, une organisation peut bénéficier d'une plus grande diversité de compétences et de perspectives, ce qui peut se traduire par une plus grande fidélité des clients et une meilleure réputation de l'entreprise (Garr et al, 2014).

Intégrer la diversité dans les pratiques de gestion permet aux entreprises d'agir de manière socialement responsable, de limiter les coûts liés au roulement du personnel et d'améliorer leur ancrage dans leur environnement local. La diversité est valorisée comme un levier d'action en faveur de l'engagement social et de la responsabilité sociétale, contribuant à une meilleure performance globale de l'entreprise (Bereni, 2009). En effet, le Gouvernement du Canada (2020) souligne qu'une recherche révèle que les entreprises ayant un conseil d'administration et des cadres diversifiés ont plus de chances de surpasser leurs concurrents, d'atteindre leurs objectifs financiers deux fois plus souvent et de réaliser de meilleurs résultats commerciaux huit fois plus fréquemment.

L'équité, la diversité et l'inclusion en milieu de travail ne sont pas seulement des valeurs morales importantes, mais ce sont également des éléments essentiels d'une entreprise prospère et compétitive. Les organisations qui mettent en place des pratiques d'EDI sont plus à même de relever les défis du monde professionnel d'aujourd'hui et de demain, de se démarquer de leurs concurrents sur leur marché et d'améliorer leur performance et leur attractivité (Gouvernement du Canada, 2022c).

1.3 LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

La culture organisationnelle est un concept central dans le domaine de la gestion, qui a suscité l'intérêt de nombreux chercheurs au fil du temps. La notion de culture organisationnelle a été popularisée dans les années 80 et est devenue un outil de diagnostic puissant qui permet de faire ressortir l'ADN d'une organisation et faciliter la prise de décisions stratégiques (Delobbe et Vandenberghe, 2004).

Selon Schein (2000, p. 176),

la culture organisationnelle est le pattern des principes ou postulats de base qu'un groupe donné a créés, découverts, ou développés, en apprenant à traiter ses problèmes d'adaptation à l'environnement extérieur et d'intégration interne, et qui se sont avérés suffisamment efficaces pour être considérés valables et qui, par conséquent, peuvent être enseignés aux nouveaux membres comme la bonne manière de percevoir, de penser et de sentir, par rapport à ces problèmes.

Elle se compose de différents éléments, tels que les paradigmes, les valeurs et les artefacts, et ces éléments sont l'essence même de la culture (Schein, 2000, 1990). Qu'ils soient explicites ou implicites, les éléments influent sur la façon dont l'entreprise fonctionne et s'adapte à son environnement (Burger-Helmchen et al, 2019). En ce sens, chaque organisation possède sa propre culture, mais celle-ci dépend également d'autres facteurs. Ainsi, certains secteurs d'activité ont une culture spécifique ; certaines régions ou certains pays ont des aspects culturels qui leur sont propres, comme le soulignent Burger-Helmchen et al. (2019).

Pour Bertrand (1991), la culture organisationnelle représente la perception et l'interprétation des valeurs d'une organisation par ses membres, leur permettant d'apprendre, de comprendre et d'agir. Elle est également définie comme un ensemble de schémas de compréhension (Louis, 1980), d'opinions et de comportements (Ruigrok et Achtenhagen, 1999 cités dans Louche, 2018) ainsi que de valeurs, symboles, pratiques et traditions communes qui donnent du sens aux activités de l'organisation et créent un sentiment d'appartenance partagé par ses membres (Lee-Gosselin et Ann, 2015).

Pohl et Battistelli (2016) considèrent la culture organisationnelle comme un attribut caractéristique de l'entreprise, offrant un cadre de lecture pour comprendre les phénomènes organisationnels. Elle est comme le pattern des principes de base qu'un groupe adopte pour résoudre les problèmes liés à son environnement interne (Tessier et Tellier, 1991)

D'un autre côté, Hofstede (1991) voit la culture organisationnelle comme une programmation collective de l'esprit définissant les façons de penser, de ressentir d'agir et de croire, partagées par les membres d'une unité sociale. Elle est également définie par Thévenet (2003, cité dans Semache, 2009) comme la façon unique dont une entreprise aborde et résout les défis, la distinguant ainsi des autres par son apparence et sa manière de réagir aux diverses situations. Les croyances inconscientes qui régissent les comportements des individus au sein d'une organisation constituent sa culture (Schein, 1990). Cette culture est composée de valeurs, de croyances, de convictions et de symboles qui orientent les actions des membres dans l'accomplissement des objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation (Schein, 1990).

Selon Schein (1990), la culture organisationnelle est façonnée par deux éléments essentiels : l'adaptation face à l'environnement externe et l'intégration des processus internes. Pour assurer la survie et l'adaptation de l'organisation, il est important de maintenir une adhésion collective à la mission et aux objectifs de l'organisation, ainsi que de mettre en place des stratégies et des outils d'ajustement en cas de difficultés. De plus, l'intégration des processus internes est indispensable pour le développement optimal de l'organisation, en

instaurant un langage commun, des critères clairs pour inclure ou exclure, des méthodes de distribution du pouvoir et des normes pour guider les interactions.

Les principes de base, également appelés postulats partagés ou paradigmes, sont des concepts fondamentaux qui guident les perceptions, les attitudes et les comportements des individus au sein d'une organisation (Schein, 1990). Smircich (2017) souligne que deux paradigmes coexistent en matière de culture organisationnelle. Le premier considère la culture comme un attribut de l'entreprise. La culture organisationnelle est ainsi vue comme un outil de performance et de gestion stratégique permettant de différencier et de valoriser l'identité et les spécificités de l'entreprise, d'où l'importance de la culture comme levier de compétitivité et de succès pour l'organisation. Le second la présente comme un cadre de référence global influençant tous les aspects de l'organisation. L'organisation peut être vue comme une culture, et différentes approches culturelles peuvent être utilisées pour comprendre les phénomènes organisationnels. Certains considèrent la culture comme un système de connaissances partagées, d'autres la voient comme un système de symboles à interpréter, et d'autres encore la définissent comme la projection de structures mentales universelles et inconscientes. Selon Smircich (2017), il est important de souligner que la culture organisationnelle ne soit pas perçue comme un simple attribut de l'entreprise. Il s'agit de réévaluer la façon de percevoir la culture organisationnelle. Plutôt que de la considérer comme un simple attribut de l'entreprise, il faut la voir comme un cadre de référence global qui influence tous les aspects de l'organisation. En d'autres termes, l'organisation n'a pas seulement une culture, elle est une culture en elle-même. Ce changement de perspective peut aider l'entreprise à mieux comprendre et à gérer les dynamiques organisationnelles.

Les valeurs organisationnelles définissent ce qui est considéré comme acceptable ou non, ce qui est encouragé ou déconseillé, et ce qui est approprié ou inapproprié pour les membres de l'organisation (Delobbe et Vandenberghe, 2004). Les valeurs influencent les pratiques et politiques organisationnelles, elles ont des répercussions sur le bien-être des employés, sur leur motivation au travail et sur l'attachement envers l'organisation (Dextras-Gauthier et Marchand, 2016). Elles sont de convictions profondément ancrées chez les

membres d'une organisation, difficile à remettre en cause sans risquer des tensions ou des conflits majeurs (Schein, 1990). Schwartz et Bilsky (1987) définissent les valeurs autour de cinq éléments clés : les valeurs sont des croyances ou des principes, elles visent des comportements souhaitables, elles sont liées à des situations particulières, elles orientent les choix de comportement et elles sont hiérarchisées en termes d'importance. Selon Burger-Helmchen et al. (2019) les valeurs défendues par une entreprise peuvent parfois entrer en conflit avec les comportements réels observés. Lorsque les hauts dirigeants illustrent les valeurs organisationnelles dans leurs propres actions et décisions, ils montrent l'exemple et influencent les autres membres de l'organisation à les suivre (Dextras-Gauthier et Marchand, 2016). Ainsi, ces valeurs, lorsqu'elles sont partagées entre les employés et l'organisation, ont un impact positif sur le bien-être et la satisfaction au travail (O'Reilly et al., 1991).

La culture organisationnelle repose donc sur la transmission de valeurs, de pratiques et de croyances au sein de l'organisation. Burger-Helmchen et al. (2019) soulignent que la culture organisationnelle englobe les récits partagés, les symboles, la hiérarchie de pouvoir, la structure organisationnelle et les rituels de l'organisation. Ces paradigmes organisationnels, selon Laroche et Nioche (1998 cités dans Germain et al., 2009), correspondent à l'ensemble des croyances et des hypothèses répandues dans l'organisation, perceptibles dans les histoires et explications des dirigeants, jouant un rôle central dans l'interprétation des stimuli environnementaux et dans la configuration des réponses stratégiques pertinentes pour l'organisation. Cette approche offre des raccourcis pour les dirigeants dans leur prise de décisions, des schémas simplifiés et praticables de la complexité du monde extérieur. Le groupe dominant, porteur du paradigme, retient et interprète les événements en accord avec les hypothèses du paradigme.

Les artefacts de la culture organisationnelle, tels que le jargon, la disposition des bureaux, les logos, le langage, les rituels, les cérémonies, les légendes, le style vestimentaire, les symboles, etc., sont des manifestations matérielles tangibles qui contribuent à l'identité et au fonctionnement de l'organisation (Delobbe et Vandenberghe, 2004). Ils réfèrent également à l'environnement construit de l'organisation, sa technique, les éléments de plans

de carrière d’employés et les histoires (Tessier et Tellier 1991). Ces artefacts sont relativement facile d'accès mais difficile à interpréter (Schein, 2000). Les artefacts sont des éléments visibles qui reflètent les valeurs et les principes fondamentaux de l'organisation ou ceux qu'elle souhaite mettre en avant (Dextras-Gauthier et Marchand, 2016). Selon Hatch et al. (2009), les artéfacts peuvent être classés en trois catégories, soit les objets, les expressions et les comportements. Les objets sont le design, les logos, l'architecture, les uniformes, les outils, l'équipement, les affiches, les objets promotionnels et les objets commémoratifs. Les expressions verbales, quant à elles, sont le jargon, les noms, les surnoms, les explications, les théories, les histoires, les mythes, les légendes, l'humour, les blagues, les métaphores, les slogans et les discours. Enfin, les comportements réfèrent aux cérémonies, aux rites, aux réunions, aux fêtes, aux traditions, aux coutumes, aux routines sociales, aux gestes, aux loisirs, aux jeux, aux récompenses et aux punitions.

1.3.1 La culture organisationnelle inclusive

Une culture inclusive est un environnement qui accueille et valorise la diversité parmi tous les employés, en éliminant l'exclusion sociale et en permettant une participation complète dans tous les aspects du travail, y compris les positions de leadership et les processus décisionnels (Organisation des nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), 2017). Pour Chavez et Weisinger (2008), le mot « inclusif » fait référence à une atmosphère de travail dans laquelle chaque personne est valorisée pour ses compétences, ses expériences et ses perspectives distinctives.

Pour qu'une culture organisationnelle inclusive existe, elle doit être transmise par les anciens membres aux nouveaux membres (Beaudry et al., 2023). Dans les environnements inclusifs, les individus de toutes origines et pas seulement les membres de groupes identitaires historiquement puissants sont traités équitablement, valorisés pour ce qu'ils sont et inclus dans la prise de décision fondamentale (Nishii, 2013). O'Donovan (2017) souligne également que dans les environnements inclusifs, les employés collaborent avec succès à la fois dans et entre les départements ; les employés actuels ont un sentiment d'appartenance à

l'organisation, et ceux ayant un potentiel sont attirés par l'organisation ; les employés se sentent engagés les uns envers les autres, envers l'organisation et envers les objectifs de l'organisation, et l'organisation continue de favoriser la flexibilité et l'autonomie des employés. Dans le même ordre d'idées, Shore et al. (2011) soutiennent que l'unicité et l'appartenance travaillent de concert pour créer un environnement de travail inclusif, ce qui favorise en fin de compte le rendement, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, la citoyenneté organisationnelle, l'intention de rester et le bien-être général des employés. Aussi, selon Findler et al. (2007), la culture organisationnelle inclusive est modélisée en relation avec la diversité, l'inclusion et son impact sur le bien-être des employés, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel.

La culture organisationnelle inclusive crée un sentiment de faire partie intégrante du groupe en influençant les processus de travail (Mor-Barak et Cherin, 1998). Le développement d'une culture d'inclusion favorise une meilleure intégration des employés et valorise à la fois leurs différences et leurs similitudes (Pless et Maak, 2004). Ainsi, les attitudes nécessaires dans un environnement inclusif comprennent une croyance en l'analyse de rentabilisation de la diversité, un désir de développer une sensibilité et une sensibilisation à la diversité et une volonté de s'engager dans un changement de comportement (Chavez et Weisinger, 2008).

Lorsqu'une organisation s'efforce de créer une culture organisationnelle inclusive, elle doit reconnaître et remettre en question les systèmes de valeurs, les croyances et les normes de comportement qui peuvent exclure certaines personnes ou groupes. Cette remise en question nécessite souvent un examen approfondi des politiques, des pratiques et des structures organisationnelles qui pourraient engendrer la discrimination ou l'exclusion (Beaudry et al., 2023). Une telle culture, construite sur des bases normatives clarifiées, honore à la fois les différences des employés et leurs similitudes (Pless et Maak, 2004).

De plus, la création d'une culture organisationnelle inclusive nécessite un engagement en faveur de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion à tous les niveaux de l'organisation. Les dirigeants doivent non seulement être des promoteurs de la diversité et de

l'inclusion, mais aussi donner l'exemple en adoptant des comportements inclusifs dans leurs propres interactions et prises de décision (O'Donovan, 2017). La gestion de la diversité facilite l'ouverture d'un dialogue dans les organisations sur ce qu'est la diversité, les avantages potentiels qu'elle offre aux organisations et l'identification des défis liés à la diversité de la main-d'œuvre (O'Donovan, 2017).

Pour de nombreux employés, le changement vers une culture inclusive peut être source d'incertitude, de résistance ou de malaise, car il remet en question des modèles de pensée et de comportement qui ont pu être acceptés pendant longtemps. Par conséquent, il est essentiel que les organisations fournissent une formation et un soutien appropriés pour aider les employés à comprendre et à adopter les valeurs et les pratiques inclusives de l'organisation. (O'Donovan, 2017).

En ce sens, pour favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion au sein de l'organisation, plusieurs pratiques et mesures peuvent être mises en place. Tout d'abord, il est essentiel d'établir une culture organisationnelle inclusive, basée sur le respect mutuel, l'ouverture et la valorisation de l'altérité (Chavez et Weisinger, 2008). Les normes et les valeurs partagées doivent favoriser l'inclusion de tous les membres, indépendamment de leur origine ou de leur groupe identitaire (Chavez et Weisinger, 2008).

Ensuite, il est important de créer un environnement inclusif où tous les individus sont traités équitablement, valorisés pour ce qu'ils sont et inclus dans les décisions fondamentales (Nishii, 2013), ce qui peut passer par l'intégration d'une main-d'œuvre diversifiée dans la structure organisationnelle (Findler et al., 2007). Les organisations peuvent également mettre en place des processus organisationnels qui permettent à tous les membres de la communauté de contribuer et de se sentir partie intégrante de l'organisation (Mor-Barak et Cherin, 1998).

Il est aussi recommandé d'établir une culture relationnelle où les individus peuvent se sentir fiers de leur unicité tout en s'intégrant socialement dans un groupe plus large (Chavez et Weisinger, 2008). Les gestionnaires doivent être engagés dans la promotion de l'inclusion et encourager les individus à s'engager dans des interactions positives (Pless et

Maak, 2004). Ils doivent soutenir les différences individuelles et culturelles des employés pour favoriser un environnement inclusif (Pless et Maak, 2004).

