



Université du Québec
à Rimouski

Le déploiement des plans d'action EDI dans les organisations canadiennes

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

© **Samira Benchallal**

Avril 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

Laurie Audet, examinatrice externe, Desjardins

Dépôt initial le 9 novembre 2024

Dépôt final le 30 avril 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.

« *Ce n'est pas la destination, c'est le voyage qui compte.* » Ralph Waldo Emerson

REMERCIEMENTS

Dans cette ville lointaine, à des milliers de kilomètres de vous, je vous envoie mes plus sincères remerciements et ma gratitude la plus profonde, empreinte d'une émotion que les mots peinent à exprimer. À mes parents, ces âmes aimantes et piliers de mon existence, je vous dédie toute la reconnaissance d'un cœur comblé. Votre soutien inconditionnel et votre amour inébranlable ont été mes racines et mon ciel, des forces douces et puissantes qui m'ont porté et soutenu chaque jour. Même éloignés, vous avez su créer autour de moi une chaleur réconfortante, un abri de tendresse qui, tel un phare, m'a guidé sur cette route parfois semée d'incertitudes. Sans vous, rien de tout cela n'aurait eu la même signification, et c'est avec une émotion profonde que je vous rends hommage.

À mon frère Billal, mon roc et mon allié de toujours, je t'adresse une gratitude qui dépasse les mots. Ta présence constante, apaisante et rassurante, a été pour moi une ancre solide. Dans les moments de joie, tu as su partager mes succès, ajoutant encore à leur éclat ; et dans les instants de difficulté, tu as été le premier à me relever, à trouver les mots et les gestes qui m'ont permis de surmonter chaque épreuve. Ton soutien est une bénédiction, et je te remercie de tout cœur d'être cette force tranquille dans ma vie.

Ma chère sœur Wissem, bien que loin en France, tu es restée une source d'inspiration et un modèle de persévérance qui a éclairé mon parcours. Ta réussite me remplit de fierté et m'encourage à aller plus loin, car à travers ta force et ton courage, je puise la détermination de poursuivre mes propres rêves. Je te souhaite de tout cœur un avenir rayonnant, empli de bonheur et de succès, car ta présence, même à distance, a été un cadeau inestimable.

À ma petite sœur Malha, douce lumière de ma vie, tu es bien plus qu'une sœur : tu es une précieuse lueur de tendresse et de joie. Ta présence légère et joyeuse est un trésor

dans mon quotidien, un éclat de douceur qui adoucit chaque moment. Merci d'être cette âme tendre qui embellit mes jours d'une simplicité touchante et vraie.

À mon ami fidèle, Smail, rencontré dans cette aventure qui nous lie, je te dois une gratitude immense. Ton amitié a été une bouée de secours dans les moments de doute, une main tendue et un soutien précieux face aux défis. Ensemble, nous avons affronté les pressions, partagé nos forces et nos faiblesses, et chaque moment passé à tes côtés m'a conforté dans l'idée que notre amitié est un bien rare et précieux.

À Catherine, mon encadrante bienveillante, je souhaite adresser toute ma reconnaissance. Votre sagesse, votre patience et votre soutien ont été des guides précieux, m'apportant la confiance et la sérénité dont j'avais besoin. Votre regard éclairé a été pour moi un repère sûr et inspirant, et chaque échange avec vous a enrichi mon parcours.

Aux membres du jury, à Madame Marie-Noëlle, directrice de programme, ainsi qu'à tous les enseignants et conseillers qui ont marqué mon chemin, je vous remercie d'avoir rendu cette expérience bien plus qu'un simple apprentissage académique. Grâce à vous, cette aventure a pris des couleurs humaines, elle est devenue un voyage riche en sens, en partage et en découvertes. Vous avez contribué à faire de cette étape de vie une source de sagesse et d'enrichissement.

À tous ceux qui ont cru en moi, qui m'ont soutenu, qui ont partagé mes joies et mes épreuves, votre foi et votre bienveillance m'ont été des lumières inestimables. C'est du fond du cœur, avec une reconnaissance sincère et profonde, que je vous dis : merci.

RÉSUMÉ

Le présent mémoire explore les enjeux et les défis liés à l'implantation de plans d'action en équité, diversité et inclusion (EDI) au sein d'organisations canadiennes. L'objectif de la recherche est de dégager et de décrire les enjeux et les défis rencontrés lors du déploiement de telles initiatives, qui sont essentielles pour créer un environnement de travail inclusif et équitable.

La démarche méthodologique utilisée repose une approche qualitative descriptive basée sur des entretiens semi-dirigés. Elle permet de capter les perceptions des acteurs sur les initiatives EDI et de mettre en lumière leurs expériences. La collecte des données auprès de onze participants permet une compréhension nuancée des enjeux relatifs au déploiement des plans d'action EDI et des conditions de succès de ces initiatives. Les personnes rencontrées sont des professionnels du domaine des ressources humaines et de l'EDI provenant de divers secteurs (public, privé, OBNL), impliqués dans la création ou l'implantation de ces plans d'action.

Les principaux résultats révèlent que, malgré une sensibilisation accrue et des progrès significatifs, les organisations font face à des défis liés aux biais inconscients et aux résistances culturelles, entravant l'atteinte de leurs objectifs EDI. Cependant, les participants rapportent des retombées positives telles qu'une meilleure compréhension des principes de l'EDI et une prise de conscience collective de leur importance. Les conclusions soulignent l'importance d'une approche structurée, intégrant la formation continue et l'évaluation pour surmonter les défis et générer un changement durable.

Mots clés : équité, diversité et inclusion (EDI), organisations canadiennes, plans d'action, environnement de travail inclusif.

ABSTRACT

This thesis explores the issues and challenges related to the implementation of equity, diversity, and inclusion (EDI) action plans within Canadian organizations. The aim of the research is to identify and describe the specific issues and challenges encountered during the deployment of such initiatives, which are essential for creating an inclusive and equitable work environment.

The methodological approach used is a qualitative descriptive approach based on semi-structured interviews, which captures the perceptions of stakeholders on these initiatives and highlights their experiences. Data collection from eleven participants provides a nuanced understanding of EDI issues and the success factors for these initiatives. The individuals interviewed are professionals in human resources and EDI from various sectors (public, private, non-profit), involved in the creation or implementation of these action plans.

The main findings reveal that, despite increased awareness and significant progress, organizations face challenges related to unconscious biases and cultural resistance, hindering the achievement of their EDI objectives. However, participants report positive outcomes such as a better understanding of EDI principles and a collective awareness of their importance. The conclusions underscore the importance of a structured approach that incorporates continuous training and evaluation to overcome challenges and foster sustainable change.

Key-words: Equity, Diversity, and Inclusion (EDI), Canadian organizations, action plans, obstacles, opportunities, implementation, inclusive work environment.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	v
RÉSUMÉ	viii
ABSTRACT	ix
TABLE DES MATIÈRES	x
LISTE DES TABLEAUX	xiii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xv
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 La diversité	6
1.2.2 L'équité	7
1.2.3 L'inclusion.....	8
1.2.4 La gestion de la diversité en milieu de travail	9
1.2.4.1 La perspective de la justice sociale et de la lutte contre la discrimination	10
1.2.4.2 La perspective positive de la diversité	11
1.2.4.3 La perspective proactive de la gestion de la diversité	12
1.3 LES PLANS D'ACTION EDI EN MILIEU DE TRAVAIL	13
1.3.1 Les pratiques et les mesures favorisant l'EDI en milieu de travail	15
1.3.2 Les personnes impliquées dans le déploiement des plans d'action EDI	19
1.3.3 Les enjeux et les défis relatifs au déploiement des plans d'action EDI	23
CONCLUSION DU CHAPITRE.....	26
CHAPITRE 2 Démarche méthodologique	28

2.1	QUESTION ET OBJECTIFS DE RECHERCHE	28
2.2	CONCEPTS A L'ETUDE.....	29
2.3	PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE DE L'ETUDE	30
2.4	RAISONNEMENT DE LA RECHERCHE	33
2.5	DEMARCHE METHODOLOGIQUE	35
2.5.1	APPROCHE DE RECHERCHE	37
2.5.2	Méthode de collecte des données.....	38
2.5.3	Population et échantillonnage.....	43
2.6	ANALYSE DES DONNEES	45
2.7	CONSIDERATIONS ETHIQUES	46
	CONCLUSION DU CHAPITRE.....	47
	CHAPITRE 3 Présentation des résultats	49
3.1	PRESENTATION DE L'ECHANTILLON	49
3.2	PRESENTATION DES RESULTATS	50
3.2.1	Les raisons motivant le déploiement d'un plan d'action EDI	50
3.2.2	Le rôle des acteurs dans la rédaction d'un plan d'action EDI	54
3.2.3	Le rôle des acteurs dans l'implantation d'un plan d'action EDI	56
3.2.4	Les enjeux liés à la rédaction d'un plan d'action EDI	59
3.2.5	Les enjeux liés à l'implantation d'un plan d'action EDI	62
3.2.6	Les retombées des plans d'action EDI dans les milieux de travail.....	65
	CONCLUSION DU CHAPITRE.....	68
	CHAPITRE 4 Discussion	69
4.1	POURQUOI DEPLOYER UN PLAN D'ACTION EDI EN MILIEU DE TRAVAIL ?	69
4.2	LES ACTEURS IMPLIQUES DANS LE DEPLOIEMENT DES PLANS D'ACTION EDI.....	72
4.3	LES ENJEUX LIES AU DEPLOIEMENT D'UN PLAN D'ACTION EDI.....	76
4.4	LES EFFETS DES PLANS D'ACTION EDI SUR LES MILIEUX DE TRAVAIL	80
	CONCLUSION DU CHAPITRE.....	82
	CONCLUSION GÉNÉRALE.....	83

ANNEXES.....	86
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	89

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Présentation des participants.....	50
---	----

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

2SLGBTQ+	Personnes deux esprits, lesbiennes, gaies, trans et queer, le + indiquant que d'autres catégories peuvent s'ajouter
EDI	Équité, diversité et inclusion
KPI	Key Performance Indicators
OBNL	Organisme à but non lucratif
RSE	Responsabilité sociale des entreprises

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Les disparités en matière d'emploi persistent au Canada, tout comme dans d'autres régions du monde, mettant en lumière les enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) dans les milieux de travail. Ces thématiques captent aujourd'hui l'attention des praticiens et des chercheurs. Bien que des progrès aient été accomplis, des défis majeurs demeurent, affectant les groupes historiquement sous-représentés, notamment au regard des écarts salariaux, de la sous-représentation dans les postes décisionnels et de la reconnaissance inégale des compétences. C'est dans ce contexte que de nombreuses organisations déploient des plans d'action EDI, avec l'intention de bâtir un environnement professionnel plus inclusif et équitable.

L'objectif principal de cette recherche consiste à identifier et à analyser les enjeux et défis liés au déploiement des plans d'action EDI en milieu organisationnel, en se concentrant sur les perceptions des acteurs impliqués dans leur rédaction et leur implantation en milieu de travail. Ce mémoire cherche à explorer les ressentis, les résistances et les opportunités perçus par ces acteurs, afin d'enrichir la compréhension des conditions favorables ou limitantes pour l'application efficace des principes EDI dans des contextes variés.

Pour atteindre cet objectif, une méthodologie qualitative fondée sur des entrevues semi-dirigées a été adoptée. Cette méthode permet d'explorer les expériences subjectives des participants tout en laissant une certaine flexibilité, essentielle pour aborder des sujets aussi sensibles et complexes que les enjeux EDI. Les participants rencontrés sont des professionnels, notamment en ressources humaines ou dans des rôles spécifiques liés à l'EDI, ayant contribué à la conception ou à la mise en œuvre de plans d'action EDI au sein

de leur organisation. La diversité de leurs perspectives enrichit les données qualitatives collectées, offrant un portrait nuancé des enjeux de l'intégration des principes d'EDI.

Enfin, ce mémoire s’articule en quatre chapitres. Le premier chapitre présente une revue de la littérature qui contextualise et analyse les concepts clés d’EDI en lien avec les pratiques organisationnelles. Le deuxième chapitre expose la méthodologie de recherche, décrivant l’approche qualitative, les entretiens semi-dirigés et les techniques d’analyse utilisées pour interpréter les données. Le troisième chapitre présente les résultats des entretiens, mettant en lumière les perceptions des acteurs impliqués, les défis rencontrés et les opportunités observées dans le déploiement des plans EDI. Enfin, le quatrième chapitre discute les conclusions principales et propose des recommandations pour améliorer l’implantation des plans d’action EDI. Les contributions de ce mémoire et les pistes pour des recherches futures sont présentées en conclusion générale. Ce mémoire apporte ainsi un éclairage sur les perceptions et les défis spécifiques au déploiement des initiatives EDI au sein des organisations, avec pour objectif d’enrichir les pratiques et les stratégies vers un milieu de travail plus inclusif.

CHAPITRE 1

RECENSION DES ECRITS

Ce premier chapitre présente une recension des écrits sur les thématiques à l'étude. Après une mise en contexte de l'objet d'étude, les principaux concepts sont définis. Les écrits sur l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) et, plus spécifiquement, sur les plans d'action EDI sont ensuite abordés.

1.1 MISE EN CONTEXTE

L'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) sont des principes importants pour les organisations qui aspirent à des environnements de travail justes et respectueux de la diversité au sein d'un contexte marqué par des évolutions sociales, politiques et économiques. Le déploiement des plans d'action EDI dans les organisations répond à ces préoccupations en mettant en avant des pratiques organisationnelles équitables et inclusives, qui permettent de surmonter les obstacles rencontrés par certains groupes en emploi, comme les personnes autochtones, les femmes, les personnes handicapées et les minorités visibles, dont les personnes immigrantes.

Au Canada, les initiatives en faveur de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) se heurtent à plusieurs défis persistants qui mettent en lumière l'ampleur des disparités socio-économiques dans le pays. C'est le cas notamment des personnes autochtones, alors qu'en 2022, les membres des Premières Nations vivant hors réserve gagnaient en moyenne 28,78 \$ l'heure et les Métis 30,38 \$, tandis que les non-Autochtones touchaient 32,58 \$ (Bleakney et al., 2024). Par ailleurs, 23,6 % des membres des Premières Nations rapportaient des revenus inférieurs aux deux tiers du salaire médian provincial, contre 18,5

% pour les non-Autochtones, les femmes autochtones étant particulièrement touchées (24,9 % contre 17,7 % pour les hommes). Au regard de la progression de carrière, seulement 5,8 % des membres des Premières Nations occupaient un poste de gestion, contre 9,4 % pour les non-Autochtones (Bleakney et al., 2024). Ces données révèlent des disparités persistantes en matière de revenus et de progression professionnelle.

De plus, bien que des progrès aient été réalisés, la représentation des femmes dans les postes de gestion reste largement inégale au pays, avec seulement 32,5 % des postes de cadres supérieurs occupés par des femmes en 2022, cette proportion s'établissant à 27,7% au Québec (Statistique Canada, 2023). Cette sous-représentation dans les sphères décisionnelles souligne les enjeux de l'avancement professionnel des femmes à tous les niveaux de l'organisation, en mettant par exemple en place des politiques de promotion de l'égalité des sexes et en encourageant la diversité dans les processus de recrutement et de sélection.

De même, les personnes handicapées continuent de faire face à des obstacles importants en matière d'emploi puisque, selon les statistiques de 2017, seulement 31 % d'entre elles occupent un emploi, contre 79 % pour les personnes sans incapacité (Santé Canada et l'Agence de la santé publique du Canada, 2017). Les enjeux de l'accessibilité en emploi pour les personnes handicapées, ainsi que la nécessité d'une sensibilisation accrue au sein des entreprises pour favoriser un environnement de travail inclusif et respectueux de la diversité, se posent alors.

En outre, l'immigration au pays est associée à un phénomène de surqualification. Ce sont environ 20 % des travailleurs immigrants, titulaires d'un diplôme universitaire, qui ont été au moins une fois en situation de surqualification, en 2016 (Cornelissen et Turcotte, 2020). Ces données révèlent l'importance de mettre en place des politiques et des programmes visant à reconnaître et à valoriser les qualifications des immigrants sur le marché du travail canadien. De plus, la maîtrise des langues officielles canadiennes, comme le français et l'anglais, joue un rôle crucial dans la réduction des risques de surqualification persistante. Ainsi, les questions de l'intégration professionnelle des immigrants et de la réduire les

obstacles à l'emploi et à la progression de carrière, notamment en lien avec la reconnaissance des qualifications étrangères, demeurent d'actualité.

En conclusion, ces quelques données statistiques mettent en lumière la persistance des disparités sur le marché du travail. Dans ce contexte, il s'avère pertinent de se questionner sur la mise en œuvre de mesures concrètes pour favoriser l'égalité des chances et l'intégration pleine et entière de tous les membres de la société en emploi, afin de construire un avenir où la diversité est célébrée et où chacun a la possibilité de réaliser son plein potentiel. La mise en place d'un plan d'action axé sur l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) en milieu de travail est l'une des voies à considérer pour y parvenir.

1.2 L'EDI EN MILIEU DE TRAVAIL

L'intégration des principes d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) dans les milieux de travail constitue un impératif stratégique pour les organisations contemporaines. Ces principes visent à promouvoir un environnement de travail où tous les employés, indépendamment de leurs caractéristiques personnelles, bénéficient d'une égalité des chances et sont valorisés pour leurs contributions uniques. À cet égard, les défis restent nombreux en milieu de travail. Cette section présente les définitions des concepts de l'EDI.

1.2.1 La diversité

La diversité fait référence aux différences entre les membres d'un groupe, telles que leur appartenance ethnique, leur sexe ou leur ancienneté (Thomas et Ely, 1996). Une équipe diversifiée est composée d'individus qui apportent une variété de perspectives et de compétences nécessaires à la réalisation de leurs tâches. La diversité d'une équipe dépend de la composition spécifique de ses membres et n'est pas intrinsèque à l'équipe elle-même (Bourdeau et al., 2021).

En milieu de travail, la diversité peut s'inscrire, dans une approche de la gestion des ressources humaines visant à valoriser et intégrer la variété du capital humain au sein des organisations, en maximisant ses bénéfices et en minimisant ses inconvénients pour atteindre les objectifs organisationnels (Olsen et Martin, 2012).