Enfin, les organisations peuvent mettre en place des pratiques telles que la socialisation, le réseautage, la formation des collaborateurs aux compétences comportementales, le parrainage et le soutien entre pairs pour promouvoir l'inclusion (Roberson, 2016). Ces pratiques contribuent au partage des connaissances, au renforcement de l'esprit d'équipe, à la tolérance, à la communication et au soutien entre les membres du groupe, et favorisent des relations de haute qualité entre les employés (Shore et al., 2011).

En fin de compte, la création d'une culture organisationnelle inclusive peut être un processus long et complexe, mais les avantages potentiels en termes de diversité, d'innovation et de satisfaction des employés sont importants (O'Donovan, 2017). Une culture inclusive favorise un environnement de travail plus équitable, respectueux et collaboratif, où chaque individu se sent valorisé et respecté pour ses différences (O'Donovan, 2017). Pour favoriser une telle culture inclusive, le climat de travail est un élément essentiel à prendre en compte. La notion de climat de travail est donc abordée dans la prochaine section.

1.4 LE CLIMAT DE TRAVAIL

Le terme « climat » a été introduit pour la première fois dans les écrits de psychologie industrielle et de comportement organisationnel à la fin des années 30 (Savoie et Brunet, 2000). Le climat de travail, également connu sous le nom de climat organisationnel, a émergé depuis les années soixante et a été largement étudié dans la documentation scientifique avec des définitions variées soulignant les caractéristiques organisationnelles, les perceptions individuelles et la somme des perceptions collectives (Brunet et Savoie, 2016 ; Litwin et Stringer, 1968). Il est au centre de la dynamique de toute organisation, reflétant les sentiments des employés et influençant ainsi leur efficacité, tant individuelle que collective (Babei et Paché, 2021).

Selon Brunet et Savoie (2016), chaque entreprise possède sa propre personnalité et un climat organisationnel unique qui influence le comportement de ses employés. Le climat de travail fait référence à l'atmosphère qui prévaut dans un environnement donné (Schneider et Reichers, 1983). Pour Corriveau et Brunet (1993), le climat de travail est essentiellement perceptif.

Malgré les débats et les différentes perspectives théoriques, le climat organisationnel reste défini comme la perception de l'environnement de travail par les employés, alors que la satisfaction au travail reflète leurs évaluations de ces perceptions (James et Jones, 1980). Cette perception englobe la manière dont les membres perçoivent et comprennent les divers aspects de leur environnement professionnel, tels que la gestion des ressources humaines, les politiques de l'entreprise, les processus décisionnels et la culture organisationnelle (Brunet, 2001). Le climat est souvent conceptualisé comme une perception descriptive et parfois défini en termes de « climat psychologique » (Parker et al., 2003). À cet égard, de nombreuses études en théorie des organisations soulignent l'importance du climat de travail comme facteur déterminant de la santé psychologique du personnel (Zhu et al., 2018). Lorsqu'il est agréable, convivial et détendu, il a un impact positif sur l'engagement, la performance et la créativité des salariés ainsi que des cadres supérieurs (Litwin et Stringer, 1968).

Les chercheurs ont identifié diverses dimensions du climat, mais il n'y a pas de consensus sur ces dimensions (Brunet et Savoie, 1999). Certains auteurs suggèrent que le climat organisationnel puisse être conceptualisé en fonction d'un domaine spécifique (Schneider, 1975), alors que d'autres proposent une approche multidimensionnelle pour comprendre ses effets sur les résultats organisationnels (Jones et James, 1979). Ainsi, dans leur étude, Gagnon et al. (2008) se concentrent sur cinq (5) dimensions spécifiques :

- Nature de l'emploi : importance du travail, défis et autonomie.
- Rôle professionnel : clarté, absence de conflits et charge de travail équilibrée.
- Leadership : confiance, objectifs et accompagnement du supérieur.
- Équipe : chaleur humaine, fierté d'appartenance et coopération.
- Organisation : innovation, justice procédurale et soutien.

Ces dimensions permettent de mieux comprendre comment les employés perçoivent leur environnement de travail et comment il influence leur comportement et leur efficacité. Le climat organisationnel, en tant qu'élément clé, est un prédicteur du bien-être des employés, de leur rendement professionnel et de leur capacité d'adaptation au changement (Brunet et Savoie, 2016 ; Delobbe et al., 2009).

1.4.1 Différence entre les concepts climat et culture

Les notions de climat et de culture organisationnelle présentent de nombreuses similitudes en termes de construction, de dimension et d'effets sur le comportement des individus au sein d'une organisation, comme le soulignent les auteurs (Reichers et Schneider, 1990 ; Vandenberghe, 1999). Ces deux concepts sont considérés comme des composantes organisationnelles importantes qui se développent dans le cadre d'un processus de socialisation au travail (Reichers et Schneider, 1990 ; Vandenberghe, 1999). Ils jouent un rôle essentiel dans l'orientation du comportement organisationnel et nécessitent un certain consensus entre les perceptions des acteurs pour caractériser une unité organisationnelle (Savoie et Brunet, 2000).

De nombreuses similitudes existent donc entre les concepts de climat organisationnel et de culture organisationnelle. Cependant, malgré ces similarités, plusieurs tentatives ont été faites pour distinguer ces deux concepts (Roch, 2008). Denison (1996) a notamment identifié des critères distinctifs, dont les méthodes d'étude utilisées. Le climat est généralement étudié de manière quantitative, tandis que la culture est abordée qualitativement (Chagnon, 1991). Selon Rousseau (1988), la culture organisationnelle est davantage associée à la co-construction, qui renvoie à un processus délibératif où différents acteurs confrontent et transforment leurs points de vue jusqu'à s'accorder sur des significations compatibles, et est liée à la gestion des changements organisationnels (Foudriat, 2019), tandis que le climat est plutôt lié aux perceptions immédiates des employés sur leur environnement de travail (Brunet et Savoie, 1999 ; Bentein, 2019). En effet, selon Smircich (2017), la culture d'une

organisation reflète son identité profonde, tandis que le climat réfère à la manière dont les individus perçoivent cette identité, même si leurs perceptions peuvent varier (Rousseau, 1988).

La culture peut influencer divers aspects de l'expérience des employés, tels que la satisfaction au travail, le stress et l'identité professionnelle. Contrairement au climat, la culture est moins souvent étudiée comme un facteur contributif au bien-être des salariés ou aux risques professionnels (Rousseau 1990). Bien que le climat organisationnel et la culture organisationnelle soient des concepts distincts, ils sont étroitement liés et se chevauchent en partie, car la culture organisationnelle influence le climat organisationnel en façonnant les attitudes et les comportements des individus au sein de l'organisation (Rosen et al., 1981). Les interactions entre le climat et la culture peuvent ainsi influencer la manière dont les membres interprètent les caractéristiques organisationnelles et participent à la construction du bien-être des employés (Rosen et al., 1981). En outre, Schneider et al. (2013) soulignent l'importance des concepts de climat et de culture organisationnels pour mieux comprendre l'environnement de travail au sein d'une organisation.

1.4.2 Le climat diversité

La construction du concept de climat diversité a suscité une attention croissante au cours des 20 dernières années (Cachat-Rosset et al., 2019). Le concept de climat diversité a été initialement développé par Cox (1993) dans le cadre de son modèle interactionnel de la diversité culturelle. Selon ce modèle, un climat favorable à la diversité influence les résultats individuels et organisationnels. Cox (1993) souligne également que la relation entre diversité et performance organisationnelle est complexe et dépend des interactions entre les individus et leur environnement. Différents auteurs ont proposé des définitions du climat diversité, mettant l'accent sur la perception partagée des pratiques organisationnelles en faveur de la diversité (Cachat-Rosset et al., 2019).

En ce sens, Mor Barak et al. (1998) définissent le climat diversité comme les attitudes et comportements des employés enracinés dans la perception du contexte organisationnel en faveur des femmes et des minorités. Il est considéré comme la perception partagée par les employés que leur employeur utilise des pratiques équitables et intègre socialement les employés sous-représentés dans l'environnement de travail (McKay et al., 2008). Le climat diversité est également une perception partagée des politiques, pratiques et procédures qui indiquent dans quelle mesure le développement et le maintien de la diversité ainsi que l'élimination des discriminations sont une priorité pour l'organisation (Gelfand et al., 2007). Selon Hopkins et al. (2001), le climat diversité réfère à un ensemble de croyances et d'attitudes partagées envers les minorités.

Dans le même ordre d'idées, Cachat-Rosset et al. (2019) définissent le climat de diversité comme la perception des employés concernant les intentions, programmes, attitudes et comportements de l'organisation en faveur de diverses formes de diversité, visibles ou invisibles et pertinentes pour leur contexte social. Selon Cachat-Rosset et al. (2009), cette définition met en avant les perceptions des autres, notamment des groupes visibles ou invisibles pertinents au contexte social de l'organisation. Elle permet d'aborder la diversité et la discrimination à différents niveaux (équipe, organisationnel, sociétal) en tenant compte des spécificités de chaque société.

Plusieurs études ont montré que les membres issus de groupes sous-représentés sont sensibles aux dimensions liées à la diversité du climat de leur organisation (Holly Buttner et al., 2010). Par ailleurs, Cachat-Rosset et al. (2019) mentionnent que les dimensions du climat diversité sont variables et suscitent des interrogations sur leur existence même. À cet égard, Mor Barak et al. (1998) ont évoqué quatre dimensions composant le climat diversité : l'équité et l'inclusion au niveau organisationnel, le confort personnel et la valorisation de la diversité au niveau individuel.

Quatre autres dimensions ont été proposées par Chrobot-Mason et Aramovich (2013) : l'intégration structurelle, l'intégration informelle, les faibles préjugés culturels et la cohésion intergroupe. À la suite d'une analyse factorielle, ils ont regroupé ces dimensions en

deux catégories : l'égalité de traitement et l'égalité des chances. Cachat-Rosset et al. (2019), quant à eux, soulignent l'importance de prendre en compte les trois dimensions du climat de diversité identifiées dans leurs études, qui sont l'intentionnalité, la programmation et la praxis, pour comprendre pleinement l'effet de la diversité dans une organisation. Ces trois dimensions prises individuellement mais associées entre elles, se traduisent par une déclaration claire en faveur de la diversité, la mise en place de programmes, de politiques ou de plans d'action visant à promouvoir et soutenir la diversité, ainsi que les attitudes et comportements des collègues et des gestionnaires à l'égard de la diversité (Cachat-Rosset et al., 2021). Ainsi, lorsqu'une organisation favorise un climat de diversité, elle envoie des signaux clairs à ses employés à travers ses intentions et ses programmes en faveur de la diversité. De tels signaux montrent que chaque salarié est respecté et apprécié de manière égale, quelle que soit son origine ou son appartenance à des groupes minoritaires ou discriminés (Cachat-Rosset et al., 2021). Aussi, la dimension de la diversité dans le climat de travail se concentre sur la manière dont les employés se sentent acceptés et valorisés pour ce qu'ils sont, indépendamment de leurs origines, croyances, ou autres caractéristiques personnelles. (Cachat-Rosset et al., 2021).

Il est également important de comprendre les conséquences du climat de diversité sur les personnes et les organisations (Holly Buttner et al., 2010). En effet, des études ont montré que le climat diversité peut exercer une influence positive sur la performance individuelle, la performance des groupes de travail et la performance organisationnelle en général (McKay et al., 2008). Sur le plan individuel, la perception d'un climat de diversité positif est associée à une augmentation de la satisfaction au travail, de l'engagement organisationnel, de la confiance dans l'organisation, de la perception de justice organisationnelle et des comportements citoyens au sein de l'organisation (Holly Buttner et al., 2010 ; Parks et al., 2008). Ces effets positifs ont également été observés dans la réduction des intentions de départ et de l'absentéisme (Holly Buttner et al., 2010 ; McKay et al., 2007).

Au niveau organisationnel, des études ont montré qu'un climat de diversité positif peut avoir des retombées significatives sur les résultats de l'organisation, tels qu'une

amélioration globale de ses ventes, la satisfaction et la fidélisation de ses clients et qu'il peut également renforcer son capital social (McKay et al., 2008, 2009, 2011). Les effets du climat diversité ont également été observés sur la performance des groupes de travail, en réduisant les comportements discriminatoires et en augmentant la satisfaction des groupes (Boehm et al., 2014). Aussi, le climat diversité renforce les avantages d'avoir une équipe diversifiée (Cachat-Rosset et al., 2019).

En outre, McKay et Avery (2005) soulignent l'importance pour les organisations de prendre en compte les aspects du climat diversité afin de favoriser un environnement équitable pour tous les employés. Ainsi, en favorisant des pratiques non discriminatoires et bienveillantes, les organisations contribuent également à renforcer la perception d'appartenance et d'intégration des salariés (Stamper et Masterson, 2002).

Enfin, en ce qui concerne les concepts de culture organisationnelle et de climat organisationnel, ils sont étroitement liés. La réduction des inégalités en emploi dépend en partie de la création d'un climat diversité et d'inclusion au sein de l'organisation. Ce climat est fondé sur une culture organisationnelle inclusive, qui oriente les pratiques de gestion des ressources humaines (Beaudry et al., 2023). Selon les études de McKay et al. (2009), une culture organisationnelle qui valorise la diversité et l'inclusion tend à créer un climat diversité positif. En conséquence, les valeurs organisationnelles qui soutiennent l'équité, la reconnaissance et l'inclusion incitent les employés à mieux percevoir et apprécier la diversité dans leur environnement de travail. De plus, Nishii (2013) souligne que, pour favoriser un environnement inclusif et diversifié, les organisations doivent être flexibles et ouvertes au changement, car une culture organisationnelle rigide peut entraver la création d'un climat diversité positif.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Dans ce premier chapitre, nous avons posé les bases pour comprendre l'importance de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) dans les environnements de travail. Nous

avons exploré les défis persistants auxquels sont confrontés les femmes, les minorités visibles, les personnes handicapées et les autochtones sur le marché de l'emploi. Par ailleurs, nous avons souligné la nécessité de cultiver une culture organisationnelle inclusive et de favoriser un climat promouvant la diversité.

CHAPITRE 2

DEMARCHE METHODOLOGIQUE

L'objectif de ce deuxième chapitre est de présenter les différents éléments méthodologiques sur lesquels s'appuie cette étude. Les sections de ce chapitre incluent successivement la question et les objectifs de recherche, la pertinence de l'étude, la présentation des concepts étudiés, le raisonnement et la démarche méthodologique empruntée.

2.1 LA QUESTION ET LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Au Canada et au Québec, malgré les progrès en matière de droits, des inégalités persistent sur le marché du travail pour divers groupes, notamment les femmes, les minorités visibles, les immigrants, les personnes handicapées et les personnes autochtones (CDPDJ, 2023 ; Cloutier-Villeneuve, 2023 ; Gouvernement du Canada, 2018 ; Institut de la statistique du Québec (ISQ), 2022 ; Melvin, 2023 ; Statistique Canada, 2022a et b).

Les organisations canadiennes sont en partie composées d'individus aux horizons et profils divers, ce qui souligne l'importance de la gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion au sein des équipes de travail. Compte tenu de cette situation, la question centrale qui oriente cette étude est la suivante : « Qu'en est-il de la culture organisationnelle et du climat diversité dans les milieux de travail canadiens ? »

Ainsi, l'objectif principal de cette présente étude est d'examiner la culture organisationnelle et le climat diversité dans les milieux de travail canadien. Plus précisément, les objectifs secondaires suivants consistent à :

- examiner les valeurs organisationnelles dans les milieux de travail canadiens ;
- comparer les valeurs organisationnelles selon le profil des organisations ;
- examiner le climat de diversité dans les milieux de travail canadiens ;
- comparer le climat diversité selon le profil des organisations.

La prochaine section porte sur la pertinence de cette étude.