1.2.2 L'équité

L'équité signifie que les personnes, quelle que soit leur identité, sont traitées de manière juste, en abolissant les « obstacles systématiques qui désavantagent les membres de certains groupes [et] en tenant compte des différentes réalités (Beaudry et al., 2024 : 186). Il faut alors veiller à ce que les mécanismes d'affectation des ressources et de prise de décision soient justes pour tous et qu'ils n'introduisent pas de discrimination en fonction de l'identité. Plus précisément, la discrimination réfère à toute distinction, exclusion ou préférence fondée sur des caractéristiques individuelles telles que le sexe, la race, la religion, l'origine ethnique, la couleur, ou tout autre motif similaire, qui a pour effet de détruire ou d'altérer l'égalité des chances ou de traitement en matière d'emploi ou de profession (Rivet, 2003). Cette discrimination est contraire à la dignité humaine et peut se manifester sous différentes formes, telles que la discrimination directe, indirecte ou systémique, dans divers aspects de la relation de travail, de l'embauche à la cessation de l'emploi (Rivet, 2003). Il s'agit alors d'adopter des mesures pour mettre fin à la discrimination et aux inégalités qui ont été signalées et documentées et pour garantir, dans la mesure du possible, l'égalité des chances (Organisation internationale du travail, [OIT], 2015).

1.2.3 L'inclusion

L'inclusion réfère aux actions ou aux mesures visant à mettre en place un environnement qui accueille, respecte et valorise la diversité pour que tous les membres de la communauté aient le sentiment qu'ils ont leur place et qu'ils peuvent contribuer et se mériter la reconnaissance pour cette contribution. Plus précisément, selon Shore et al. (2011), l'inclusion réfère au sentiment qu'un employé a d'être valorisé au sein de son groupe de travail, en percevant qu'il est traité d'une manière qui répond à ses besoins d'appartenance et de singularité. Pour se sentir inclus, un individu doit à la fois se sentir accepté et reconnu pour ses caractéristiques uniques au sein du groupe (Shore et al., 2011).

D'autres concepts sont associés à l'inclusion, comme le climat d'inclusion. Le climat d'inclusion réfère à un environnement où chaque individu, quelle que soit son appartenance à un groupe spécifique, bénéficie d'un accès équitable aux ressources, peut nouer des liens significatifs au-delà des diversités et participe activement à la résolution de problèmes (Nishii, 2013). Ce climat favorable influence directement le sentiment d'inclusion perçu par les employés, qui se traduit par la manière dont ils se sentent acceptés et valorisés au sein de leur milieu de travail. Cette perception reflète leur expérience positive et leur satisfaction au sein de l'organisation, où ils sont reconnus pour leurs différences uniques (Nishii, 2013).

L'inclusion repose donc sur deux besoins essentiels : l'appartenance, qui consiste à se sentir soutenu, et la singularité, qui implique la reconnaissance des traits distinctifs de chacun. Lorsque ces deux besoins sont comblés, un environnement se crée où les différences individuelles sont vues comme des atouts précieux pour le groupe (Chung et al., 2020). Cet environnement réduit les préjugés interpersonnels, ce qui améliore la collaboration et augmente la satisfaction au sein des équipes. Ainsi, les différences deviennent une source d'harmonie plutôt qu'un motif de conflit (Nishii, 2013).

Le respect des principes de l'EDI en milieu de travail repose sur une gestion efficace de la diversité, qui permet de tirer parti des perspectives variées au sein des équipes. La diversité seule ne suffit pas à garantir un environnement inclusif ; il est essentiel d'adopter

des comportements organisationnels inclusifs pour permettre à chaque employé de s'épanouir pleinement et d'influencer les décisions organisationnelles (Sabharwal, 2014). Ainsi, la gestion de la diversité devient une fondation indispensable pour l'implantation réussie des principes de l'EDI.

1.2.4 La gestion de la diversité en milieu de travail

La gestion de la diversité s'articule autour de la reconnaissance et de la valorisation des différences individuelles. Elle repose sur des principes tels que l'égalité des chances et la lutte contre toutes les formes de discrimination. En milieu de travail, la gestion de la diversité couvre un ensemble de pratiques et de politiques adoptées par les employeurs visant à promouvoir l'inclusion, à lutter contre les stéréotypes et à garantir un traitement équitable à tous les employés, indépendamment de leur origine ou de leur appartenance à un groupe spécifique (Cornet et El Abboubi, 2012). Elle vise à offrir à chaque personne des opportunités d'emploi et de carrière en lien avec ses compétences et aspirations, tout en s'inscrivant dans les principes d'égalité des chances et de lutte contre la discrimination. Au-delà du respect des lois, les services publics mettent souvent en avant des objectifs sociaux, tels que l'inclusion professionnelle des groupes minoritaires et la représentation de la diversité au sein de l'effectif, pour améliorer la gestion de la diversité (Cornet et El Abboubi, 2012). La gestion de la diversité implique la prise en compte des différences de genre, de culture, d'appartenance ethnique, d'âge, de nationalité et d'handicap. Les actions qui découlent de la gestion de la diversité sont donc spécifiquement dirigées vers divers groupes, dont les femmes, les personnes d'origine étrangère, les personnes handicapées, les seniors et les minorités sexuelles. La gestion de la diversité met l'accent sur l'égalité des chances et la promotion d'une culture organisationnelle respectueuse des différences (Cornet et El Abboubi, 2012).

Trois approches principales de la gestion de la diversité sont identifiées dans la littérature (Beaudry et al., 2019) : 1) l'approche de la justice sociale et de la lutte contre les discriminations, 2) l'approche positive et 3) la gestion proactive.

1.2.4.1 La perspective de la justice sociale et de la lutte contre la discrimination

L'approche de la justice sociale et de la lutte contre la discrimination sensibilise et met en place des politiques visant à corriger les déséquilibres et promouvoir l'égalité des chances (Thomas et Ely, 1996).

La gestion de la diversité en milieu de travail met l'accent sur la justice sociale et la lutte contre la discrimination, en visant à freiner l'exclusion des groupes sous-représentés tels que les femmes, les personnes autochtones, les minorités visibles et les personnes handicapées (Beaudry et al., 2023). Des actions spécifiques sont mises en place pour des groupes cibles tels que les femmes, les personnes d'origine étrangère et les personnes handicapées, afin de réduire les dysfonctionnements liés à la diversité croissante de la main-d'œuvre (Cornet et El Abboubi., 2012).

Les initiatives qui en découlent comprennent des aménagements individualisés des conditions de travail pour corriger les inégalités, mais qui peuvent parfois marginaliser les bénéficiaires, créant un sentiment d'injustice parmi les autres employés (Beaudry et al., 2023). Dans le secteur public, la gestion de la diversité repose sur des principes de justice sociale, visant à offrir à chacun des opportunités d'emploi et de carrière correspondant à ses compétences et aspirations (Cornet et El Abboubi, 2012). Les politiques de gestion de la diversité cherchent à respecter les différences et à rejeter tout comportement d'exclusion, en accord avec l'éthique des services publics. Toutefois, il est noté que peu d'actions visent des changements structurels, limitant l'efficacité de ces initiatives. (Cornet et El Abboubi., 2012).

Bien qu'ayant permis des avancées importantes dans la régulation, comporte le risque de se limiter à une discrimination positive visant un équilibre statistique. Elle peut aussi échouer à intégrer pleinement les individus en ne prenant pas en compte les difficultés réelles d'intégration, ce qui souligne la nécessité d'un management basé sur une dynamique managériale proactive, allant au-delà des seules contraintes légales pour transformer les pratiques organisationnelles et répondre efficacement aux enjeux de diversité (Barel et Frémeaux, 2013).

1.2.4.2 La perspective positive de la diversité

La diversité est souvent perçue sous un angle positif, étant considérée comme une version managériale de l'anti-discrimination. Selon Bereni(2009), elle est intégrée dans les discours des directions d'entreprise, visant à transcender les normes et stéréotypes pour se concentrer sur les qualités et sur les compétences des individus. La diversité est perçue non seulement comme une obligation légale, mais aussi comme une opportunité d'améliorer l'innovation, l'ouverture et la performance économique de l'entreprise. En valorisant la diversité, les entreprises peuvent rassurer les parties prenantes et favoriser un environnement de travail inclusif et respectueux des différences (Barel et Frémeaux, 2013). Cette approche met en évidence l'importance d'inclure une variété de perspectives et d'expériences dans le milieu de travail, soulignant que cette diversité peut être une source d'enrichissement et de performance pour l'organisation (Garner-Moyer 2006).

La gestion positive de la diversité considère donc les différences individuelles comme des ressources précieuses pour l'organisation (Beaudry et al., 2023). Cette approche met l'accent sur les avantages attendus, tels que l'augmentation de la productivité, l'innovation accrue, l'ouverture à de nouveaux marchés ainsi que l'amélioration du climat de travail et de la réputation organisationnelle. Les pratiques de gestion dans cette perspective se concentrent sur le soutien au développement du capital humain, en valorisant les talents divers au sein du personnel. Cependant, cette approche peut parfois occulter les

sources organisationnelles de discrimination et perpétuer des stéréotypes, ce qui peut limiter son efficacité à long terme (Beaudry et al., 2023).

1.2.4.3 La perspective proactive de la gestion de la diversité

La gestion proactive de la diversité se concentre sur la prévention des discriminations et la promotion de l'inclusion en identifiant et en éliminant les obstacles organisationnels avant qu'ils ne posent un problème (Beaudry et al., 2023). L'approche proactive en matière de diversité implique d'aller au-delà d'une simple conformité aux obligations légales en établissant une véritable politique d'intégration professionnelle qui transforme la culture d'entreprise, le management et les pratiques de gestion des ressources humaines. (Barel et Frémeaux, 2013) Cette approche vise non seulement à intégrer divers groupes d'individus comme les personnes handicapées, les seniors et les femmes, mais également à repenser les pratiques organisationnelles en profondeur. Elle se caractérise par une volonté transformative qui s'étend non seulement aux pratiques de recrutement, mais aussi à l'environnement de travail, dans le but de créer un cadre inclusif et valorisant pour chaque salarié. Cette attitude proactive cherche à résoudre des problèmes, tout en mettant l'accent sur l'importance d'une approche managériale du travail pour favoriser l'intégration et l'épanouissement des talents, quel que soit leur profil (Barel et Frémeaux., 2013).

Cette approche commence par un diagnostic organisationnel pour cibler les sources de discrimination et les obstacles à l'inclusion, suivi par la modification des politiques et des pratiques organisationnelles pour créer un environnement équitable et inclusif (Beaudry et al., 2023 et 2024). Elle met l'accent sur l'importance des bases de données centralisées pour analyser l'impact des politiques de gestion des ressources humaines sur différents groupes cibles et sur la formation continue pour développer les compétences nécessaires à la conduite de tels projets (Cornet et El Abboubi, 2012). Contrairement à une gestion réactive, cette perspective préventive nécessite des ressources significatives et une

réévaluation continue des valeurs et des normes organisationnelles pour être efficace (Beaudry et al., 2023).

Par ailleurs, selon Barel et Frémeaux (2013), les politiques et les pratiques en matière de gestion de la diversité doivent s'adresser à tous les employés, indépendamment de leur catégorie, en se concentrant sur une approche managériale proactive plutôt que catégorielle ou psychologisante. Plus précisément, l'évaluation des employés se base sur leurs compétences individuelles et leur contribution plutôt que de s'appuyer sur des stéréotypes ou des classifications rigides (Barel et Frémeaux, 2013). Le dialogue social, intégrant les partenaires sociaux, joue également un rôle central dans la gestion de la diversité, en veillant à ce que les pratiques managériales et organisationnelles concernent tous les membres de l'organisation. Ces politiques et ces pratiques doivent être traduites dans des plans d'action concrets qui incluent des engagements spécifiques pour chaque groupe concerné (comme les seniors ou les personnes en situation de handicap) tout en veillant à ce que ces actions profitent à l'ensemble des employés (Barel et Frémeaux, 2013 ; Beaudry et al., 2024).

Les plans d'action traduisent la capacité des organisations à transformer les pratiques managériales au-delà des simples obligations légales, en créant un environnement de travail inclusif où chaque employé est valorisé et inclus de manière équitable. Les plans d'action dépassent ainsi une approche minimaliste pour véritablement intégrer les principes de diversité et d'inclusion dans la culture organisationnelle, garantissant ainsi une transformation managériale profonde et durable (Barel et Frémeaux 2013 ; Beaudry et al., 2024).

1.3 LES PLANS D'ACTION EDI EN MILIEU DE TRAVAIL

Les inégalités en emploi demeurent persistantes dans de nombreuses organisations, malgré les progrès réalisés ces dernières décennies. Ces disparités, qu'elles se manifestent

par des écarts de rémunération, des discriminations ou la sous-représentation de certains groupes en emploi, soulignent l'importance d'adopter des approches structurées pour promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) au travail. Les plans d'action EDI, conçus comme des outils stratégiques, visent à instaurer des environnements inclusifs où chaque individu peut s'épanouir pleinement et contribuer au collectif (Cornet et Warland, 2008). Ils permettent non seulement de corriger les inégalités existantes, mais aussi d'anticiper et de prévenir des obstacles systémiques, en s'appuyant sur une compréhension approfondie des enjeux spécifiques à chaque organisation et un engagement des dirigeants et des équipes (Beaudry et al., 2023). Plus précisément, le plan d'action EDI correspond à un « programme qui prévoit des stratégies et des moyens concrets pour l'atteinte des objectifs organisationnels en matière d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité » (Beaudry, et al., 2024 : 188).

Ces plans constituent une réponse stratégique aux inégalités persistantes, cherchant à transformer les processus organisationnels en éliminant les biais systémiques et en favorisant une participation équitable pour tous. De telles initiatives sont considérées comme des opportunités de changement structurel profond. Cependant, elles se heurtent souvent à des résistances liées aux inégalités de pouvoir et aux dynamiques organisationnelles établies (Benschop et Verloo., 2006).

Les stratégies responsabilisant l'organisation, tels que les comités de diversité et les programmes d'action positive, se révèlent particulièrement efficaces pour accroître la diversité dans les postes de gestion. Elles révèlent l'importance d'une vision systémique pour surmonter les biais et réduire l'isolement social des groupes minoritaires (Kalev et al., 2006). Par ailleurs, les organisations sont appelées à dépasser la simple représentation démographique en intégrant des perspectives variées dans leurs pratiques, afin d'optimiser les contributions individuelles et d'améliorer leur capacité d'apprentissage, d'adaptation et de performance dans un marché en constante évolution (Thomas et al., 1996). Les plans d'action EDI peuvent y contribuer.

Les plans d'actions en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (EDI) jouent un rôle dans les stratégies des entreprises modernes. Les entreprises adoptent une approche transversale pour gérer la diversité et l'inclusion, regroupant diverses missions sous une direction commune. L'utilisation des matrices de matérialité permet aux entreprises d'évaluer l'importance des enjeux EDI pour leur performance économique et de répondre aux attentes des parties prenantes (Peretti, 2020). Les politiques EDI sont traduites en objectifs chiffrés avec des indicateurs mesurables pour évaluer les progrès réalisés (Beaudry et al., 2024). Diverses enjeux, tels que la diversité des orientations sexuelles et religieuses, sont intégrés aux plans d'actions, en plus des axes traditionnels comme le genre, le handicap et l'âge (Peretti, 2020). La formation des gestionnaires et des employés à la diversité et à l'inclusion est également un volet important de ces plans. Enfin, les politiques EDI s'étendent aux relations avec les fournisseurs et les communautés locales, dans le cadre de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), montrant ainsi une volonté d'intégrer la diversité et l'inclusion dans la stratégie globale pour améliorer la performance et répondre aux attentes croissantes de la société (Peretti, 2020).

Pour qu'il soit cohérent et pertinent, le plan d'action est précédé par un diagnostic relatif aux enjeux de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (Beaudry et al., 2023 ; Beaudry et al., 2024 ; Cornet et Warland, 2008). Ce diagnostic débouche sur un plan d'action détaillant les objectifs, les actions, les moyens et les échéances, accompagné d'un tableau de bord pour suivre les progrès.

1.3.1 Les pratiques et les mesures favorisant l'EDI en milieu de travail

Diverses mesures ou pratiques existent pour gérer l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) dans les organisations. Elles incluent des dispositifs d'égalité professionnelle, tels que la formation des acteurs locaux pour réduire les biais, la mise en place d'audits réguliers pour identifier les inégalités et l'élaboration de mesures adaptées aux besoins spécifiques des organisations. Toutefois, leur mise en œuvre varie selon les conceptions de

l'égalité professionnelle, les dynamiques entre les acteurs et les contraintes budgétaires, qui influencent l'appropriation de ces politiques (Coron et Pigeyre, 2020).

Une approche proactive de l'EDI valorise l'importance des diagnostics organisationnels pour identifier et remédier aux obstacles à l'inclusion véritable. Par exemple, un diagnostic EDI analyse les pratiques organisationnelles et identifie les enjeux liés à la diversité, pour ensuite proposer des objectifs concrets à atteindre via un plan d'action EDI structuré (Beaudry et al., 2023 et 2024).

Le plan d'action peut inclure des initiatives spécifiques liées à la dotation, telles que l'ajustement des processus de recrutement afin de garantir une égalité d'accès aux postes, tout en favorisant un climat organisationnel inclusif (Beaudry et al., 2023). De plus, le recours à des descriptions de poste neutres en termes de genre et des pratiques de sélection structurées, comme les panels de recrutement diversifiés, sont également recommandés pour minimiser les biais inconscients (Cornet et Warland, 2008).

L'utilisation croissante de l'automatisation et des algorithmes est également examinée comme une méthode pour minimiser l'intervention humaine et les biais personnels, bien que cela pose le risque de perpétuer des discriminations indirectes si les critères algorithmiques ne sont pas rigoureusement contrôlés (Amadiou et Roy, 2019). Selon Amadiou et Roy (2019), l'évaluation des candidats dans le processus de recrutement est souvent biaisée par des stéréotypes, en particulier lors des entretiens où des critères subjectifs peuvent prendre le pas sur les compétences réelles des postulants. Par exemple, des informations personnelles, telles que l'âge, le sexe ou l'origine, souvent visibles sur les CV, peuvent influencer négativement l'évaluation. Pour remédier à ces biais les auteurs proposent des méthodes plus objectives, comme les tests de compétences ou l'utilisation de CV anonymes, afin de réduire les effets des stéréotypes et de garantir une évaluation plus juste et équitable des compétences des candidats. (Amadiou et Roy, 2019),

Les pratiques favorisant l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) dans les organisations incluent l'élargissement des sources de recrutement (Beaudry et al., 2024). Il est

recommandé de diffuser les offres d'emploi au-delà des réseaux habituels, en collaborant avec des organismes ou plateformes ciblant des groupes sous-représentés. De plus, il est conseillé d'évaluer les candidats de manière uniforme, en appliquant les mêmes critères d'évaluation pour garantir l'équité (Beaudry et al., 2024). Des approches proactives, telles que la constitution de listes distinctes pour les différents groupes démographiques et la sélection des meilleurs candidats dans chacune d'elles, permettent de minimiser les biais inconscients et d'assurer une meilleure diversité au sein des viviers de talents. Enfin, il est essentiel de surveiller et d'adapter régulièrement les pratiques de recrutement afin de maintenir leur conformité avec les objectifs d'EDI (Girier et al., 2020). La formation des recruteurs sur les biais inconscients permet de les sensibiliser aux subtilités des biais qui peuvent influencer leurs décisions et interactions (Beaudry et al., 2023 et 2024).