2.2 LA PERTINENCE DE L'ETUDE

La pertinence de la présente étude est à la fois sociale et scientifique. D'abord, la pertinence sociale, selon Bourgeois (2021), réfère à la capacité d'une recherche à répondre aux besoins et aux préoccupations de la société. Elle implique que les résultats de la recherche aient des retombées positives sur la société en général, en apportant des solutions concrètes à des problèmes sociaux ou en améliorant la qualité de vie des individus et des communautés. Plus précisément, la pertinence conceptuelle renvoie à la capacité d'une recherche à aider les gestionnaires à mieux comprendre l'environnement dans lequel ils évoluent et à leur fournir des grilles de lecture pour appréhender certaines situations (Barthelemy 2012 ; Soparnot et al. 2017). À cet égard, la pertinence de la présente étude est de type conceptuel (Barthélémy, 2012), car elle s'intéresse aux environnements de travail inclusifs et équitables. Elle permet d'engager des débats publics sur ces questions et elle aide les gestionnaires à mieux comprendre leur environnement. Pour agir de manière efficace et mieux cerner les défis auxquels certains employés font face, les organisations gagnent à porter une attention particulière à leur environnement de travail. En comprenant cet environnement, elles peuvent créer un milieu de travail inclusif et sain, diminuer les inégalités en emploi et bénéficier des atouts d'une main-d'œuvre diversifiée.

Sur le plan scientifique, la notion de culture organisationnelle, popularisée dans les années 80, a attiré l'intérêt de nombreux chercheurs et est devenue un outil de diagnostic

puissant servant à révéler l’ADN d’une organisation et à faciliter les décisions stratégiques (Delobbe et Vandenberghe, 2004). En effet, Rousseau (1990) indique que, contrairement au climat organisationnel, la culture est moins souvent étudiée comme un facteur contribuant au bien-être des salariés ou aux risques professionnels.

Cette recherche se distingue donc par son approche novatrice, combinant l’étude de la culture organisationnelle et du climat diversité, deux concepts souvent étudiés séparément. À ce jour, il existe peu d’études qui abordent simultanément ces deux concepts. Ces lacunes dans la littérature mettent en lumière la pertinence et l’importance de cette recherche, qui vise à enrichir les écrits sur la gestion des personnes et, plus spécifiquement, sur l’équité, la diversité et l’inclusion en milieu de travail. De plus, les conclusions de cette étude peuvent servir de base pour des recherches futures, ouvrant de nouvelles perspectives pour explorer comment différentes pratiques peuvent être adaptées et mises en œuvre dans divers contextes organisationnels.

2.3 LA PRESENTATION DES CONCEPTS DE L’ETUDE

Selon Schneider et al. (2013), pour bien comprendre l’environnement de travail au sein d’une organisation, il importe de s’intéresser aux concepts de climat et de culture organisationnels. Dans cette section, il s’agit de présenter les concepts clés à l’étude qui sont la culture organisationnelle et le climat de diversité. Ces définitions retenues sont celles qui nous accompagnent tout au long de cette recherche.

2.3.1 La culture organisationnelle

Dans le domaine de la gestion, la culture organisationnelle est un concept fondamental qui intéresse de nombreux chercheurs et pour lequel plusieurs définitions ont été formulées.

Mais parmi ces définitions, celle proposée par Schein (2000) est la plus largement reconnue dans le domaine de la gestion organisationnelle. Cette définition offre une vue d'ensemble complète de la culture organisationnelle, elle intègre à la fois les aspects internes (intégration) et externes (adaptation). Selon Schein (2000),

la culture organisationnelle est le pattern des principes ou postulats de base qu'un groupe donné a créés, découverts ou développés, en apprenant à traiter ses problèmes d'adaptation à l'environnement extérieur et d'intégration interne, et qui se sont avérés suffisamment efficaces pour être considérés valables et qui, par conséquent, peuvent être enseignés aux nouveaux membres comme la bonne manière de percevoir, de penser et de sentir, par rapport à ces problèmes (Schein, 2000, p. 176). »

Elle se compose de différents éléments tels que les paradigmes, les valeurs et les artefacts et ces éléments sont l'essence même de la culture Schein (2000, 1990). Dans la présente étude, nous nous intéressons spécifiquement aux valeurs organisationnelles. Les valeurs organisationnelles définissent ce qui est considéré comme acceptable ou non, ce qui est encouragé ou déconseillé et ce qui est approprié ou inapproprié pour les membres de l'organisation (Delobbe et Vandenberghe, 2004).

2.3.2 Le climat diversité

Développé par Cox (1993) dans le cadre de son modèle interactionnel de la diversité culturelle, le concept du climat de diversité a suscité une attention croissante au cours des 20 dernières années (Cachat-Rosset et al., 2019). Cachat-Rosset et al. (2019) définissent le climat de diversité comme la perception des employés concernant les intentions, programmes, attitudes et comportements de l'organisation en faveur de diverses formes de diversité, visibles ou invisibles et pertinentes pour leur contexte social. Selon Cachat-Rosset et al. (2019), cette définition met en avant les perceptions des autres, notamment des groupes visibles ou invisibles pertinents au contexte social de l'organisation. Elle permet d'aborder

la diversité et la discrimination à différents niveaux (équipe, organisationnel, sociétal) en tenant compte des spécificités de chaque société.

2.4 LE RAISONNEMENT DE RECHERCHE

Dans le cadre de la présente étude, le raisonnement déductif est appliqué. Il consiste à partir d'une hypothèse générale pour arriver à des conclusions spécifiques basées sur des données observables (Petit et Durieux, 2024). En ce sens, la question de recherche formulée nous permet d'examiner la culture organisationnelle et le climat de diversité dans les milieux de travail au Canada à partir des données recueillies et de mieux dégager des propositions explicatives (Bourgeois, 2021).

2.5 LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La méthodologie de recherche réfère à un ensemble de méthodes qui spécifient comment mener à bien une étude, produire des données et les transformer en résultats de recherche (Lavarde, 2008). Elle englobe toutes les stratégies mises en œuvre pour vérifier les hypothèses ou répondre aux questions exploratoires (Boudreault et Cadieux, 2018).

Dans le cadre de tout travail de recherche, il est important de choisir une méthodologie appropriée pour répondre à la question et atteindre les objectifs fixés. Ainsi, nous avons opté pour une approche quantitative descriptive.

2.5.1 L'approche quantitative descriptive

L'approche quantitative se concentre sur la collecte et l'analyse de données pour tirer des conclusions (Boucherf, 2016). Elle vise à obtenir des résultats objectifs en utilisant des instruments de mesure standardisés et repose sur la quantification des variables et l'utilisation de statistiques pour analyser les données (Fortin et Gagnon, 2016). Elle permet au chercheur d'analyser des comportements, des opinions, ou même des attentes en quantité. L'approche quantitative descriptive est idéale pour décrire le plus fidèlement possible le phénomène à l'étude et d'en préciser les caractéristiques (Fortin et Gagnon, 2022).

Cette recherche s'appuie sur une approche quantitative descriptive visant à obtenir des données chiffrées sur le climat diversité et la culture organisationnelle des entreprises canadiennes.

2.5.2 Le mode de collecte de données

Différentes méthodes sont utilisées pour collecter des données dans le cadre d'une recherche. Dans cette étude, l'outil privilégié est le sondage, ou encore le questionnaire, qui est couramment utilisé dans les recherches quantitatives (Parizot, 2012). Le terme « sondage » fait référence aux enquêtes réalisées à l'aide d'un questionnaire, qui constitue un instrument de collecte et d'organisation des informations, basé sur l'observation des réponses à un ensemble de questions posées à un échantillon de la population (Durand et Blais, 2016). Cet outil est flexible et rapide ; le processus est relativement simple, car il permet de poser les mêmes questions à tous les répondants et d'obtenir des informations facilement sur les concepts à l'étude (Durand et Blais, 2016).

Le questionnaire représente également un moyen efficace d'économiser du temps et des ressources. Il favorise le recueil de données auprès d'un grand nombre de personnes en peu de temps et il peut être distribué de différentes manières (en ligne, par courrier, en personne), ce qui permet d'atteindre une population plus large et plus diversifiée (Durand et

Blais, 2016). De plus, les répondants à l'enquête peuvent répondre de manière anonyme et, dans certains cas, ils ont tendance à donner plus facilement des réponses honnêtes, cette liberté permettant de réduire le biais de désirabilité sociale (Durand et Blais, 2016). Le sondage a aussi l'avantage de permettre aux répondants de participer à l'étude au moment et dans le lieu de leur choix et de remplir le questionnaire dans un délai qui leur convient (Parizot, 2012).

En outre, bien que le sondage ou le questionnaire soit un outil puissant pour la collecte de données en recherche quantitative, il présente également certaines limites. La revue de la littérature montre que les principaux désavantages du sondage en ligne sont liés à l'échantillonnage, ou ce que les chercheurs appellent l'erreur de couverture (Gingras et Belleau, 2015). Parmi ces inconvénients, on note le faible taux de participation des répondants et des biais potentiels. Étant donné que les échantillons ne sont pas contrôlés, il est difficile de déterminer avec certitude qui a réellement rempli le questionnaire. De plus, bien que les questionnaires limitent l'interaction directe des répondants avec l'enquêteur, la formulation et la présentation des questions peuvent encore influencer les réponses des participants et fausser les résultats (Durand et Blais, 2016).

Ainsi, dans le cadre de cette recherche, le questionnaire se révèle être un outil efficace pour mesurer les perceptions des employés sur la culture organisationnelle et le climat de diversité au sein de leur organisation. Il s'agit d'un questionnaire autoadministré, en ligne.

En ce sens, un outil de collecte des données, prenant la forme d'un questionnaire, a été élaboré en s'appuyant sur les écrits de Marchand et al., (2013) et de Cachat-Rosset et al., (2021), qui sont en lien avec les objectifs de la recherche, afin de recueillir des informations pertinentes et fiables pour examiner la culture organisationnelle et le climat de diversité au sein des organisations (voir l'annexe I). Le questionnaire utilisé comporte deux (2) sections, dont neuf (9) questions qui ont été posées aux participants. La première section se concentre sur la culture organisationnelle et le climat diversité. La première question aborde la culture organisationnelle. Elle est composée de 26 items, tirés de Marchand et al. (2013). Les items

sont mesurés à l'aide d'une échelle de Likert en 5 points, allant de « Pas du tout » à « Totalement ».

Le climat diversité est mesuré à travers ses trois dimensions, tirées de Cachat-Rosset et al., 2021), pour un total de 11 items :

- l'intentionnalité (affirmation explicite d'être en faveur de la diversité) : 3 items
- la programmation (mise en œuvre de politiques, de programmes ou de plans d'action développant et soutenant la diversité): 4 items
- la praxis (les attitudes et les comportements des collègues et des gestionnaires à l'égard de la diversité) : 4 items

Les choix de réponses pour chacun des 11 items sont basés sur une échelle de Likert en 5 points, allant de « Totalement en désaccord » à « Totalement en accord ».

Cette section se termine avec deux questions portant sur la présence d'une politique et d'un plan d'action EDI dans les organisations sondées. Le choix de réponse offert est : oui, non ou je ne sais pas.

La deuxième section du questionnaire se penche sur le profil des organisations répondantes et comprend quatre questions. Les thématiques abordées incluent :

- la taille de l'organisation ;
- le statut de l'organisation ;
- la présence syndicale ;
- le secteur d'activité.

Dans la prochaine section se retrouve la présentation de la population étudiée et de la constitution de l'échantillon.

2.6 LA POPULATION A L'ETUDE ET L'ECHANTILLON

La population dans une recherche fait référence à un ensemble d'individus (humains ou non) ou d'objets sur lesquels porte l'étude. Elle représente le groupe total que le chercheur décide d'étudier selon des critères qui s'avèrent pertinents et de tirer des conclusions (Savoie-Zajc, 2007 ; Beaud, 2009).

La population visée dans cette recherche inclut les organisations canadiennes, indépendamment de leur secteur d'activité (services publics, agriculture, foresterie, pêche, mine et extraction de pétrole et de gaz, services aux entreprises, services relatifs aux bâtiments et autres services de soutien, information, culture et loisir, transport et entreposage, administrations publiques, finance, assurances, immobilier et location, hébergement et services de restauration, construction, services professionnels, scientifiques et techniques, services d'enseignement, soin de santé et assistance sociale, fabrication et commerce d'activités) et de leur statut (privé, public, parapublic ou organisation à but non lucratif - OBNL).

L'échantillonnage est le « processus qui permet de choisir un sous-ensemble de la population cible de l'enquête qui recevra le questionnaire et dont les réponses permettront de produire des inférences sur l'ensemble de la population » (Statistique Canada, 2016). La sélection des participants à cette étude s'est effectuée selon une méthode d'échantillonnage non probabiliste. Cette technique consiste à choisir des unités au sein d'une population de manière subjective (c'est-à-dire non aléatoire) (Statistique Canada, 2021). Selon Beaud (2009), cette méthode est la plus connue, la plus fréquemment utilisée et souvent considérée comme la plus satisfaisante. Elle présente également l'avantage d'être peu coûteuse, rapide et facile à mettre en œuvre (Beaud, 2009).

Pour constituer l'échantillon de cette étude, nous avons fait appel à des volontaires. Ces volontaires présentent souvent des caractéristiques psychologiques particulières, telles que la volonté de plaire, le désir de connaître et le besoin de résoudre des problèmes (Beaud, 2009). Ces caractéristiques peuvent les rendre plus aptes à répondre de manière adéquate aux

questions posées et de façon similaire. Cependant, il est possible que seules les personnes qui se sentent réellement concernées par le sujet, qu’elles soient pour ou contre, aient tendance à répondre. La majorité silencieuse, c’est-à-dire celles qui ne se sentent pas concernées, ne répond généralement pas. Cette situation peut entraîner un biais de sélection important, car les réponses obtenues ne représentent pas entièrement l’ensemble de la population cible (Statistique Canada, 2021).

Dans le cadre du processus de recrutement des participants, les organisations canadiennes de toute taille, de tous secteurs et de tous statuts ont été invités à répondre afin de garantir une diversité des réponses. Un questionnaire électronique a été diffusé entre le 20 février et le 14 avril 2023. L’invitation à répondre a été lancée premièrement via une infolettre destinée aux membres de l’Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (OCRHA) par le biais de la Vigie Carrefour RH. Une autre invitation à répondre au questionnaire a également été transmise par Normandin-Beaudry auprès des organisations partenaires. Ce sont 211 personnes qui ont répondu à l’invitation et 149 questionnaires ont été considérés comme complets et valides et conservés pour fins d’analyse.

2.7 L’ANALYSE DES DONNEES

Les données collectées à l’aide du questionnaire ont été importées dans Excel afin de réaliser des statistiques descriptives. Des graphiques ont été produits et des tableaux croisés dynamiques ont été réalisés pour ensuite comparer les moyennes relatives de la culture organisationnelle et du climat diversité au sein des organisations. Les comparaisons ont été effectuées en fonction de plusieurs variables : la taille des organisations, leur statut, leur secteur d’activité ainsi que la présence ou l’absence d’un syndicat, dans le but de visualiser les tendances émergentes.

Les résultats obtenus par le biais de ces outils d’analyse sont présentés au chapitre 3.

2.8 LES CONSIDERATIONS ETHIQUES

Cette section vise à identifier les différentes mesures mises en place pour garantir le respect des principes éthiques tout au long de notre recherche. Selon Martineau (2007), l'éthique en recherche scientifique englobe les valeurs et les objectifs qui sous-tendent et légitiment le travail des chercheurs. De plus, l'éthique implique que les chercheurs adoptent une conduite objective envers les participants à l'étude (Martineau, 2007). Ce principe nécessite d'identifier et de mettre en œuvre des pratiques respectueuses des participants à la recherche. Par exemple, il est essentiel de veiller à ce que leur sécurité physique et leur bien-être psychologique ne soient pas compromis par leur participation (Martineau, 2007).

En outre, Crête (2009) a identifié trois principes fondamentaux à respecter lors d'une recherche : le droit à la vie privée, le consentement éclairé et la confidentialité. En conséquence, les participants à notre étude ont été informés de la nature de la recherche, des procédures, des risques et des bénéfices avant de donner leur consentement libre et éclairé. Ils ont accepté de répondre aux questions de manière volontaire, dans un esprit de collaboration et de sincérité. Pour protéger leur confidentialité, les résultats des données recueillies sont présentés de manière que les répondants ne puissent être identifiés. Aucun nom des répondants, ni celui de l'organisation, ni d'autres informations permettant d'identifier les participants ne sont divulgués ou n'apparaissent dans le mémoire. De plus, les données sont stockées de manière sécurisée. Tout au long du processus de recherche, les répondants ont été traités avec dignité et dans le grand respect.