Bien que les mesures de discrimination positive, telles que les quotas de genre, soient conçues pour promouvoir l'égalité des chances et améliorer la représentativité de certains groupes, leur mise en œuvre nécessite une attention particulière pour éviter des effets secondaires indésirables. Ces mesures doivent respecter des conditions spécifiques, comme leur caractère temporaire et leur capacité à corriger des inégalités manifestes, afin de garantir qu'elles ne renforcent pas involontairement des perceptions négatives ou des stéréotypes au sein des organisations (Cornet et Warland 2008). Par exemple, les stéréotypes liés au genre demeurent répandus dans le domaine professionnel, associant les femmes davantage à la sphère familiale qu'à la vie professionnelle, ce qui influence la perception de leur employabilité et leur progression de carrière. Les principaux facteurs influençant l'adoption de politiques inclusives incluent les diverses interprétations de l'égalité professionnelle, les interactions entre les parties prenantes impliquées et les contraintes liées au budget (Coron et Pigeyre, 2020). La mise en œuvre des politiques d'égalité professionnelle repose en grande partie sur la professionnalisation des acteurs impliqués et leur capacité à adapter ces dispositifs aux réalités des processus RH locaux. Cependant, l'appropriation effective de ces mesures demeure conditionnée par la compréhension des enjeux liés à l'égalité et par la qualité des interactions entre les différents groupes d'acteurs, comme les responsables RH, les managers et les représentants

syndicaux. Sans une sensibilisation adéquate et une coordination renforcée, les initiatives peuvent rester limitées ou être appliquées de manière inégale, compromettant ainsi leur impact sur le terrain (Coron et Pigeyre, 2020). Selon Beaudry et al. (2023), des programmes de mentorat peuvent être instaurés pour accompagner les recrues, en particulier celles issues de la diversité, afin de les aider à développer leur carrière. Les pratiques de gestion de carrière doivent être revues régulièrement pour garantir qu'elles favorisent réellement l'inclusion, par exemple en assurant la parité lors des promotions et en proposant des programmes de développement de carrière adaptés aux besoins spécifiques des minorités ethniques et culturelles (Beaudry et al., 2023 et 2024).

Au regard de la rémunération, la mise en place d'un système basé sur l'équité et la diversité permet de valoriser non seulement les compétences communes, mais aussi les habiletés et les savoirs spécifiques des individus, renforçant ainsi la reconnaissance de la diversité au sein de l'organisation (Shen et al., 2009).

Les pratiques liées à l'évaluation du personnel, à la formation, et aux conditions de travail dans le cadre d'un plan d'action EDI visent à favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion au sein des organisations. En termes d'évaluation, il est recommandé de baser l'évaluation des performances sur des critères objectifs, tels que les résultats obtenus, plutôt que sur la personnalité ou des critères subjectifs pouvant être influencés par des biais inconscients (Beaudry et al., 2023 et 2024). De plus, l'intégration de la diversité dans les critères d'évaluation des gestionnaires, comme la promotion et l'embauche de personnes issues de groupes sous-représentés, est proposée pour encourager des pratiques inclusives. (Beaudry et al., 2023 et 2024).

En ce qui concerne la formation, il est suggéré de développer des programmes spécifiques visant à sensibiliser le personnel aux enjeux de l'EDI, comme les biais inconscients et les stéréotypes (Beaudry et al., 2023 et 2024). Ces formations doivent inclure des outils pratiques et des discussions pour renforcer la compréhension et l'adoption de comportements inclusifs. Par ailleurs, offrir des formations linguistiques adaptées et des

opportunités égales de développement professionnel pour tous les employés, y compris les contractuels, est une pratique clé (Beaudry et al., 2023).

Au regard des conditions de travail, l'organisation doit instaurer des politiques qui soutiennent une flexibilité en emploi, comme les horaires variables, permettant aux employés de concilier leurs responsabilités familiales, culturelles et religieuses (Beaudry et al., 2023 et 2024). Des aménagements doivent également être faits pour les personnes en situation de handicap afin de rendre le milieu de travail accessible et ergonomique.

Les stratégies de gestion des ressources humaines pour gérer la diversité de la main-d'œuvre mettent donc l'accent sur le développement et la mise en œuvre des initiatives organisationnelles qui augmentent la représentation numérique des groupes historiquement exclus, permettent une participation complète    la prise de décisions organisationnelles par une main-d'œuvre diverse et assurent l'inclusion de cette main-d'œuvre dans tous les aspects de la vie organisationnelle. Ces stratégies lient le recrutement, la sélection, le développement et la rétention d'une main-d'œuvre diverse aux objectifs commerciaux, aux changements du marché du travail, à la mondialisation et à l'avantage concurrentiel (Kossek et al., 2006).

1.3.2 Les personnes impliquées dans le déploiement des plans d'action EDI

Dans le déploiement des plans d'action pour l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI), plusieurs acteurs clés jouent un rôle essentiel. La haute direction assure le soutien stratégique et institutionnel nécessaire pour ancrer les initiatives de diversité dans les objectifs à long terme de l'entreprise (Robert-Demontrond et Joyeau, 2009). D'autres acteurs conçoivent et mettent en œuvre les programmes de diversité, certains agissant comme le moteur central de la transformation organisationnelle en matière de diversité. Finalement, des membres de l'organisation facilitent l'intégration des pratiques de diversité, en veillant à leur application cohérente et efficace à travers l'organisation.

Chacun contribue donc à la construction d'un environnement de travail plus inclusif et représentatif de la diversité sociétale (Robert-Demontrond et Joyeau, 2009).

Selon Shen et al. (2009), les professionnels en gestion des ressources humaines jouent un rôle central dans le développement et la mise en œuvre des plans d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI). Ils intègrent la gestion de la diversité au cœur de la stratégie globale des ressources humaines, allant au-delà de la simple conformité légale pour valoriser activement les différences individuelles au sein de l'organisation. Leur rôle implique de concevoir des processus de recrutement et de sélection inclusifs, visant à attirer et à promouvoir une main-d'œuvre diversifiée, tout en évitant les biais courants qui favorisent l'homogénéité. De plus, ils sont responsables de la mise en place de programmes de formation sur la diversité, destinés à promouvoir une compréhension commune des enjeux de la diversité et à renforcer la cohésion sociale dans les équipes (Shen et al., 2009). Les professionnels en gestion des ressources humaines sont donc responsables de la mise en œuvre des pratiques soutenant les objectifs relatifs à l'EDI, tels que la formation à la diversité et le recrutement inclusif. Ces pratiques sont essentielles non seulement pour attirer mais aussi pour retenir les talents de divers horizons, enrichissant ainsi l'environnement de travail par une variété de perspectives et d'expériences (Shen et al., 2009). En ce qui concerne la rémunération, les professionnels des ressources humaines s'assurent que les systèmes sont équitables, basés sur la performance, et qu'ils valorisent les compétences et les contributions individuelles. Enfin, la mise en œuvre de politiques de gestion de la diversité nécessite une évaluation systématique, incluant des audits périodiques pour identifier les domaines nécessitant des améliorations et s'assurer que les pratiques de diversité sont alignées avec la stratégie globale de l'organisation. Cette approche, soutenue par les professionnels des ressources humaines, permet non seulement de répondre aux obligations légales d'égalité des chances, mais aussi de favoriser un environnement organisationnel où la diversité est perçue comme un levier stratégique essentiel, améliorant la créativité, stimulant l'innovation et contribuant de manière significative à la performance organisationnelle (Shen et al., 2009).