Ainsi, cette recherche présente un risque éthique faible, car plusieurs mesures ont été mises en place pour garantir le respect des règles éthiques, en particulier en ce qui concerne les effets sur les répondants. Avant le début de la recherche, le projet a été soumis à un examen et a obtenu l'approbation du Comité d'éthique de la recherche de l'UQAR (CERUQAR) (numéro d'approbation CER-2023-253). Ce comité a évalué les risques et les bénéfices de cette recherche et s'est assuré que les normes éthiques sont respectées.

CONCLUSION DU CHAPITRE

En conclusion, nous avons abordé dans ce chapitre la question et les objectifs de la recherche, sa pertinence ainsi que la présentation des concepts à l'étude. Et également, nous avons précisé le mode de raisonnement et la méthodologie utilisés, la population ciblée ainsi que les considérations éthiques liées à cette recherche. Au prochain chapitre, les résultats de la recherche seront présentés.

CHAPITRE 3

PRESENTATION DES RESULTATS

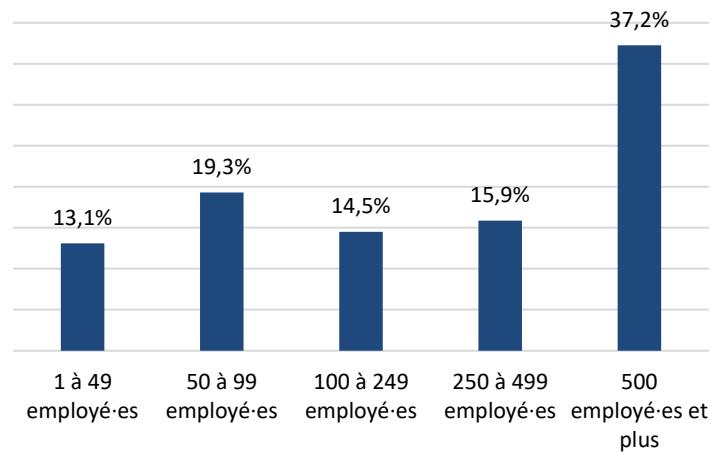
Dans ce chapitre, les résultats de la présente étude menée auprès d'organisations canadiennes sont présentés. L'objectif est d'examiner deux aspects fondamentaux dans les milieux de travail canadiens : la culture organisationnelle et le climat diversité.

Dans un premier temps, le portrait de l'échantillon est brossé. Il est axé sur les caractéristiques des organisations ayant participé à l'étude. Ensuite, les résultats concernant les valeurs organisationnelles sont exposés. La culture organisationnelle est analysée en fonction de différents critères, tels que la taille de l'organisation, le statut de l'organisation, le secteur d'activité et la syndicalisation. Enfin, les résultats liés au climat diversité sont présentés, puis sont examinés selon ces mêmes critères : taille de l'organisation, statut de l'organisation, secteur d'activité et syndicalisation.

3.1 LE PORTRAIT DE L'ECHANTILLON

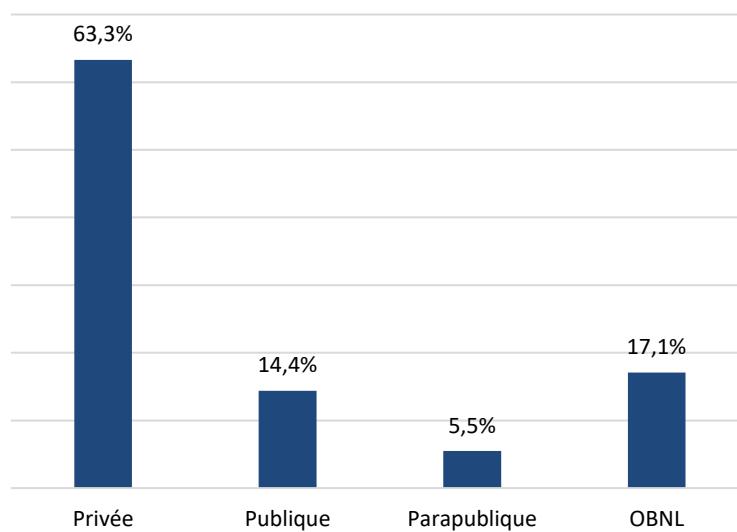
L'échantillon est constitué des organisations ayant répondu aux questionnaires. La figure 1 montre la répartition des organisations selon leur taille, avec une prédominance pour les organisations de 500 employé.es et plus (37,2 %), suivies par celles de 50 à 99 employés (19,3 %). Les organisations comptant de 1 à 49 employés sont les moins nombreuses (13,1 %).

Figure 1. Taille des organisations



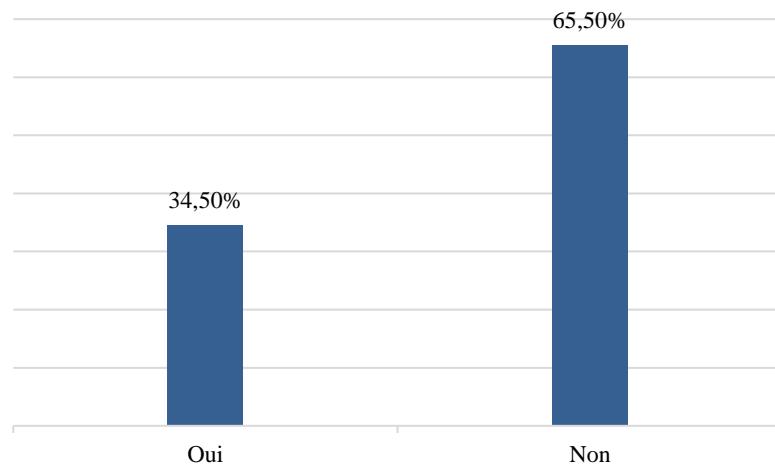
La figure 2 illustre que, parmi toutes les catégories d'organisations sondées, la majorité (63,3 %) œuvre dans le secteur privé. Les organisations publiques, parapubliques et les organisations à but non lucratif (OBNL) regroupent 36,7 % des répondants.

Figure 2. Statut des organisations



En ce qui concerne la syndicalisation, les résultats présentés à la figure 3 montrent qu'un peu plus d'un tiers des organisations à l'étude, soit (34,5 %), sont syndiquées, tandis que la majorité (65,5 %) ne l'est pas.

Figure 3. Présence syndicale



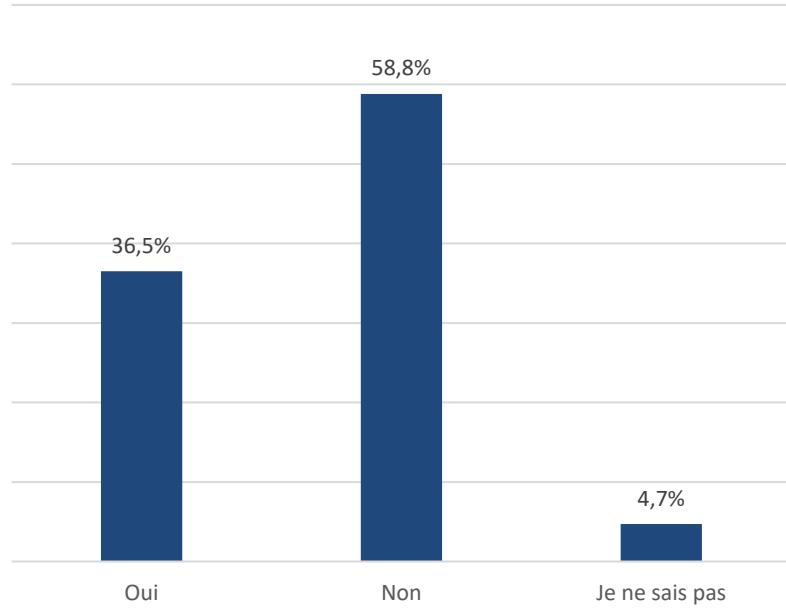
Le tableau 1 montre que le secteur des services professionnels, scientifiques et techniques est le plus représenté, regroupant 19,5 % des répondants. Il est suivi de près par le secteur de la fabrication, qui représente 18,1 % des organisations participantes. Les autres secteurs d'activité sont présents en proportions plus faibles.

Tableau 1. Secteurs d'activité

Secteur d'activité	Fréquence (n)	Pourcentage (%)
Services professionnels, scientifiques et techniques	29	19,5
Fabrication	27	18,1
Autres services	15	10,1
Commerce	12	8,1
Services publics	11	7,4
Services d'enseignement	10	6,7
Finance, assurances, immobilier et location	9	6
Administrations publiques	7	4,7
Soin de santé et assistance sociale	7	4,7
Non précisé	5	3,4
Information, culture et loisir	4	2,7
Transport et entreposage	4	2,7
Services aux entreprises, services relatifs aux bâtiments et autres services de soutien	3	2
Agriculture	2	1,3
Construction	2	1,3
Foresterie, pêche, mine et extraction de pétrole et de gaz	1	0,7
Hébergement et services de restauration	1	0,7
Total	149	100,0

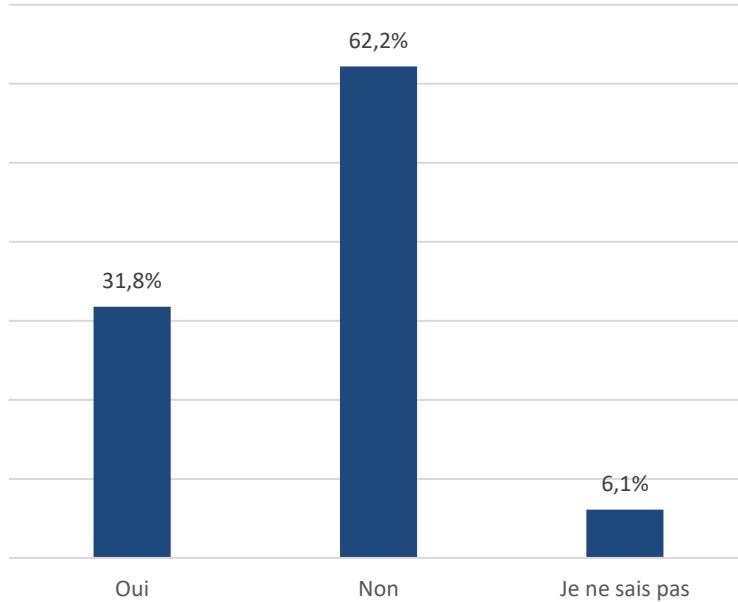
Selon Beaudry et al. (2024), une politique EDI consiste en un énoncé formel des principes en matière d'équité, de diversité et d'inclusion que les membres de l'organisation doivent respecter. Un peu plus d'un tiers des organisations sondées (36,5 %) indiquent que leur organisation est formellement dotée d'une politique en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI), comme en témoigne la figure 4. En revanche, la majorité des organisations (58,8 %) ne disposent pas de politique, et 4,7 % ne le savent pas.

Figure 4. Présence d'une politique EDI



Beaudry et al. (2024) définissent un plan d'action comme étant un outil qui concrétise les engagements, la vision, les orientations et les objectifs de l'organisation. Il permet de planifier l'ensemble des actions qui seront mises en œuvre, de façon concrète, pour favoriser l'inclusion dans le milieu de travail. La figure 5 illustre que 31,8 % des organisations sont formellement dotées d'un plan d'action EDI, tandis que la majorité, soit 62,2 %, n'a pas encore de plan d'action EDI et 6,1 % ne le savent pas.

Figure 5. Présence d'un plan d'action EDI



3.2 LES VALEURS DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL

Les valeurs organisationnelles sont au cœur de la culture d'une organisation et se reflètent dans ses pratiques et procédures (Schein, 2010). Elles sont donc une composante majeure de la culture organisationnelle, qui sert d'assise au déploiement de pratiques et de stratégies en matière de gestion de la diversité (Beaudry et al., 2024).

Les résultats présentés au tableau 2 révèlent que les valeurs les plus fortement représentées parmi les organisations participantes sont le travail en collaboration avec les autres, le respect des droits individuels et l'orientation vers la réussite. Ce sont 91,9 % des répondants qui affirment que le travail de collaboration avec les autres décrit en grande partie ou totalement leur organisation, suivi par le respect des droits individuels (89,9%) et l'orientation vers la réussite (85,8 %).

Tableau 2. Valeurs organisationnelles

Items	Pas du tout (%)	Un peu (%)	Modérément (%)	En bonne partie (%)	Totallement (%)
Équité	2,7	1,4	12,2	39,9	43,9
Respect des droits individuels	0,0	3,4	6,8	38,1	51,7
Tolérance	1,4	0,7	14,2	47,3	36,5
Orientation vers les personnes	2,0	3,4	12,2	40,5	41,9
Socialement responsable	0,7	8,1	23,0	30,4	37,8
Orientation vers les équipes	0,0	3,4	14,3	43,5	38,8
Travail en collaboration avec les autres	0,0	1,4	6,8	48,0	43,9
Prudence	0,0	8,9	24,0	41,1	26,0
Attention au détail	0,0	2,7	21,1	48,3	27,9
Précision	1,4	2,7	21,9	49,3	24,7
Orientation vers les règles	0,0	8,2	23,8	40,1	27,9
Sécurité d'emploi	2,0	5,4	10,2	42,9	39,5
Prévisibilité	4,1	9,7	33,1	33,1	20,0
Stabilité	2,7	5,4	21,8	37,4	32,7
Innovation	1,4	6,1	24,3	38,5	29,7
Volonté d'expérimenter	1,4	9,5	27,0	37,2	25,0
Saisir les opportunités	1,4	4,7	20,9	41,9	31,1
Prise de risque	3,4	11,6	43,5	32,0	9,5
Esprit d'analyse	1,4	5,5	15,8	44,5	32,9
Ne pas être contraint par de nombreuses règles	11,6	19,7	36,7	29,3	2,7
Compétitivité	8,9	11,6	31,5	28,1	19,9
Orientation vers les résultats	0,0	4,1	15,6	39,5	40,8
Orientation vers la réussite	0,0	4,7	9,5	43,9	41,9
Avoir des attentes élevées en matière de performance	0,0	7,4	14,9	41,2	36,5
Orientée vers l'action	0,7	2,7	20,3	39,9	36,5
Agressivité	51,4	27,0	17,6	3,4	0,7

Les valeurs des organisations participantes à l'étude ont été examinées en fonction de leurs caractéristiques, soit leur taille, leur statut, la présence syndicale et leur secteur d'activité.

Le tableau 3 montre que les organisations, quelle que soit leur taille, attachent une grande importance à certaines valeurs, telles que la tolérance, le travail et la collaboration avec les autres ainsi que l'orientation vers la réussite et l'action. Ce sont par ailleurs les organisations de 250 à 400 employés qui présentent les moyennes les plus élevées pour l'ensemble des valeurs, suivies de près par les organisations 500 employés et plus. D'autres valeurs sont au contraire systématiquement faibles, peu importe la taille de l'organisation. C'est le cas notamment de l'agressivité et du fait de ne pas être contraint par de nombreuses règles.

Certaines valeurs se distinguent en fonction de la taille des organisations. Les petites organisations accordent plus de valeur que les autres (4,11) à l'esprit d'analyse. Les organisations de 40 à 99 employés présentent des scores plus élevés au regard de la stabilité (4,14), de l'attention aux détails et de la précision (4,07). Le travail en collaboration avec les autres (4,57), le respect des droits individuels (4,48) et l'orientation vers les personnes (4,43) sont plus importants dans les organisations comptant de 100 à 249 employés. Celles qui emploient de 250 à 499 personnes mettent davantage l'accent sur la sécurité d'emploi ainsi que l'orientation vers la réussite (4,35) et vers les résultats (4,26). Finalement, les grandes organisations se distinguent également par l'orientation vers les résultats (4,26), mais aussi par la responsabilité sociale (4,22) et les attentes élevées en matière de performance.