Les leaders organisationnels jouent également un rôle important dans la promotion d'un climat de diversité et l'implantation de pratiques de gestion de la diversité, en adoptant des comportements inclusifs et en alignant les initiatives de diversité sur les objectifs de l'organisation (Triana et al., 2021). L'engagement des dirigeants d'entreprise dans la formulation et l'implantation des politiques de diversité est alors essentiel (Triana et al., 2021). Ils développent non seulement ces politiques, mais s'engagent aussi activement pour assurer leur intégration efficace dans la culture et les objectifs stratégiques de l'organisation. Cet engagement au plus haut niveau est crucial pour modeler positivement les perceptions et les comportements au sein de l'organisation, transformant les initiatives de diversité en éléments intégraux de la stratégie globale de l'organisation (Triana et al., 2021)

Les dirigeants sont chargés de s'assurer que les politiques EDI sont alors non seulement définies, mais aussi appliquées de manière cohérente à tous les niveaux (Triana et al., 2021). Le leadership inclusif est donc primordial. Les leaders inclusifs sont des catalyseurs clés, favorisant un comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers le changement (Younas et al., 2021). En intégrant des principes tels que l'intégrité comportementale et la confiance, ils créent un environnement propice à l'innovation et à la flexibilité face aux changements. Ces leaders valorisent activement tous les membres de l'équipe, stimulant ainsi leur motivation et leur engagement. Cette dynamique renforce la capacité de l'organisation à répondre efficacement aux évolutions du marché et à encourager une participation plus large et plus significative de tous les employés, ce qui s'avère important pour maintenir la compétitivité et l'adaptabilité de l'organisation dans des marchés en constante évolution (Younas et al., 2021). Les dirigeants et les gestionnaires sont dès lors encouragés à adopter un style de leadership inclusif qui incarne les valeurs de l'organisation, en créant un environnement où chaque employé se sent valorisé et capable de contribuer de manière unique. Un tel leadership implique une communication ouverte, la disponibilité des leaders pour des consultations et la reconnaissance des efforts des employés afin de garantir une atmosphère de soutien et d'inclusivité au sein des équipes. (Younas et al., 2021)

Selon Conet et Warland, (2008), les syndicats jouent également un rôle essentiel dans la mise en œuvre des politiques de gestion de la diversité au sein des entreprises et organisations. Leur implication se concrétise par leur participation active aux processus de concertation avec la direction, les comités de prévention et de protection au travail, ainsi qu'avec d'autres parties prenantes. Ils contribuent à l'identification des obstacles à la diversité en proposant des mesures concrètes pour favoriser l'égalité des chances et améliorer les conditions de travail. En outre, les syndicats participent à des actions de sensibilisation et de formation pour déconstruire les stéréotypes et promouvoir une meilleure compréhension des enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion. Ils jouent également un rôle clé dans l'accompagnement des entreprises dans l'élaboration et l'exécution des plans de diversité, tout en agissant comme médiateurs et représentants des travailleurs. Enfin, leur collaboration avec des institutions publiques et des partenaires spécialisés dans la diversité leur permet de renforcer l'impact des politiques inclusives et de favoriser une transformation culturelle durable au sein des organisations. (Conet et Warland, 2008).

Différents acteurs sont donc impliqués dans le déploiement des plans d'action EDI. Une gestion efficace de la diversité ne se limite pas au respect des exigences légales, mais vise également à valoriser les différences individuelles, favorisant ainsi la créativité et l'innovation au sein des équipes. Selon Shen et al. (2009), une telle approche peut améliorer les capacités décisionnelles, renforcer l'inclusivité, et contribuer de manière significative à la performance organisationnelle, en particulier en favorisant l'apprentissage organisationnel et la flexibilité, et en développant un environnement de travail propice à l'inclusion et à la collaboration (Shen et al., 2009). Un leadership inclusif est déterminant pour encourager une culture où chaque employé se sent valorisé et engagé (Triana et al., 2021). Enfin, une gestion habile de la diversité via les ressources humaines enrichit le milieu de travail, optimise la rétention des talents. Les pratiques déployées par les acteurs constituent des stratégies pour un environnement professionnel inclusif et respectueux (Triana et al., 2021).

1.3.3 Les enjeux et les défis relatifs au déploiement des plans d'action EDI

Le déploiement d'un plan d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) au sein d'une organisation est souvent confronté à plusieurs défis. L'un des principaux obstacles réside dans la méconnaissance des obligations légales par les acteurs impliqués, tels que les employeurs et les syndicats, notamment en ce qui concerne l'obligation d'accommodement (Beaudry et Gagnon, 2019). Cette méconnaissance peut conduire à des réponses biaisées basées sur des préjugés, plutôt qu'à des actions éclairées et équitables. De plus, les perceptions divergentes des employés et des employeurs sur la légitimité des motifs d'accommodement influencent directement la mise en œuvre des mesures EDI, créant ainsi des tensions et des résistances au sein de l'organisation (Beaudry et Gagnon, 2019).

Un autre défi significatif est l'adoption d'une approche réactive plutôt que proactive par de nombreuses organisations en matière d'EDI. Les organisations répondent parfois aux problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent, limitant ainsi la portée et l'efficacité des mesures EDI, qui deviennent principalement correctives plutôt que préventives (Beaudry et Gagnon, 2019). Cette approche empêche une véritable intégration des principes d'EDI dans les politiques et pratiques organisationnelles.

La résistance au changement constitue également un obstacle à considérer. Cette résistance peut se manifester de manière active, par des obstructions directes, ou de manière passive, par un manque d'engagement, et est souvent alimentée par la peur de l'inconnu, l'incertitude ou la perte d'avantages acquis (Bareil, 2008 ; Bruna, 2016).

Par ailleurs, le manque de collaboration entre les différents acteurs, tels que les employés, les syndicats et les employeurs, complique le déploiement des plans d'action EDI. Lorsque les mesures sont imposées de manière unilatérale sans consultation, elles aboutissent souvent à des résultats insatisfaisants (Beaudry et al., 2024 ; Beaudry et Gagnon, 2019). Les organisations doivent s'assurer que leurs politiques sont conformes aux

lois anti-discrimination tout en créant un environnement de travail inclusif. Une compréhension approfondie des obligations légales et la capacité à les traduire en pratiques concrètes et efficaces, tout en équilibrant ces exigences avec la perception de justice et d'inclusivité des employés est essentielle.

L'intégration de la politique EDI dans la culture organisationnelle est également importante, mais elle peut être difficile, surtout dans les environnements où les pratiques traditionnelles sont profondément enracinées (Bruna et al., 2017). Pour être véritablement transformante, une politique EDI doit influencer non seulement les pratiques managériales, mais aussi les attitudes et les comportements des employés à tous les niveaux, ce qui demande un effort soutenu en matière de communication, de formation, et de sensibilisation pour aligner les valeurs de l'organisation avec les objectifs EDI. En outre, les perceptions et les attentes divergentes des parties prenantes peuvent compliquer la mise en œuvre de ces politiques, les dirigeants pouvant voir la diversité comme un levier stratégique tandis que les employés la perçoivent parfois comme une contrainte. Cette divergence peut créer des tensions et rendre difficile l'adoption unanime des initiatives EDI. Enfin, mesurer l'impact de ces politiques est un défi en soi, car il ne suffit pas de se concentrer sur les résultats immédiats ou quantitatifs ; il est essentiel de considérer l'impact transformationnel sur la culture, les normes, et les pratiques organisationnelles, en adoptant une approche multidimensionnelle et longitudinale qui prend en compte les changements subtils dans les mentalités et les comportements (Bruna et al., 2017).

Aussi le manque de soutien visible et tangible de la direction constitue un obstacle important. Un engagement fort des dirigeants est crucial pour démontrer que l'EDI est une priorité organisationnelle (Bruna et al., 2017). Sans ce soutien, les initiatives risquent d'être perçues comme symboliques et de moindre importance, compromettant ainsi leur mise en œuvre et leur impact. En outre, une communication inadéquate ou peu claire concernant les objectifs et les bénéfices des initiatives EDI peut engendrer des malentendus et accroître les résistances. Les objectifs du plan gagnent à être expliqués de manière claire et comprise par l'ensemble des employés pour assurer une mise en œuvre harmonieuse (Bruna et al., 2017).

De plus, les disparités dans l'application des initiatives EDI à travers différents départements ou niveaux de l'organisation peuvent créer un sentiment d'injustice et miner les efforts d'inclusion, générant du ressentiment parmi les employés. Enfin, le suivi et l'évaluation des initiatives EDI représentent également un défi de taille. Mesurer les retombées des actions entreprises s'avère souvent difficile et, sans mécanismes d'évaluation adéquats, il devient impossible de vérifier si les objectifs sont atteints ou si des ajustements sont nécessaires, ce qui peut conduire à la stagnation ou à l'échec du plan d'action EDI (Beaudry et al., 2024 ;Bruna et al., 2017)

Selon Sabharwal (2014), l'engagement du leadership peut être considéré comme un défi. Les leaders ne doivent pas seulement soutenir les politiques de diversité, mais aussi incarner activement une culture d'inclusion en intégrant cette dernière dans la vision et la mission de l'organisation. Ils ont la responsabilité de créer une culture qui valorise et respecte les différences individuelles et culturelles, ainsi que l'obligation d'être tenus responsables des performances de leur équipe, en veillant à ce que le potentiel de tous les employés soit pleinement exploité, indépendamment de leur origine, genre ou autre caractéristique identitaire. Un autre défi majeur réside dans la capacité des employés à influencer les décisions organisationnelles. Pour qu'un environnement soit réellement inclusif, les employés doivent se sentir habilités à participer aux processus décisionnels, avec la possibilité d'exprimer leurs opinions sans crainte de répercussions, d'avoir accès aux informations pertinentes, et de voir leurs contributions valorisées de manière significative. Un tel environnement favorise l'engagement et la créativité, améliorant ainsi la performance organisationnelle. En outre, le traitement équitable des employés reste un défi de taille(Sabharwal, 2014). Bien que des politiques existent pour garantir l'équité, leur application peut être inégale, entraînant des perceptions de favoritisme ou d'injustice. Par exemple, des initiatives comme les horaires flexibles ou le télétravail peuvent être perçues comme des privilèges accordés à certains, générant un sentiment d'exclusion si elles ne sont pas accompagnées d'un soutien institutionnel et d'une communication claire. Par ailleurs, la culture organisationnelle gagne à aller au-delà du simple recrutement pour la diversité et valoriser activement les perspectives variées au sein de l'organisation.