Tableau 3. Valeurs organisationnelles selon la taille de l'organisation

Items	1 à 49 employé·es (M)	50 à 99 employé·es (M)	100 à 249 employé·es (M)	250 à 499 employé·es (M)	500 employé·es et plus (M)
Équité	4,26	3,96	4,33	4,17	4,17
Respect des droits individuels	4,05	4,14	4,48	4,30	4,44
Tolérance	4,16	4,14	4,29	4,09	4,11
Orientation vers les personnes	4,32	4,11	4,43	3,96	4,07
Socialement responsable	4,05	3,61	3,90	3,57	4,22
Orientation vers les équipes	3,89	4,18	4,38	3,96	4,11
Travail en collaboration avec les autres	4,11	4,39	4,57	4,30	4,26
Prudence	3,47	3,89	3,48	3,83	3,91
Attention au détail	4,00	4,07	3,90	3,83	3,94
Précision	4,00	4,07	3,86	3,57	3,78
Orientation vers les règles	3,32	3,86	3,48	4,00	4,00
Sécurité d'emploi	3,63	4,21	3,95	4,43	3,98
Prévisibilité	3,16	3,61	3,33	3,43	3,46
Stabilité	3,42	4,14	4,00	4,00	3,74
Innovation	3,79	3,68	3,81	4,00	3,98
Volonté d'expérimenter	3,84	3,71	3,86	3,87	3,59
Saisir les opportunités	4,00	3,75	3,86	4,17	3,98
Prise de risque	3,42	3,04	3,14	3,52	3,33
Esprit d'analyse	4,11	4,04	3,90	3,78	3,96
Ne pas être contraint par de nombreuses règles	2,95	2,86	2,95	3,26	2,69
Compétitivité	3,37	3,32	3,14	3,57	3,28
Orientation vers les résultats	4,05	3,93	3,90	4,26	4,26
Orientation vers la réussite	4,16	4,11	4,19	4,35	4,26
Avoir des attentes élevées en matière de performance	4,16	4,11	3,57	4,00	4,19
Orientée vers l'action	4,00	4,07	4,10	4,09	4,07
Agressivité	1,89	1,39	1,86	1,91	1,76
Moyenne générale	3,75	3,78	3,79	3,85	3,82

Les résultats du tableau 4 montrent que certaines valeurs sont importantes pour les organisations, et ce, peu, importe leur statut. Ces valeurs sont celles de l'équité, du respect des droits individuels, de l'orientation vers les équipes et du travail en collaboration avec les autres. Ce sont cependant les organisations parapubliques qui obtiennent les scores les plus élevés en moyenne.

Par ailleurs, certaines valeurs se distinguent selon le statut organisationnel. Par exemple, les entreprises privées accordent une grande importance à l'orientation vers les résultats et vers la réussite (4,29). Les organisations publiques valorisent fortement le respect des droits individuels (4,62) et la sécurité d'emploi (4,57). Les organisations parapubliques mettent davantage l'accent sur la stabilité (4,38) que les autres, de même que sur l'orientation vers les règles, la volonté de s'exprimer et l'esprit d'analyse (4,25). Finalement, les OBNL présentent des moyennes plus élevées quant à l'orientation vers les personnes (4,52), la tolérance (4,40) et l'équité (4,32).

Encore une fois, peu importe le statut des organisations, l'agressivité et le fait de ne pas être contraint par de nombreuses règles présentent des scores bas.

Tableau 4. Valeurs organisationnelles selon le statut de l'organisation

Items	Privée (M)	Publique (M)	Parapublique (M)	ONBL (M)
Équité	4,15	4,14	4,00	4,32
Respect des droits individuels	4,26	4,62	4,25	4,32
Tolérance	4,12	4,14	3,63	4,40
Orientation vers les personnes	4,02	4,38	3,88	4,52
Socialement responsable	3,83	4,24	3,75	4,16
Orientation vers les équipes	4,00	4,38	4,25	4,28
Travail en collaboration avec les autres	4,27	4,48	4,38	4,32
Prudence	3,69	4,05	3,88	3,84
Attention au détail	3,95	3,86	4,00	4,04
Précision	3,95	3,67	3,88	3,60
Orientation vers les règles	3,65	4,38	4,25	3,80
Sécurité d'emploi	3,92	4,57	4,38	4,00
Prévisibilité	3,27	3,76	4,13	3,56
Stabilité	3,68	4,00	4,38	4,24
Innovation	3,90	3,76	4,25	3,76
Volonté d'expérimenter	3,67	3,62	4,25	3,88
Saisir les opportunités	3,99	3,76	4,00	3,96
Prise de risque	3,39	3,29	3,50	2,88
Esprit d'analyse	3,88	4,19	4,25	3,96
Ne pas être contraint par de nombreuses règles	3,07	2,14	3,00	2,84
Compétitivité	3,51	2,95	3,25	2,96
Orientation vers les résultats	4,29	3,90	4,13	3,64
Orientation vers la réussite	4,29	3,90	4,25	4,20
Avoir des attentes élevées en matière de performance	4,05	4,05	4,25	3,96
Orientée vers l'action	4,14	3,95	3,75	4,00
Agressivité	1,85	1,48	1,25	1,76
Moyenne générale	3,79	3,83	3,89	3,81

Dans l'ensemble, le tableau 5 indique que les valeurs varient légèrement, selon la présence syndicale, les organisations non syndiquées présentant une moyenne un peu plus élevée. Les organisations non syndiquées obtiennent des scores plus élevés pour le travail en collaboration avec les autres et l'orientation vers la réussite et vers les résultats (4,20). Les organisations syndiquées tendent à privilégier davantage le respect des droits individuels avec une moyenne (4,48) et l'orientation vers les règles (4,20). Malgré ces légères différences, plusieurs valeurs s'avèrent importantes, quelle que soit la présence syndicale, dont le respect des droits individuels, l'équité, la tolérance, l'orientation vers les personnes et les équipes, le travail en collaboration avec les autres, l'orientation vers la réussite et les attentes élevées en matière de performance.

Les résultats présentés au tableau 6 montrent les tendances clés des valeurs organisationnelles selon les secteurs d'activité. Ce sont les secteurs des autres services et du commerce qui se démarquent par des moyennes globales les plus élevées (respectivement 4,62 et 4,09). Dans le secteur des autres services, plusieurs des valeurs évaluées, telles que le respect des droits individuels, l'orientation vers la réussite, la responsabilité sociale et le travail en collaboration avec les autres, obtiennent par ailleurs des scores parfaits (moyenne de 5). Globalement, les scores d'agressivité restent faibles dans la majorité des secteurs. Il importe cependant de mentionner que, compte tenu du petit nombre de répondants pour certains secteurs d'activité, les résultats ventilés sont présentés à titre indicatif seulement.

Tableau 5. Valeurs organisationnelles selon la présence syndicale

Valeurs organisationnelles	Oui (M)	Non (M)
Équité	4,14	4,19
Respect des droits individuels	4,48	4,24
Tolérance	4,12	4,16
Orientation vers les personnes	4,06	4,20
Socialement responsable	4,08	3,86
Orientation vers les équipes	4,08	4,14
Travail en collaboration avec les autres	4,28	4,34
Prudence	3,82	3,76
Attention au détail	3,84	4,01
Précision	3,54	4,00
Orientation vers les règles	4,20	3,61
Sécurité d'emploi	4,10	4,03
Prévisibilité	3,60	3,36
Stabilité	3,96	3,81
Innovation	3,88	3,87
Volonté d'expérimenter	3,62	3,79
Saisir les opportunités	3,84	4,01
Prise de risque	3,18	3,36
Esprit d'analyse	3,90	3,99
Ne pas être contraint par de nombreuses règles	2,58	3,05
Compétitivité	3,16	3,40
Orientation vers les résultats	3,94	4,20
Orientation vers la réussite	4,14	4,25
Avoir des attentes élevées en matière de performance	4,12	4,00
Orientée vers l'action	3,98	4,11
Agressivité	1,62	1,80
Moyenne générale	3,78	3,83

Tableau 6. Valeurs organisationnelles selon le secteur d'activité*

Valeurs	SPTS	FAB	AS	COM	SP	SE	FAIL	AP	SSAS	ICL	TE	SESBSS	AG	CONST	FPME	HSR
Équité	4,36	4,50	5,00	4,00	4,47	4,25	3,50	4,00	4,33	5,00	4,00	4,28	3,70	4,57	4,04	3,83
Respect droit individuels	4,64	5,00	5,00	4,67	4,27	4,00	3,75	4,71	4,44	5,00	4,00	4,31	4,30	4,43	4,26	3,83
Tolérance	4,18	4,50	5,00	4,67	4,27	4,00	4,00	4,14	4,44	4,00	4,00	4,31	3,90	4,14	4,00	3,58
Orientation personnes	4,73	3,00	5,00	4,67	4,60	4,25	3,25	4,00	4,44	4,00	5,00	4,14	3,80	4,57	3,96	3,67
Socialement responsable	4,73	4,50	5,00	4,33	4,33	3,25	3,75	3,57	4,44	5,00	4,00	3,79	3,40	3,86	3,78	3,83
Orientation équipe	4,82	3,50	5,00	4,00	4,00	3,75	3,50	4,00	4,33	4,00	5,00	4,10	3,70	4,57	4,07	3,92
Travail en collaboration	4,73	4,00	5,00	4,33	4,27	4,00	4,00	4,29	3,89	4,00	5,00	4,55	4,20	4,57	4,22	4,00
Prudence	4,18	4,50	5,00	4,67	3,20	2,50	4,00	4,00	4,00	3,00	3,50	3,83	3,50	4,29	3,77	3,58
Attention détails	4,18	4,00	5,00	4,33	3,73	4,00	3,75	3,29	4,11	3,00	4,00	4,31	4,10	4,29	3,78	3,50
Précision	3,73	3,00	5,00	4,33	3,80	2,75	3,75	3,43	4,22	3,00	4,00	4,28	3,60	4,14	3,85	3,33
Orientation règles	4,36	5,00	2,00	4,33	3,60	3,00	4,00	4,71	3,78	3,00	3,50	3,76	4,00	3,71	3,70	3,50
Sécurité d'emploi	4,45	4,00	3,00	4,67	3,80	3,50	3,75	4,57	4,33	3,00	4,50	4,10	4,10	3,86	3,93	3,83
Prévisibilité	3,91	4,00	3,00	4,67	3,07	3,25	3,00	3,71	3,44	4,00	3,00	3,34	3,80	3,86	3,07	3,67
Stabilité	4,18	4,00	5,00	4,67	3,73	3,50	3,00	4,14	3,78	3,00	3,50	3,86	4,10	4,29	3,56	3,92
Innovation	4,09	4,00	4,00	3,67	4,13	3,75	3,00	3,29	3,67	5,00	4,50	3,93	3,90	4,00	3,96	3,50
Volonté expérimenter	3,91	3,50	4,00	3,67	4,07	4,00	2,50	2,86	3,44	5,00	3,50	3,97	4,10	3,57	3,67	3,50
Saisir opportunités	4,00	4,00	5,00	4,33	3,93	4,25	3,00	3,14	4,00	5,00	4,00	4,10	3,90	3,71	4,04	4,00
Prise de risque	3,09	3,00	5,00	3,33	3,27	4,00	2,50	2,57	3,56	5,00	3,50	3,28	3,30	3,00	3,52	3,25
Esprit analyse	4,18	4,00	5,00	4,33	3,50	4,00	3,25	3,86	4,22	4,00	4,00	4,48	4,10	4,00	3,70	3,58
Pas contraint par règles	2,36	2,50	5,00	3,00	2,93	3,50	3,00	1,86	3,11	4,00	3,00	2,93	2,70	2,57	3,22	2,92
Compétitivité	2,45	2,50	5,00	4,00	3,00	4,00	4,50	1,71	3,44	2,00	3,50	3,38	3,40	3,14	3,70	3,83

Valeurs	SPTS	FAB	AU	COM	SP	SE	FAIL	AP	SSAS	ICL	TE	SESBSS	AG	CONST	FPME	HSR
Orientation résultats	4,18	4,00	5,00	4,00	3,93	4,00	3,75	3,43	4,33	4,00	4,00	4,31	3,40	4,29	4,30	4,33
Orientation réussite	4,27	4,00	5,00	4,33	4,33	4,25	3,75	3,43	4,22	5,00	4,50	4,28	3,80	4,43	4,30	4,33
Attentes élevées performance	4,27	3,50	5,00	3,67	4,07	4,00	4,50	3,71	4,00	4,00	4,00	3,97	4,20	4,14	3,96	4,08
Orientation action	4,27	4,50	5,00	3,67	4,20	4,00	3,25	3,57	4,00	4,00	4,50	4,10	3,60	4,29	4,15	4,17
Agressivité	1,55	1,50	4,00	2,00	1,80	1,50	2,00	1,14	1,89	1,00	1,00	1,69	1,50	1,57	1,93	2,08
Moyenne générale	3,99	3,79	4,62	4,09	3,78	3,66	3,46	3,51	3,92	3,88	3,88	3,90	3,70	3,92	3,79	3,68

*Légende

SPTS : Services professionnels, techniques et scientifiques

FAB : Fabrication

AS : Autres services

COM : Commerce

SP : Services publics

SE : Services d'enseignements

FAIL : Finances, assurances, immobilier et location

AP : Administrations publiques

SASS : Soins de santé et assistance sociale

ICL : Information, culture et loisirs

TE : Transport et entreposage

SESBSS : Services aux entreprises, services relatifs aux bâtiments et autres services de soutien

AG : Agriculture

CONST : Construction

FPME : Foresterie, pêche, mine et extraction de pétrole et de gaz

HSR : Hébergement et services de restauration

Finalement, les valeurs organisationnelles ont été analysées à la lumière de la présence d'une politique (tableau 7) et d'un plan d'action EDI (tableau 8) dans les organisations à l'étude. De manière générale, les résultats montrent très peu de différences selon que des énoncés et mesures formelles soient présents ou non.

Tableau 7. Valeurs organisationnelles selon la présence d'une politique EDI

Valeurs organisationnelles	Oui (M)	Non (M)
Équité	4,30	4,14
Respect des droits individuels	4,48	4,28
Tolérance	4,26	4,07
Orientation vers les personnes	4,28	4,05
Socialement responsable	4,11	3,82
Orientation vers les équipes	4,17	4,10
Travail en collaboration avec les autres	4,33	4,30
Prudence	3,70	3,76
Attention au détail	3,89	3,98
Précision	3,72	3,90
Orientation vers les règles	3,93	3,74
Sécurité d'emploi	4,13	3,98
Prévisibilité	3,43	3,43
Stabilité	3,96	3,76
Innovation	3,85	3,84
Volonté d'expérimenter	3,72	3,69
Saisir les opportunités	4,04	3,85
Prise de risque	3,37	3,21
Esprit d'analyse	4,09	3,85
Ne pas être contraint par de nombreuses règles	2,91	2,82
Compétitivité	3,43	3,23
Orientation vers les résultats	4,00	4,15
Orientation vers la réussite	4,19	4,20
Avoir des attentes élevées en matière de performance	4,00	4,09
Orientée vers l'action	4,11	4,05
Agressivité	1,81	1,74
Moyenne générale	3,75	3,70

Tableau 8. Valeurs organisationnelles selon la présence d'un plan d'action EDI

Valeurs organisationnelles	Oui (M)	Non (M)
Équité	4,21	4,20
Respect des droits individuels	4,55	4,24
Tolérance	4,30	4,07
Orientation vers les personnes	4,11	4,16
Socialement responsable	4,11	3,84
Orientation vers les équipes	4,13	4,14
Travail en collaboration avec les autres	4,23	4,36
Prudence	3,72	3,76
Attention au détail	3,87	4,00
Précision	3,81	3,86
Orientation vers les règles	3,98	3,71
Sécurité d'emploi	4,15	4,01
Prévisibilité	3,60	3,42
Stabilité	3,94	3,84
Innovation	3,85	3,89
Volonté d'expérimenter	3,66	3,78
Saisir les opportunités	3,96	3,93
Prise de risque	3,30	3,30
Esprit d'analyse	4,02	3,96
Ne pas être contraint par de nombreuses règles	2,79	2,92
Compétitivité	3,28	3,36
Orientation vers les résultats	4,09	4,12
Orientation vers la réussite	4,28	4,18
Avoir des attentes élevées en matière de performance	4,21	3,98
Orientée vers l'action	4,15	4,04
Agressivité	2,02	1,62
Moyenne générale	3,75	3,73

3.3 LE CLIMAT DIVERSITE DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL

Selon Cachat-Rosset et al. (2019), le climat diversité réfère à la perception qu'ont les employés à l'égard des intentions, des programmes, des attitudes et des comportements de l'organisation en faveur de diverses formes de diversité, visibles ou invisibles et pertinentes pour leur contexte social. Le climat de diversité se repose sur trois dimensions : l'intentionnalité (affirmation explicite de soutien à la diversité), la programmation (mise en place de programmes et politiques) et la praxis (les attitudes et les comportements des collègues et supérieur.es à l'égard de la diversité) (Cachat-Rosset et al., 2021).

Les résultats du tableau 9 montrent que la priorité est donnée à un climat sans discrimination, 89,9 % des organisations sondées découragent activement les comportements discriminatoires. Cependant, la mise en place de programmes spécifiques pour les groupes sous-représentés est beaucoup moins fréquente, seulement 22,2 % des répondants affirment leur présence dans leur organisation.

Le climat diversité a ensuite été examiné selon les caractéristiques des organisations à l'étude, soit leur taille, leur statut, le secteur d'activité et la présence syndicale. Les résultats au tableau 10 indiquent que les organisations de 100 à 249 employés présentent le climat diversité le plus favorable (4,05) et les organisations de 50 à 99 employés affichent le climat diversité le moins favorable (3,40).

Il est également à noter que les organisations publiques se démarquent par un climat de diversité particulièrement favorable (4,13), comme le révèle le tableau 11. Elles sont suivies par les organisations à but non lucratif (ONBL) (3,93), les organisations privées (3,78) et les organisations parapubliques (3,60).

Tableau 9. Climat diversité

Items	Totallement en désaccord (%)	En désaccord (%)	Ni en désaccord ni en accord (%)	En accord (%)	Totallement en accord (%)
Dimension : intentionnalité ($M = 4,07$)					
1. La direction est visiblement engagée en faveur de l'équité, de la diversité et de l'inclusion.	2,0	4,0	13,4	40,3	40,3
2. La direction a l'intention d'avoir une main-d'œuvre diversifiée.	1,3	6,7	10,1	40,3	41,6
3. Mon organisation valorise les différences entre employé·es.	2,7	4,7	16,9	45,3	30,4
Dimension : programmation ($M = 3,31$)					
4. Mon organisation a mis en place des actions pour promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion.	2,7	14,8	19,5	36,2	26,8
5. Mon organisation a lancé des initiatives pour diversifier sa main-d'œuvre.	4,1	14,2	28,4	30,4	23,0
6. Il y a des programmes qui s'adressent aux groupes sous-représentés.	16,1	35,6	26,2	8,1	14,1
7. Il y a des politiques promouvant la diversité au travail.	10,1	22,1	16,8	29,5	21,5
Dimension : praxis ($M = 4,22$)					
8. La discrimination n'est pas tolérée dans mon organisation.	1,3	3,4	5,4	28,2	61,7
9. Les comportements discriminatoires sont découragés dans mon organisation.	6,0	3,4	6,7	33,6	50,3
10. Les gestionnaires travaillent bien avec les employé·es, sans distinction.	1,4	3,4	14,2	43,2	37,8
11. Les équipes de travail accueillent volontiers les employé·es qui sont différents.	1,4	2,7	14,9	46,6	34,5

Tableau 10. Climat diversité selon la taille de l'organisation

Taille de l'organisation	Climat diversité (M)
1 à 49 employé.es	3,99
50 à 99 employé.es	3,40
100 à 249 employé.es	4,05
250 à 499 employé.es	3,74
500 employé.es et plus	3,98

Tableau 11. Climat diversité selon le statut de l'organisation

Statut de l'organisation	Climat diversité (M)
Privées	3,87
Publique	4,13
Parapublique	3,60
ONBL	3,93

Les résultats au tableau 12 indiquent que le secteur de la foresterie, de la pêche, de la mine et de l'extraction de pétrole et de gaz affiche un climat diversité fortement favorable (4,73). Suivent les secteurs de l'hébergement et des services de restauration (4,36), de l'agriculture (4,32), de la finance, les assurances, l'immobilier et la location (4,19) et des services publics (4,16). Le secteur de la construction se distingue par le climat de diversité le moins favorable parmi tous les secteurs (3,55).

Tableau 12. Climat diversité selon le secteur d'activité

Secteur d'activités	Climat diversité (M)
Services publics	4,16
Agriculture	4,32
Foresterie, pêche, mine et extraction de pétrole et de gaz	4,73
Services aux entreprises, services relatifs aux bâtiments et autres services de soutien	3,82
Autres services	3,95
Information, culture et loisir	4,09
Transport et entreposage	3,66
Administrations publiques	4,04
Finance, assurances, immobilier et location	4,19
Hébergement et services de restauration	4,36
Construction	3,55
Services professionnels, scientifiques et techniques	3,80
Services d'enseignement	3,65
Soin de santé et assistance sociale	4,04
Fabrication	3,62
Commerce	3,69

Les organisations syndiquées ont un climat de diversité (3,92), légèrement supérieur à celui des organisations non syndiquées (3,81) (tableau 13).

Tableau 13. Climat diversité selon la présence syndicale

Syndicalisation	Climat diversité (M)
Oui	3,92
Non	3,81

Finalement, le climat diversité a été analysé à la lumière de la présence d'une politique et d'un plan d'action EDI dans les organisations à l'étude. Les résultats révèlent que la moyenne des items mesurant le climat diversité est plus élevée lorsque le milieu de travail dispose d'une politique EDI et d'un plan d'action EDI.

Tableau 14. Climat diversité selon la présence d'une politique EDI

Politique EDI	Climat diversité (M)
Oui	4,18
Non	3,63

Tableau 15. Climat diversité selon la présence d'un plan d'action EDI

Plan d'action EDI	Climat diversité (M)
Oui	4,16
Non	3,68

CONCLUSION DU CHAPITRE

Les données présentées dans ce chapitre portaient sur les valeurs organisationnelles et le climat diversité des organisations canadiennes. Les résultats ont été analysés selon les caractéristiques des organisations.

L'échantillon étudié est majoritairement composé d'entreprises privées et d'organisations de moyenne ou de grande taille. La plupart sont non syndiquées.

Sur le plan des politiques d'EDI, environ le tiers des organisations sondées disposent d'une politique formelle et un peu moins ont adopté un plan d'action structuré. Les valeurs les plus communes incluent le travail en collaboration avec les autres, le respect des droits individuels et l'orientation vers la réussite. Ces valeurs varient selon la taille, le statut, le secteur d'activités et la syndicalisation des organisations. Par exemple, les grandes organisations se distinguent par une orientation vers les résultats, la responsabilité sociale et des attentes élevées en matière de performance, tandis que les petites organisations valorisent davantage l'esprit d'analyse.

Enfin, le climat de diversité est généralement favorable, notamment au regard de la praxis (les attitudes et les comportements des collègues et supérieurs à l'égard de la diversité). Il est particulièrement favorable dans les organisations publiques et le secteur de la foresterie, de la pêche, de la mine et de l'extraction de pétrole et de gaz.

En somme, l'analyse révèle que la culture organisationnelle et le climat diversité ne sont pas uniformes et diffèrent en fonction de la taille, du statut, du secteur d'activités et de la syndicalisation des organisations.

CHAPITRE 4

DISCUSSION

Ce dernier chapitre propose une discussion des résultats obtenus dans le cadre de cette recherche. Les données collectées sont contextualisées au regard des théories et des études existantes issues de la littérature scientifique. Par la suite, les contributions théoriques et pratiques de la recherche sont exposées.

4.1 LES VALEURS ORGANISATIONNELLES DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL CANADIENS

Dans un premier temps, cette recherche visait à examiner les valeurs organisationnelles dans les milieux de travail canadiens, en les examinant selon différents profils organisationnels dans un contexte marqué par des inégalités persistantes affectant divers groupes, notamment les femmes, les minorités visibles, les personnes immigrantes, les personnes handicapées et les personnes autochtones (CDPDJ, 2023 ; Cloutier-Villeneuve, 2023 ; Gouvernement du Canada, 2018 ; ISQ, 2022 ; Melvin, 2023 ; Statistique Canada, 2022a et b). Il est important de rappeler que les valeurs organisationnelles sont définies comme des principes qui déterminent ce qui est jugé acceptable ou non, encouragé ou découragé, au sein d'une organisation (Delobbe et Vandenberghe, 2004).

L'échantillon de l'étude regroupe des organisations de différentes tailles (petites, moyennes et grandes), réparties à travers le Canada et inclut des organisations publiques, parapubliques, privées et des OBNL (organismes à but non lucratif), syndiquées ou non et issues de divers secteurs d'activités. Les résultats révèlent que plusieurs valeurs, telles que l'équité, la collaboration, le respect des droits individuels et l'orientation vers la réussite, sont des piliers fondamentaux dans la plupart des organisations, et ce, peu importe leurs

caractéristiques. Cependant, des variations spécifiques sont aussi observées selon leurs caractéristiques organisationnelles (taille, statut, secteur d'activités et syndicalisation). Les petites organisations (de 1 à 49 employés) valorisent l'esprit d'analyse, alors que les organisations de taille moyenne (de 50 à 99 employés) privilégient la précision et la stabilité. Quant aux grandes organisations (500 employés et plus), elles mettent l'accent sur les performances élevées et la responsabilité sociale. Les organisations privées se concentrent sur les résultats et la réussite, les organisations publiques sur la sécurité d'emploi et les droits individuels et les organisations parapubliques sur la stabilité et l'esprit d'analyse. Les OBNL (organisations à but non lucratif) se distinguent par la tolérance et l'équité. Les valeurs organisationnelles varient également selon que les milieux sondés soient ou non syndiqués. Les organisations non syndiquées valorisent le travail en collaboration et les résultats, tandis que celles qui sont syndiquées insistent davantage sur les droits individuels et le respect des règles. Par ailleurs, les secteurs d'activité présentent des différences. Le commerce et les autres services se distinguent par leurs scores élevés au regard du travail en collaboration, l'orientation vers la réussite, la responsabilité sociale et le respect des droits individuels, alors que des valeurs comme l'agressivité restent faibles dans tous les secteurs.

Les organisations orientées vers l'équité favorisent des environnements inclusifs qui contribuent à la rétention des employés issus de groupes sous-représentés (CCHST, 2024). Cette valeur d'équité est généralement forte dans les organisations à l'étude, peu importe leurs caractéristiques. En valorisant la responsabilité sociale, les organisations renforcent leur rôle dans l'économie (Gouvernement du Canada, 2011), ce qui est davantage le cas des grandes organisations à l'étude. L'adhésion aux valeurs partagées améliore la satisfaction des employés, la productivité globale et réduit le taux de roulement (O'Reilly et al., 1991). En incluant des membres de groupes d'identité sociale marginalisés à tous les niveaux, les organisations bénéficient de perspectives diverses, d'expériences variées et de compétences enrichissant leurs décisions et leurs processus (Shore et al., 2018). Cette inclusion crée des environnements plus équitables et respectueux, stimulant la collaboration et la créativité au sein des équipes.

Les valeurs organisationnelles influencent les pratiques et les politiques en ayant des retombées sur le bien-être, la motivation au travail et l'attachement envers l'organisation (Dextras-Gauthier et Marchand, 2016). Selon le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST, 2024), les principes d'équité, diversité et inclusion (EDI) garantissent que chaque individu, quelles que soient ses origines ou ses caractéristiques, bénéficie des mêmes opportunités dans un environnement juste et équitable. En effet, parmi les valeurs sondées, certaines réfèrent à l'équité, à la diversité et l'inclusion (EDI), comme l'équité, la tolérance, l'orientation vers les personnes et le respect des droits individuels. Ces valeurs sont particulièrement présentes dans différents secteurs. Le secteur des autres services se distingue par une moyenne parfaite de (5/5) pour ces quatre valeurs, tout comme le secteur de l'information, culture et loisirs pour l'équité et le respect des droits individuels. Les organisations publiques valorisent surtout le respect des droits individuels (4,62/5), alors que les OBNL (organisations à but non lucratif) priorisent l'orientation vers les personnes (4,52/5), la tolérance (4,40/5) et l'équité (4,32/5). En traduisant ces valeurs en actions concrètes, les principes d'EDI sont susceptibles d'offrir des environnements adaptés aux besoins des groupes historiquement marginalisés. Cette synergie entre valeurs et principes d'EDI permet de percevoir la diversité comme une force, de favoriser l'épanouissement individuel et de bâtir une culture organisationnelle inclusive.

4.2 LE CLIMAT DIVERSITE DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL CANADIENS

Dans un second temps, il était question d'examiner le climat diversité dans les milieux de travail canadiens et ses variations selon le profil des organisations. Selon Cachat-Rosset et al. (2019), le climat de diversité réfère à la perception des employés concernant les intentions, programmes, attitudes et comportements de l'organisation en faveur de diverses formes de diversité, visibles ou invisibles et pertinentes pour leur contexte social. Il ressort de nos résultats que, bien que 89,9 % des organisations s'engagent activement à décourager les comportements discriminatoires, seuls 22,2 % mettent en place des programmes

spécifiques pour les groupes sous-représentés. Les organisations publiques et celles comptant entre 100 et 249 employés affichent le climat le plus favorable à la diversité, respectivement (4,13/5), et (4,05/5). Les moyennes organisations (50 à 99 employés) enregistrent des résultats inférieurs. Certains secteurs, tels que la foresterie, l'agriculture et l'hébergement/restauration, se démarquent avec des scores particulièrement élevés (4,73/5). Le secteur de la construction présente les résultats les moins favorables (3,55/5). Par ailleurs, les organisations syndiquées affichent des scores légèrement supérieurs (3,92/5) à ceux des organisations non syndiquées (3,81/5). Enfin, les données montrent que les organisations dotées de politiques et de plans d'action en équité, diversité et inclusion (EDI) obtiennent des résultats nettement supérieurs en matière de climat de diversité. Cette priorité organisationnelle reflète un engagement réel envers l'élimination des discriminations, en intégrant la diversité comme élément structurant de leur culture et non comme simple objectif déclaratif. La présence de politiques ou de plans d'actions peut influencer les perceptions qu'ont les membres du climat diversité, puisque ce climat repose justement sur une perception partagée des politiques, des pratiques et des procédures qui indiquent dans quelle mesure l'EDI est une priorité pour l'organisation (Gelfand et al., 2007). Ainsi, un climat de diversité fort se construit par des actions soutenues, ciblées et cohérentes, et se manifeste dans la manière dont les employés perçoivent les intentions et les comportements de leur organisation à l'égard de toutes les formes de diversité, visibles ou invisibles.

McKay et al. (2009) suggèrent qu'une culture organisationnelle fondée sur la diversité et l'inclusion est déterminante pour générer un climat de diversité favorable. Les valeurs organisationnelles liées à l'équité et l'inclusion incitent les employés à mieux percevoir et apprécier la diversité dans leur environnement de travail (McKay et al., 2009). Les résultats nous révèlent que, dans la plupart des organisations sondées, cette relation est particulièrement visible. En effet, dans des secteurs comme l'hébergement, l'agriculture, les autres services, les organisations publiques, et les OBNL (organisations à but non lucratif), les valeurs d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) agissent comme des catalyseurs pour éliminer la discrimination. En complément, Nishii (2013) insiste sur l'importance de maintenir une organisation souple et ouverte au changement pour faciliter l'instauration de

ce climat. Enfin, la mise en place de politiques et de stratégies d'action EDI se révèle essentielle pour renforcer les pratiques inclusives et garantir un environnement harmonieux.