L'inclusion doit être intégrée dans la culture organisationnelle pour que la diversité soit perçue non seulement comme un avantage compétitif, mais aussi comme un élément fondamental du processus de résolution de problèmes et de prise de décision. Enfin, le manque de ressources adéquates et de soutien pour les initiatives EDI est un défi récurrent. Pour que ces initiatives soient efficaces, elles doivent être soutenues par des ressources humaines et financières suffisantes, ainsi que par la formation et le développement des compétences nécessaires pour que les pratiques inclusives soient mises en œuvre de manière efficace et durable (Sabharwal, 2014).

Pour surmonter ces défis, les gestionnaires doivent aborder les résistances au changement de manière constructive, les transformant en opportunités d'amélioration (Bareil, 2008). Une planification minutieuse et une formation continue des employés sur les nouvelles pratiques liées à l'EDI sont alors à privilégier. Les cadres intermédiaires et de proximité jouent un rôle clé en servant de lien entre la direction et les employés, mais leur engagement n'est pas toujours acquis, surtout si les initiatives EDI sont perçues comme des tâches supplémentaires ou comme une menace à leur position (Bruna, 2016). Une sensibilisation et une formation adaptées peuvent les aider à comprendre les enjeux de la diversité et à gérer efficacement ces changements (Bruna, 2016).

En conclusion, la gestion du changement en matière d'EDI nécessite une coordination interne et externe, une sensibilisation aux préoccupations des employés, et une adaptation des pratiques managériales pour créer un environnement inclusif. Les gestionnaires doivent jouer le rôle de coachs, en répondant aux préoccupations immédiates tout en instaurant un climat de confiance et de soutien continu (Bruna, 2016).

CONCLUSION DU CHAPITRE

En milieu de travail, la gestion proactive de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (EDI) repose sur des pratiques et mesures organisationnelles visant à favoriser un

environnement inclusif pour tous les employés. Le déploiement des plans d'action EDI nécessite l'implication de divers acteurs et implique des enjeux et défis qui, s'ils sont bien gérés, permettent de créer des conditions propices à de tels environnements. Le présent mémoire s'intéresse donc aux enjeux et aux défis relatifs au déploiement d'un plan d'action EDI en milieu de travail.

CHAPITRE 2

DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Ce chapitre présente la démarche de la recherche, en commençant par la définition de la question et des objectifs qui orientent l'étude. Il explore les concepts principaux à l'étude et souligne la pertinence de la recherche, montrant ainsi son intérêt dans le contexte académique et sociétal. Le raisonnement qui sous-tend la recherche est explicité, précisant la logique de la démarche. La méthodologie est détaillée en mettant en lumière l'approche adoptée et la méthode de collecte des données. La manière dont sont analysées les données est ensuite présentée et les considérations éthiques à respecter sont finalement abordées.

2.1 QUESTION ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

Les plans d'action en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (EDI) visent à promouvoir une culture d'inclusion au sein des organisations en adoptant des mesures concrètes pour prévenir les discriminations, garantir l'égalité des chances et valoriser la diversité des talents (Bruna et al., 2017). Ces plans sont conçus pour répondre à des impératifs éthiques, légaux, et stratégiques, en intégrant les principes d'équité, de diversité et d'inclusion dans les discours, les normes, et les pratiques organisationnelles. Cependant, malgré l'enthousiasme généré par ces initiatives, l'échec de nombreux plans d'action EDI soulève des questions critiques quant à leur efficacité réelle. Les retombées transformationnelles de ces politiques sont souvent limitées par des résistances internes, des faiblesses dans leur conception et une mise en œuvre qui échoue à aligner les objectifs stratégiques avec les pratiques effectives (Bruna et al., 2017). L'échec de ces plans est fréquemment attribué à une mauvaise évaluation de leur potentiel de transformation

organisationnelle et à une inadéquation entre les ambitions affichées et les moyens déployés (Bruna et al., 2017).

Dans ce contexte, le présent mémoire se penche sur les enjeux et les défis relatifs au déploiement d'un plan d'action EDI en milieu de travail. La question de recherche posée est la suivante : **quels sont les enjeux et les défis relatifs au déploiement d'un plan d'action EDI en milieu de travail ?** L'objectif principal est de dégager et de décrire ces enjeux et défis. Plus spécifiquement, les objectifs secondaires incluent :

1. Décrire les raisons motivant le déploiement d'un plan d'action EDI.
2. Analyser le rôle des acteurs organisationnels impliqués dans la rédaction et l'implantation d'un plan d'action EDI.
3. Identifier les enjeux liés à la rédaction et à l'implantation d'un plan d'action EDI.
4. Examiner les effets des plans d'actions EDI sur le milieu de travail.

2.2 CONCEPTS A L'ETUDE

La diversité, l'équité et l'inclusion (EDI) constituent des piliers essentiels dans la gestion des ressources humaines au sein des organisations modernes. La diversité, telle que définie par Thomas et Ely (1996), renvoie à la variété des différences entre les membres d'un groupe, qu'il s'agisse de l'appartenance ethnique, du sexe ou encore de l'ancienneté, par exemple. Une équipe diversifiée regroupe donc des individus aux perspectives et compétences variées, indispensables à la réalisation efficace des tâches collectives. Cependant, la diversité d'une équipe n'est pas une qualité inhérente, mais elle résulte plutôt de la composition spécifique de ses membres (Bourdeau et al., 2021). Ce qui exige des mécanismes d'affectation des ressources et de prise de décision qui ne créent pas de discriminations basées sur des caractéristiques individuelles comme le sexe, la race ou l'origine ethnique. L'équité est donc indispensable pour atteindre une véritable égalité,

surtout dans les contextes où certaines personnes ont historiquement été désavantagées (Beaudry et al., 2024).

L'inclusion réfère quant à elle à l'ensemble des actions visant à créer un environnement de travail accueillant, respectueux et valorisant la diversité (Shore et al., 2011). Un environnement inclusif est un cadre où tous les membres se sentent à la fois acceptés et reconnus pour leurs caractéristiques uniques (Shore et al., 2011). Pour parvenir à une inclusion réelle, l'organisation doit s'engager à soutenir ses membres, en leur offrant les ressources nécessaires à leur bien-être et à leur accomplissement (Gouvernement du Canada, 2021).

Afin de garantir une mise en œuvre efficace de l'équité, de la diversité et de l'inclusion, les organisations adoptent parfois un plan d'action EDI. Ce plan repose sur un diagnostic approfondi des inégalités présentes et correspond à un « programme qui prévoit des stratégies et des moyens concrets pour l'atteinte des objectifs organisationnels en matière d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité » (Beaudry, et al., 2024 : 188).

Les concepts de diversité, d'équité et d'inclusion sont interconnectés et complémentaires. Ils forment la base d'une gestion des ressources humaines moderne et efficace, capable de répondre aux défis contemporains tout en créant un environnement de travail juste, diversifié et inclusif.

2.3 PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE DE L'ETUDE

L'étude des inégalités sur le lieu de travail, touchant particulièrement les femmes, les minorités visibles et ethniques, les personnes autochtones ainsi que les personnes handicapées, est pertinente tant sur le plan social que scientifique.

La recherche en gestion, lorsqu'elle parvient à concilier rigueur et pertinence, peut exercer un impact direct sur les pratiques managériales. Selon Barthélemy (2012), pour

qu'une recherche en gestion soit socialement pertinente, elle doit non seulement faire preuve de rigueur méthodologique, mais aussi répondre aux besoins concrets des gestionnaires en fournissant des outils et des concepts applicables dans le contexte organisationnel. Cette utilité pratique est essentielle pour que la recherche contribue de manière significative à l'amélioration des pratiques de gestion, entraînant ainsi des effets positifs sur la société. Barthélemy (2012) critique les recherches qui, bien qu'elles soient méthodologiquement solides, manquent de pertinence pratique, car elles ne répondent pas aux attentes des praticiens et, par conséquent, échouent à avoir un impact tangible sur le terrain. Dans le même ordre d'idées, Soparnot et al., (2017) explorent la pertinence sociale à travers l'utilité perçue de la recherche par les gestionnaires. Ils soulignent l'importance de produire des recherches qui répondent aux préoccupations réelles des gestionnaires et qui contribuent à résoudre les problèmes concrets auxquels ils sont confrontés dans leur quotidien professionnel. Selon Barthélemy (2012) et Soparnot et al. (2017), la pertinence sociale est donc définie par la capacité de la recherche à générer des résultats concrets et applicables, qui améliorent non seulement les pratiques de gestion, mais aussi les conditions de travail, la productivité et le bien-être au sein des entreprises, ayant ainsi un impact bénéfique sur la société. Ils mettent en évidence que, pour être perçue comme pertinente, la recherche en gestion doit être alignée avec les enjeux actuels des organisations et être capable de fournir des recommandations actionnables pouvant être directement mises en œuvre par les managers.