4.3 IMPLICATIONS THEORIQUES ET MANAGERIALES

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à la littérature scientifique en enrichissant les écrits relatifs à la gestion des personnes et en particulier à l'équité, la diversité et l'inclusion en milieu de travail. Plus précisément, elle permet de brosser un portrait des valeurs organisationnelles et du climat diversité dans le contexte canadien. À ce jour, cette recherche figure parmi les rares études à aborder simultanément ces deux concepts, constituant ainsi une contribution essentielle à l'approfondissement des connaissances sur les pratiques d'équité, de diversité et d'inclusion au sein des milieux professionnels.

Les résultats confirment que les valeurs organisationnelles, bien qu'universelles dans leur nature fondamentale, ne sont pas statiques. Elles varient en fonction de variables structurelles comme la taille, le statut de l'organisation, le secteur d'activité et le degré de syndicalisation.

Sur le plan pratique, les résultats de cette recherche relèvent que l'implantation efficace des pratiques d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) varie en fonction du type d'organisation et de sa culture. Les organisations publiques et les OBNL, grâce à leur ancrage social et leur maturité administrative, offrent un climat plus favorable à la diversité, valorisant la solidarité, le respect des droits individuels, la responsabilité sociale et l'inclusion. Les organisations de taille moyenne et les milieux syndiqués se distinguent par une culture inclusive qui équilibre performance et valeurs humaines, facilitant l'adoption de politiques EDI. En revanche, les organisations privées privilégiennent la performance individuelle et l'autonomie, davantage que la tolérance et de l'équité, alors que les petites organisations présentent des climats plus fragiles, avec peu de formalisation des politiques EDI. La présence d'un plan d'action EDI améliore le climat organisationnel en favorisant l'inclusion

dans le milieu de travail (Beaudry et al. 2024), mais peu d'organisations traduisent leur engagement en actions concrètes ciblant les groupes sous-représentés.

Afin de renforcer l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) au sein des organisations, il est recommandé que les gestionnaires adoptent une approche proactive et structurée, alignée sur les réalités de leur milieu. Concrètement, il s'agit de formaliser une politique EDI accompagnée d'un plan d'action clair, avec des objectifs mesurables et des indicateurs de suivi. Il est également essentiel de former les cadres à la gestion inclusive, de mettre en œuvre des programmes ciblés pour les groupes sous-représentés (ex. : recrutement équitable, mentorat) et de mobiliser les équipes autour de valeurs communes. Enfin, la présence syndicale ou la structure institutionnelle doit être considérée comme un levier stratégique pour renforcer les droits, la collaboration et l'efficacité opérationnelle, contribuant ainsi à un climat organisationnel plus favorable et durable.

La flexibilité organisationnelle et l'ouverture au changement, comme le suggère Nishii (2013), apparaissent comme des leviers essentiels pour accompagner et renforcer ces démarches. En adoptant une vision stratégique qui articule valeurs organisationnelles et climat de diversité, les gestionnaires peuvent bâtir une culture organisationnelle inclusive et dynamique, propice à la fois à la performance collective et au bien-être des employés.

CONCLUSION DU CHAPITRE

En conclusion, ce chapitre souligne le rôle des principes de diversité et d'inclusion dans les organisations canadiennes, tant d'un point de vue théorique que pratique, en considérant à la fois les valeurs organisationnelles et le climat diversité. Ces principes, fondés sur des valeurs telles que l'équité, le respect des droits individuels, l'orientation vers la réussite et le travail en collaboration, transcendent les idéaux normatifs pour s'imposer comme des leviers stratégiques dans la transformation organisationnelle. En traduisant les principes en politiques inclusives et en initiatives ciblées, les organisations sont en mesure de répondre

aux besoins diversifiés de leurs employés, notamment ceux issus de groupes historiquement marginalisés. Par ailleurs, ces principes peuvent contribuer à la construction d'un environnement de travail dynamique, innovant et équitable, qui soutient un développement organisationnel durable et renforce la culture d'équité et d'inclusion dans les milieux de travail.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette étude avait pour objectif principal d'examiner le climat diversité et la culture organisationnelle au sein des organisations canadiennes et québécoises axées sur les principes d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI). La recension de la littérature souligne que les formes de marginalisation persistent dans le monde du travail, affectant notamment les femmes, les minorités visibles et ethniques, les personnes immigrantes, ainsi que les populations autochtones et en situation de handicap.

Les résultats découlant du questionnaire de recherche révèlent que la culture organisationnelle et le climat de diversité varient selon les caractéristiques structurelles des organisations qui présentent des profils distincts en matière d'équité, de diversité et d'inclusion. Environ un tiers des organisations sondées ont adopté une politique formelle en matière d'équité, diversité et inclusion (EDI), et une proportion légèrement inférieure ont un plan d'action structuré. Les grandes entreprises se distinguent par une forte valorisation de la performance, de la responsabilité sociale et de l'atteinte des résultats, alors que les petites organisations privilégient davantage l'esprit d'analyse. Le climat de diversité est généralement perçu comme favorable, notamment en ce qui concerne les attitudes et comportements des collègues et des supérieurs hiérarchiques. Ce climat positif se manifeste particulièrement dans les organisations publiques ainsi que dans le secteur la foresterie, la pêche, les mines et l'extraction de pétrole et de gaz, où les pratiques inclusives semblent mieux intégrées aux valeurs professionnelles.

Néanmoins, cette recherche comporte des limites qui méritent d'être soulignées. D'abord, le recours aux questionnaires soulève des incertitudes quant à l'identité réelle des répondants, rendant difficile la vérification de la fiabilité des données. Ensuite, bien que ce mode de collecte limite l'interaction directe entre les participants et le chercheur, la formulation et la présentation des questions peuvent néanmoins influencer les réponses,

introduisant ainsi un biais potentiel dans les résultats. Enfin, le périmètre géographique de l'étude, centré exclusivement sur le Québec et le Canada, ne permet pas d'étendre les conclusions aux contextes organisationnels internationaux ou interculturels, qui peuvent présenter des dynamiques distinctes.

Dans cette perspective, plusieurs pistes s'ouvrent pour les recherches ultérieures. Il serait pertinent de mener des enquêtes qualitatives de terrain auprès des employés des groupes sous-représentés afin de documenter les vécus professionnels, les barrières systémiques rencontrées et les stratégies de résilience développées. De plus, l'analyse des effets des politiques EDI sur les trajectoires professionnelles représenterait une avancée significative pour les sciences sociales appliquées à la gestion. Enfin, une ouverture vers des études comparatives internationales permettrait de dévoiler une pluralité de configurations organisationnelles et aussi d'alimenter les pratiques locales par des contributions interdisciplinaires.

ANNEXES

Questionnaire de recherche

Chère répondante,
Cher répondant,

L'Ordre des conseillers en gestion des ressources humaines agréés (OCRHA) participe à un projet de recherche-action réalisé en collaboration avec la Fondation CRHA, Normandin Beaudry et une équipe de recherche de professeur·es en gestion des ressources humaines et en droit du travail à l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), campus de Lévis.

Cette recherche vise à examiner, à décrire, à comprendre et à analyser les enjeux relatifs à l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) en milieu de travail.

La participation à l'étude consiste à remplir **un questionnaire qui requiert environ 10 minutes** de votre temps. Les données collectées sont entièrement confidentielles. Ni votre nom, ni celui de votre organisation, ou des informations permettant de vous identifier, ne seront communiqués ou n'apparaîtront sur un rapport de recherche ou une publication.

En participant à cette étude, vous **contribuerez à outiller les organisations** en matière des pratiques à mettre en œuvre pour favoriser la réduction des inégalités sociales et l'inclusion d'une main-d'œuvre diversifiée au sein des organisations.

Si vous avez des questions, communiquez avec madame Catherine Beaudry, professeure à l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), campus de Lévis, par courriel : [catherine_beaudry@uqar.ca] ou par téléphone : 1 800 463-4712, poste 3396 (sans frais).

Le questionnaire est disponible au lien suivant : [LIEN WEB].

Avec nos sincères remerciements!

Ce projet de recherche a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de l'UQAR (CERUQAR) (numéro d'approbation CER-2023-253).

Questionnaire de recherche

Section 1 : La culture et le climat organisationnel

Cette série de questions porte sur les valeurs de votre organisation et sur le climat organisationnel en matière d'inclusion en emploi.

1. Vous trouverez ci-dessous une liste de valeurs qui peuvent être utilisées pour décrire la culture d'une organisation. Pour chacun des éléments, indiquez dans quelle mesure ces valeurs décrivent votre organisation. [Échelle : 1) Pas du tout, 2) Un peu, 3) Modérément, 4) En bonne partie, 5) Totalement]

1. Équité
2. Respect des droits individuels
3. Tolérance
4. Orientation vers les personnes
5. Socialement responsable
6. Orientation vers les équipes
7. Travail en collaboration avec les autres
8. Prudence
9. Attention au détail
10. Précision
11. Orientation vers les règles
12. Sécurité d'emploi
13. Prévisibilité
14. Stabilité
15. Innovation
16. Volonté d'expérimenter
17. Saisir les opportunités
18. Prise de risque
19. Esprit d'analyse
20. Ne pas être contraint par de nombreuses règles
21. Compétitivité
22. Orientation vers les résultats
23. Orientation vers la réussite
24. Avoir des attentes élevées en matière de performance
25. Orientée vers l'action
26. Agressivité

2. Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les énoncés suivants relatifs au climat diversité dans votre organisation? [Échelle : 1) *Totalement en désaccord*; 2) *En désaccord*; 3) *Ni en désaccord ni en accord*; 4) *En accord*; 5) *Totalement en accord*]

- La direction est visiblement engagée en faveur de l'équité, de la diversité et de l'inclusion.
- La direction a l'intention d'avoir une main-d'œuvre diversifiée.
- Mon organisation valorise les différences entre employé·es.
- Mon organisation a mis en place des actions pour promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion.
- Mon organisation a lancé des initiatives pour diversifier sa main-d'œuvre.
- Il y a des programmes qui s'adressent aux groupes sous-représentés.
- Il y a des politiques promouvant la diversité au travail.
- La discrimination n'est pas tolérée dans mon organisation.
- Les comportements discriminatoires sont découragés dans mon organisation.
- Les gestionnaires travaillent bien avec les employé·es, sans distinction.
- Les équipes de travail accueillent volontiers les employé·es qui sont différents.

3. Une politique organisationnelle est un énoncé formel de principes ou de règles que doivent respecter les membres d'une organisation. La politique EDI consiste en un énoncé formel des principes en matière d'équité de diversité et d'inclusion que les membres de l'organisation doivent respecter.

Votre organisation est-elle formellement dotée d'une *politique* en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI)?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

4. Un plan d'action est un outil qui concrétise les engagements, la vision, les orientations et les objectifs de l'organisation. Il permet de planifier l'ensemble des actions qui seront mises en œuvre, de façon concrète, pour favoriser l'inclusion dans le milieu de travail.

Votre organisation est-elle formellement dotée d'un *plan d'action* EDI ?

- Oui
- Non

- Je ne sais pas

Section 2 : Le profil de votre organisation

Cette dernière section porte sur le profil de votre organisation.

5. Quelle est la taille de votre organisation?

- 1 à 49 employé·es
- 50 à 99 employé·es
- 100 à 249 employé·es
- 250 à 499 employés·es
- 500 employé·es et plus

6. Quel est le statut de votre organisation?

- Privée
- Publique
- Parapublique
- Organisation à but non lucratif (OBNL)

7. Votre entreprise est-elle syndiquée?

- Oui
- Non

8. Quel est le secteur d'activité de votre organisation?

- Services publics
- Agriculture
- Foresterie, pêche, mine et extraction de pétrole et de gaz
- Services aux entreprises, services relatifs aux bâtiments et autres services de soutien
- Autres services
- Information, culture et loisir
- Transport et entreposage
- Administrations publiques
- Finance, assurances, immobilier et location
- Hébergement et services de restauration
- Construction
- Services professionnels, scientifiques et techniques

- Services d'enseignement
- Soin de santé et assistance sociale
- Fabrication
- Commerce

Merci de votre précieuse collaboration!

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Babei, J., et Paché, G. (2021). Engagement de la direction générale et climat de travail : quelle maîtrise des accidents en rétro-logistique hospitalière ? *Revue Française De Gestion Industrielle*, 35(1), 7–23.
- Barthélemy, J. (2012). Pour une recherche en gestion conciliant rigueur et pertinence. *Revue française de gestion*, 9 (228-229), 269-283.
- Beaud, J-P. (2009). L'échantillonnage. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (p. 251-283). Presses de l'Université du Québec.
- Beaudry, C., Deschênes, A.-A., et Sanni Yaya, M. (2023). *Recherche-action sur l'équité, la diversité, l'inclusion (EDI) et les inégalités en emploi. Le déploiement d'un plan d'action EDI en milieu de travail. Recension des écrits.* En ligne : https://www.uqar.ca/uqar/professeurs/gestion/beaudry_catherine/recherche_action_edi_beaudry_deschenes_sanni_yaya.pdf
- Beaudry, C., Deschênes, A.-A. et Sanni Yaya, M. (2024). *La gestion de l'équité, de la diversité, de l'inclusion et de l'accessibilité en milieu de travail. Du diagnostic au plan d'action.* Presses de l'Université du Québec.
- Bentein, K. (2019). Climat de travail. Dans Gérard Valléry (dir.), *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (pp. 97-100). Dunod.
- Bereni, L. (2009). « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise » : La transformation d'une Contrainte juridique en catégorie managériale. *Raisons politiques*, 3(35), 87-105.
- Bertrand, Y. (1991). *Culture organisationnelle collection communication organisationnelle.* Presses de l'université du Québec. [https://books.google.ca/books?hl=en&lr=&id=DvQ6GsC9fwC&oi=fnd&pg=PT2&dq=c%27est+quoi+la+culture+organisationnelle&ots=VXm2AZAO5n&sig=1_jPkGBBC3uU4ROTeoDUBE0bmQ#v=onepage&q=c'est%20qui%20la%20culture%20organisationnelle&f=false](https://books.google.ca/books?hl=en&lr=&id=DvQ6GsC9fwC&oi=fnd&pg=PT2&dq=c%27est+quoi+la+culture+organisationnelle&ots=VXm2AZAO5n&sig=1_jPkGBBC3uU4ROTeoDUBE0bmQ#v=onepage&q=c'est%20quoi%20la%20culture%20organisationnelle&f=false)
- Blackett, A., (2023) Réaliser et soutenir l'équité en matière d'emploi : un cadre transformatif. Emploi et développement social Canada. <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

Boehm, S. A., Dwertmann, D. J., Kunze, F., Michaelis, B., Parks, K. M., & McDonald, D. P. (2014b). Expanding insights on the diversity climate–performance link: The role of workgroup discrimination and group size. *Human Resource Management*, 53(3), 379–402.

Boudreault, P. et Cadieux, A. (2018). La recherche quantitative. Dans T. Karsenti et L. Savoie-Zajc (dir.), *La recherche en éducation : étapes et approches* (4e éd., p. 153-189). Presses de l’Université de Montréal.

Bourgeois, I. (2021). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (7e édition). Presses de l’Université du Québec.

Boyles, M. (2023). *DEI: what it is & how to champion it in the workplace*. Harvard Business Online. <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-dei>

Bruna, G. M., (2011). Diversité dans l’entreprise : d’impératif éthique à levier de créativité. *Management et Avenir*, 3(43), 203-226.

Brunet, L. et Savoie, A. (2016). *Le climat de travail : Au cœur de la dynamique organisationnelle*. EMS Editions.

Brunet, L. (2001). *Le climat de travail dans les organisations : définition, diagnostic et conséquences*. Agences d’Arc.

Brunet, L. et Savoie, A. (1999). *Le climat de travail*. Éd. Logiques.

Burger-Helmchen, T., Hussler, C., et Muller, P. (2019). Les cultures organisationnelles. Dans T. Burger-Helmchen, C. Hussler & P. Muller (Dir.), *Management : le manuel complet du management*, (p. 403 à 454). Vuibert.

Cachat-Rosset, G., Klarsfeld, A., et Carillo, K. (2021). Analyse multi-niveau de l’effet du climat diversité sur l’identification organisationnelle—Importance de la perception d’« insider ». *Revue de gestion des ressources humaines*, 3(121), 3-19.

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.

Centre canadien pour la diversité et l’inclusion (CCDI) (2024). Qui sommes-nous. <https://ccdi.ca/notre-histoire/qui-sommes-nous/>

Centre canadien d’hygiène et de sécurité au travail (CCHST) (2024). Diversité, équité et inclusion dans le milieu de travail.

<https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/diversity-equity-and-inclusion-in-the-workplace.html>

Chagnon, Y. (1991). Conceptualisation de la culture organisationnelle et élaboration d'un instrument de mesure. Thèse de doctorat, Montréal, Université de Montréal.

Charreire-Petit, S. et Durieux, F. (2014). Chapitre 3. Explorer et tester : les deux voies de la recherche. Dans Thiétart, R. (dir.), *Méthodes de recherche en management* - 4ème édition. (4e éd.).

Chavez, C. I. et Weisinger, J. Y. (2008). Beyond diversity training: A social infusion for cultural inclusion. *Human resource management*, 47(2), 331-350.

Chrobot-Mason, D. et Aramovich, N. P. (2013). The Psychological Benefits of Creating an Affirming Climate for Workplace Diversity. *Group & Organization Management*, 38(6), 659–689.

Cloutier-Villeneuve, L. (2023).Portrait des personnes issues de minorités visibles sur le marché du travail au Québec en 2021, Marché du travail et rémunération, (35), Institut de la statistique du Québec. <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/portrait-minorites-visibles-travail-quebec-2021.pdf>

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2023). *Rapport annuel sur les minorités visibles*, janvier 2023. https://www.cdpdj.qc.ca/storage/app/media/publications/RapportAnnuel_PAEE_MV_Jan2023.pdf

Conseil de l'information sur le marché du travail (CIMT) (2023). Comprendre la sous-représentation sur le marché du travail canadien : une analyse des définitions et des approches.<https://lmic-cimt.ca/fr/comprendre-la-sous-representation-sur-le-marche-du-travail-canadien-une-analyse-des-definitions-et-des-approches/>

Corriveau, L., et Brunet, L. (1993). Climat organisationnel et efficacité de sept polyvalentes au Québec en milieu métropolitain. *Revue des sciences de l'éducation*, 19(3), 483-499.

Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice* Berrett-Koehler.

Crête, J. (2009). L'éthique en recherche sociale. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (p. 285-307). Presses de l'Université du Québec.

Delobbe, N. et Vandenberghe, C. (2004). La culture organisationnelle. Dans E. Brangier, A. Lancry et C. Louche (dir.), *Les dimensions humaines du travail : théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations* (p. 503-533). Les Presses universitaires de Nancy.https://www.researchgate.net/publication/291495529_La_culture_organisationnelle

Delobbe, N. Van, L. Berck, P. et Wattiaux, F. (2009). *Bien-être au travail et performance de l'organisation*. Document de recherche. Université catholique de Louvain. Louvain.

Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? Native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.

Dextras-Gauthier, J. et Marchand, A. (2016). Culture organisationnelle, conditions de l'organisation du travail et épuisement professionnel. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 71(1), 156-187

Durand, C., et A. Blais (2016) Le sondage. Dans B. Gauthier (dir), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, (6e édition révisée, p. 456-501) Presses de l'Université du Québec.

Emploi Québec. (2005). Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi.
https://www.emploiqubec.gouv.qc.ca/uploads/tx_fceqpubform/06_emp_guidediversite.pdf

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

Fonds de recherche du Québec (2023). Équité, diversité et inclusion.
<https://frq.gouv.qc.ca/equite-diversite-et-inclusion-edi/>

Foudriat, M. (2019). Chapitre 1. Définition et dimensions de la co-construction. Dans : M. Foudriat (dir.), *La co-construction : Une alternative managériale* (pp. 15-36). Rennes : Presses de l'EHESP

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

Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche. Méthodes quantitatives et qualitatives* (3e édition). *Chenelière Éducation*

- Gagnon, M. A., Jansen, K. J. et Michael, J. H. (2008). Employee Alignment with Strategic Change: A Study of Strategy-supportive Behavior among Blue-collar Employees. *Journal of Managerial Issues*, 20(4), 425–443. <http://www.jstor.org/stable/40604622>
- Garr, S.S., Shellenback, K. et Sclaes, J. (2014) La diversité et l'inclusion au Canada : La situation actuelle. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/human-capital/ca-fr-human-capital-la-diversite-et-linclusion-au-canada.pdf>
- Gelfand, M. J., Erez, M., et Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479–514.
- Gingras, M.-E., et Belleau, H. (2015). *Les avantages et les désavantages du sondage en ligne comme méthode de collecte de données : Une revue de la littérature*. Institut national de la recherche scientifique, Centre Urbanisation Culture Société.
- Germain, O., Cadieux, L. et Denis, U., (2009). Entre compétences fondamentales et paradigme organisationnel : l'impasse stratégique. Le cas Guy Degrenne. Dans *Management & Avenir*, 25, 36 à 54,
- Gouvernement du Canada (2011). Responsabilité sociale des entreprises (RSE). <https://ised-isde.canada.ca/site/responsabilite-sociale-entreprises/fr>
- Gouvernement du Canada (2020). Favoriser la diversité en milieu de travail : une bonne décision d'affaires. <https://www.canada.ca/fr/innovation-sciences-developpement-economique/nouvelles/2020/12/favoriser-la-diversite-en-milieu-de-travail-une-bonne-decision-daffaires.html>
- Gouvernement du Canada (2022). Annexe - Énoncé de politique 2 : Obstacles à l'équité en matière d'emploi pour les groupes visés par l'équité en matière d'emploi sous juridiction fédérale. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/portefeuille/travail/programmes/equite-emploi/rapports/loi-revision-obstacles-emploi-equite-groupes-annexe-2.html>
- Gouvernement du Canada (2022c). L'équité, la diversité et l'inclusion : des leviers pour votre croissance. <https://dec.canada.ca/fr/ressources-et-outils/lequite-la-diversite-et-linclusion-des-leviers-pour-votre-croissance/?>
- Gouvernement du Québec (2023). *Égalité économique et égalité en emploi*. <https://www.quebec.ca/gouvernement/portrait-quebec/droits-liberte/egalite-femmes-hommes/egalite-economique-emploi>
- Haas, A. et Shimada, S. (2014). Les politiques de gestion de la diversité dans les organisations. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 18(2), 14–21.

- Hatch, M. J., Cunliffe, A. L., Léonard E. et Taskin, L. (2009). *Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples* (2e édition). De Boeck Université.
- Hewlett, A.S., Marshall, M. and Sherbin, L. (2013). *How Diversity Can Drive Innovation.*<https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>
- Hicks-Clarke, D. et Iles, P. (2000). Climate for diversity and its effects on career and organisational attitudes and perceptions. *Personnel Review*, 29(3), 324–345.
- Holly Buttner, E., Lowe, K. B. et Billings-Harris, L. (2010). Diversity climate impact on employee of color outcomes: does justice matter? *Career Development International*, 15(3), 239-258.
- Hofstede, G. (1991). Empirical models of cultural differences. Dans N. Bleichrodt et P. J. D. Drenth (dir.), *Contemporary issues in cross-cultural psychology* (pp. 4–20). Swets & Zeitlinger Publishers.
- Hopkins, W. E., Hopkins, S. A., et Mallette, P. (2001). Diversity And Managerial Value Commitment: A Test of Some Proposed Relationships. *Journal of Managerial Issues*, 13(3), 288–306.
- Institut de la Statistique du Québec (2023). *Portrait des personnes issues de minorités visibles sur le marché du travail au Québec en 2021 – Un aperçu.* <https://statistique.quebec.ca/fr/document/portrait-minorites-visibles-marche-travail-quebec/publication/portrait-minorites-visibles-marche-travail-quebec-2021-apercu#travail>
- James, L. R. et Jones, A. P. (1980). Perceived job characteristics and job satisfaction: an examination of reciprocal causation. *Personnel Psychology*, 33, 97-135
- Jones, A. P. et James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 201-250.
- Lee-Gosselin, H. et Ann H., (2011). Modèle d'analyse de la culture organisationnelle et diversité des genres. *Humanisme et Entreprise*, 5(305), 65 à 80).
- Litwin, G.H. et Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University
- Louche, C. (2018). La culture organisationnelle. Dans C. Louche (dir.). *Introduction à la psychologie du travail et des organisations* (p. 55 à 60). Dunod

- Marbot, E. et Nivet, B. (2013). Exemple de pratique de gestion de la diversité à la française : réalité, opportunité etaliénation. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17, 50-60.
- Marchand, A., Haines, V. Y., et Dextras-Gauthier, J. (2013). Quantitative analysis of organizational culture in occupational health research: A theory-based validation in 30 workplaces of the organizational culture profile instrument. *BMC Public Health*, 13, 443
- Martineau, S. (2007). L'éthique en recherche qualitative : quelques pistes de réflexion. *Recherches qualitatives*, 5, 70-81
- Mayer, C.R., Warr R. S. et Zhao, J., (2017). Do Pro-Diversity Policies Improve Corporate Innovation? *Financial Management*, 47(3), 617-650.
- McKay, P. F., Avery, D. R., Liao, H. et Morris, M. A. (2011). Does diversity climate lead to customer satisfaction? It depends on the service climate and business unit demography. *Organization Science*, 22(3), 788–803.
- McKay, P. F., Avery, D. R., et Morris, M. A. (2009). A Tale of Two Climates: Diversity Climate from Subordinates' and Managers' Perspectives and Their Role in Store Unit Sales Performance. *Personnel Psychology*, 62(4), 767–791.
- McKay, P. F., Avery, D. R. et Morris, M. A. (2008). Mean Racial-Ethnic Differences in Employee Sales Performance: The Moderating Role of Diversity Climate. *Personnel Psychology*, 61(2), 349–374.
- McKay, P. F., Avery, D. R., Tonidandel, S., Morris, M. A., Hernandez, M. et Hebl, M. R. (2007). Racial Differences in Employee Retention: Are Diversity Climate Perceptions the Key? *Personnel Psychology*, 60(1), 35–62.
- Mckay, P. F., et Avery, D. R. (2005). Warning! Diversity Recruitment Could Backfire. *Journal of Management Inquiry*, 14(4), 330-336.
- Melvin, A. (2023). Niveau de scolarité postsecondaire et résultats sur le marché du travail chez les peuples autochtones au Canada, résultats du Recensement de 2021. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2023001/article/00012-fra.htm>
- Mor-Barak, M. E., et Cherin, D. (1998). A tool to expand organizational understanding of workforce diversity. *Administration in Social Work*, 22(1), 47-64.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774.

- O'Donovan, D. (2017). Inclusion: diversity management 2.0. Managing organizational diversity: Trends and challenges in management and engineering, 1-28.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. et Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Parizot, I. (2012). L'enquête par questionnaire. Dans S. Paugam, (dir.), *L'enquête sociologique*. (p. 93 -113). Presses Universitaires de France.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., et Roberts, J. E. (2003). Relationship between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389-416.
- Parks, K. M., Knouse, S. B., et McDonald, D. P. (2008). Latina Perceptions of Diversity Climate in the Military. *Business Journal of Hispanic Research*, 2(3), 48–61.
- Petit, E., (2024). Recenser et éliminer les barrières systémiques les obstacles à l'équité intégrés dans les pratiques organisationnelles, *Carrefour RH*. <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-27-no-1/barrieres-systemiques-entreprise-pouvoir-c>
- Pohl, S. et Battistelli, A. (2016). Culture organisationnelle. Dans G. Valléry (dir.) *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (pp.138 à 142). Dunod.
- Pless, N. M., et Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practices. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129–147.
- Réseau québécois pour l'équité, la diversité et l'inclusion (RIQEDI) (2020). EDI 101. <https://rqedi.com/a-propos-de-nous/>
- Reichers, A. E., et Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. Dans B. Scheinder (dir.), *Organizational climate and culture*, (pp.5-39). Jossey-Bass.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group and Organization Management*, 31(2), 212-236

- Roch, G. (2008). *Impact du climat organisationnel sur le façonnement des pratiques relationnelles de soin et la satisfaction professionnelle d'infirmières soignantes en milieu hospitalier*, Thèse de doctorat, Faculté en sciences infirmières, Université de Montréal, Montréal.
https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/2931/Roch_Geneviève_2008_these.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Rosen, N., Greenhalgh, L., et Anderson, J. C. (1981). The cognitive structure of industrial/labor relationships. *International Review of Applied Psychology*, 30(2), 217–233.
- Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. In C. Cooper et I. Robertson (dir.), *International review of Industrial and Organizational Psychology* 1988 (pp. 139-159). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389–400.
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197-217.
- Savoie, A. et Brunet, L. (2000). Climat organisationnel et culture organisationnelle : Apports distincts ou redondance ? *Revue Québécoise de Psychologie*, 21(3), 179-200.
- Savoie-Zajc, L. (2016). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier et I. Bourgeois (dir.) *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (6e édition, p. 99-111). Presses de l'Université du Québec.
- Schein, E. H. (2000). Plaidoyer pour une conscience renouvelée de ce qu'est la culture organisationnelle. Dans R. Tessier et Y. Tellier (dir.), *Pouvoir et cultures organisationnels* (tome 4, p. 175-196). Presses de l'Université du Québec.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., et Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.
- Schneider, B., et Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19–39.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: an essay. *Personnel Psychology*, 36, 19-36.

- Schwartz, S. H. et Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of personality and social psychology*, 53(3), 550-562.
- Semache, S. (2009) Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité, *Management & Avenir*, 8(28), p. 345 à 365.
- Smircich, L. (2017). Concepts of culture and organizational analysis. *The Anthropology of Organisations*, 255-274.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K. et Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N. et Sanchez, D. (2018), Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.
- Stamper, C. L., et Masterson, S. S. (2002). Insider or outsider? How employee perceptions of insider status affect their work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 875–894
- Statistique Canada (2023). *Les femmes sur le marché du travail : potentiel, rémunération et participation en hausse*. <https://www.statcan.gc.ca/o1/fr/plus/4823-les-femmes-sur-le-marche-du-travail-potentiel-remuneration-et-participation-en-hausse>
- Statistique Canada (2022a). *Coup d'œil sur le Canada 2022 : Femmes*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/12-581-x/2022001/sec7-fra.htm>
- Statistique Canada (2022b). *Qualité de l'emploi au Canada : Discrimination au travail, 2016*, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/14-28-0001/2020001/article/00005-fra.htm>
- Statistique Canada (2018). Enquête canadienne sur l'incapacité, 2017, Le Quotidien. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/181128/dq181128a-fra.htm>
- Statistique Canada. (2021). *Échantillonnage non probabiliste*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/edu/power-pouvoir/ch13/nonprob/5214898-fra.htm>
- Statistique Canada (2016). *Échantillonnage*. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/ref/98-306/ch2-fra.cfm>
- Tessier, R., et Tellier, Y. (Eds.). (1991). *Pouvoirs et cultures organisationnels : Tome 4* (Vol. 4). PUQ.

UNESCO (2017). Un Guide pour assurer l'inclusion et l'équité dans l'éducation. *La science et la culture*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000259389>

Vandenbergh, C. (1999). Organizational culture, person-culture fit, and turnover: a replication in the health care industry. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 175-184.

Zhu, Y.-Q., Gardner, D. et Chen, H.-G. (2018). Relationships between work team climate, individual motivation, and creativity. *Journal of Management*, 44(5), 2094-2115.