En effet, d'un point de vue social, la persistance des inégalités dans les milieux de travail, y compris les écarts de salaire, les barrières à l'emploi et la sous-représentation dans les postes de direction, compromet non seulement le bien-être personnel et professionnel des individus concernés, mais affecte également la performance globale des organisations (Acker, 2006 ; Bertrand et al., 2010). La création d'environnements de travail inclusifs et équitables est donc primordiale, non seulement pour le bien-être des employés mais aussi pour stimuler l'innovation et la productivité au sein des entreprises (Phillips, 2014). La lutte contre les inégalités au travail repose sur des approches structurées et des outils organisationnels, tels que les plans d'action en faveur de la diversité, les formations

pour sensibiliser les gestionnaires aux biais et les audits réguliers des pratiques de gestion. Ces mesures, lorsqu'elles sont soutenues par une structure organisationnelle dédiée, comme des comités ou des gestionnaires responsables de la diversité, permettent de renforcer l'équité dans les processus de recrutement, d'évaluation et de promotion, contribuant ainsi à des progrès significatifs dans la représentation des groupes sous-représentés au sein des entreprises (Kalev et al., 2006).

La recherche sur les plans d'action EDI, est donc intéressante pour les organisations, les gestionnaires, les employés et la société. Elle permet aux organisations de réfléchir aux tendances futures, aux manières de faire face aux défis potentiels et d'améliorer leur performance globale en élaborant des stratégies efficaces. Les plans d'action contribuent à créer des environnements de travail plus inclusifs et adaptés aux réalités contemporaines. Pour les gestionnaires, la recherche sur les plans d'action EDI est particulièrement bénéfique. Elle enrichit leur compréhension des enjeux organisationnels et leur permet d'adopter des pratiques inclusives innovantes. De telles études les aident à mieux gérer la diversité au sein de leurs équipes.

En plus la pertinence sociale de l'étude, il convient de s'intéresser à sa pertinence scientifique. Selon Bourgeois (2016), la pertinence scientifique constitue un élément central pour justifier la réalisation d'une recherche. Elle repose sur l'identification et l'exploration d'un problème qui nécessite une investigation rigoureuse pour produire des connaissances nouvelles ou résoudre une situation insatisfaisante. Une étude pertinente contribue à enrichir le corpus scientifique en comblant les lacunes identifiées dans la littérature ou en éclairant des aspects spécifiques d'un phénomène sous-exploré. Cette démarche permet non seulement d'avancer les connaissances théoriques, mais aussi d'apporter des solutions concrètes à des problèmes sociaux ou organisationnels. L'importance d'une recherche est également renforcée lorsqu'elle s'aligne sur des préoccupations actuelles et qu'elle répond à des besoins réels, qu'ils soient scientifiques, pratiques ou sociétaux.

En lien avec cette notion, cette étude sur les enjeux et les défis relatifs au déploiement d'un plan d'action EDI en milieu de travail vient combler un vide dans la littérature

scientifique en apportant des données spécifiques sur un sujet qui a été relativement peu exploré à ce jour. Les recherches actuelles présentent peu de données empiriques sur les défis concrets rencontrés lors du déploiement de ces plans dans différents contextes organisationnels. Cette étude a le potentiel de combler ce vide en fournissant une analyse détaillée des obstacles et des opportunités spécifiques au déploiement de ces plans, enrichissant ainsi la compréhension des meilleures pratiques pour une mise en œuvre réussie de l'EDI dans diverses organisations.

2.4 RAISONNEMENT DE LA RECHERCHE

Le raisonnement inductif est privilégié dans la présente étude. Ce type de raisonnement est expliqué comme une démarche qui permet de construire des règles à partir de l'accumulation de cas concrets, menant ainsi à des conclusions généralisées sur la base des observations collectées (Charreire-Petit et Durieux, 2014).

Le raisonnement inductif présente plusieurs forces. Tout d'abord, il se distingue par sa capacité à favoriser l'exploration et la découverte (Charreire-Petit et Durieux, 2014). En partant d'observations spécifiques, le raisonnement inductif permet de détecter des tendances et des relations émergentes qui n'avaient pas été préalablement envisagées. Un tel raisonnement ouvre donc la voie à l'élaboration de nouvelles hypothèses et théories, ce qui est particulièrement utile dans les domaines où les connaissances sont encore limitées (Charreire-Petit et Durieux, 2014). En effet, cette approche offre aux chercheurs la possibilité de formuler des idées novatrices en se basant sur les données empiriques disponibles (Charreire-Petit et Durieux, 2014). De plus, le raisonnement inductif, en raison de sa capacité à intégrer des expériences empiriques variées et à s'adapter aux spécificités des phénomènes observés, s'avère particulièrement pertinent pour appréhender la complexité des contextes et des disciplines multiples (Avenier et Gravard-Perret, 2012).

Cependant, bien que le raisonnement inductif présente certains avantages, il n'est pas exempt de limites. Notamment, il est vulnérable aux biais liés à la sélection des données observées. L'induction, qui consiste à tirer des règles générales à partir d'observations particulières, peut souvent mener à des conclusions erronées si les données sont biaisées ou incomplètes (Avenier et Gravard-Perret, 2012). De plus, le manque de contrôle rigoureux sur la collecte des données et les biais dans la sélection des sujets peuvent sérieusement affecter la validité des conclusions inductives, compromettant ainsi la crédibilité des résultats obtenus (Avenier et Gravard-Perret, 2012).

En outre, l'une des principales faiblesses du raisonnement inductif réside dans la généralisation limitée des conclusions qui en découlent. Les observations spécifiques, bien qu'utiles pour formuler des hypothèses, peuvent ne pas être représentatives d'une plus large population ou d'autres contextes similaires, ce qui rend les conclusions potentiellement non applicables à d'autres situations (Avenier et Gravard-Perret, 2012). En ce sens, une limite majeure du raisonnement inductif réside dans le risque d'erreur inhérent à la généralisation. En effet, ce n'est pas parce qu'une observation a été répétée de nombreuses fois que la généralisation en découlant est nécessairement vraie. Par exemple, même si l'on observe un grand nombre de corbeaux noirs, cela n'exclut pas la possibilité qu'il existe des corbeaux d'une autre couleur (Avenier et Gravard-Perret, 2012). Ce problème souligne l'incertitude du raisonnement inductif, contrairement au raisonnement déductif, qui permet de tirer des conclusions certaines à partir de prémisses vraies. Le raisonnement inductif, bien que puissant, reste donc vulnérable à la découverte d'exceptions qui peuvent remettre en cause les généralisations précédemment acceptées, une limitation particulièrement pertinente dans les débats philosophiques et scientifiques sur la validité et la robustesse des connaissances basées sur l'induction (Avenier et Gravard-Perret, 2012).

Le recours à un raisonnement de recherche inductif dans ce mémoire permet d'analyser de manière nuancée les enjeux relatifs aux plans d'action EDI, en se fondant sur l'analyse de données empiriques, sans idées préconçues. Cette approche est idéale pour

comprendre la dynamique unique de chaque organisation, grâce à sa capacité à mettre en évidence les pratiques spécifiques, les obstacles et les réussites des initiatives d'EDI.

Ce type de raisonnement est particulièrement pertinent pour analyser les enjeux et les défis relatifs au déploiement d'un plan d'action EDI en milieu de travail. En effet, l'approche épistémologique rigoureuse, comme celle proposée par Avenier et Gravard-Perret (2012), permet de structurer la recherche en tenant compte des dynamiques organisationnelles complexes et des influences culturelles qui peuvent affecter l'inclusion. Le recours au paradigme constructiviste souligne l'importance de comprendre que les réalités au sein des organisations sont socialement construites, ce qui implique que les perceptions et les expériences des membres des organisations vis-à-vis de l'équité et de l'inclusion sont façonnées par leur environnement social. De plus, le choix méthodologique doit être adapté aux objectifs spécifiques du projet, en privilégiant des méthodes permettant de capturer les nuances des expériences vécues, telles que des enquêtes qualitatives ou des études de cas. Ainsi, l'intégration de ces dimensions épistémologiques et méthodologiques est cruciale pour aborder de manière holistique les défis liés à l'EDI et pour élaborer des solutions adaptées au contexte spécifique de chaque organisation.

2.5 DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Ce mémoire s'oriente vers une démarche de recherche qualitative. Fortin et Gagnon (2022) indiquent que la recherche qualitative permet de comprendre les phénomènes à travers les yeux des participants, enracinés dans leur contexte naturel. Cette approche met l'accent sur l'exploration et l'interprétation des significations que les individus accordent à leurs expériences. Elle illustre de manière vivante comment ces perceptions façonnent les comportements et interactions sociales des personnes.

L'avantage de la recherche qualitative réside dans sa capacité à capturer des concepts, des perceptions et des vécus avec une richesse de détails et une finesse (Fortin et Gagnon,

2022). Elle adopte généralement un raisonnement inductif, permettant aux chercheurs de tisser des théories directement à partir des données recueillies, ce qui leur offre la flexibilité de peaufiner leurs méthodes de collecte et d'analyse au gré des découvertes émergentes. Cette interaction avec les participants enrichit le processus de collecte de données de descriptions profondes qui révèlent les différentes couches des expériences personnelles (Fortin et Gagnon, 2022). Plus qu'une simple narration de comportements, la recherche qualitative cherche à dévoiler les motivations cachées et les dynamiques complexes qui les sous-tendent, offrant une compréhension riche et contextualisée des interactions humaines et sociales (Fortin et Gagnon, 2022). En mettant l'accent sur le contexte où se déploient les phénomènes étudiés, la recherche qualitative souligne comment les comportements et les perceptions sont influencés de manière significative par des facteurs environnementaux, sociaux, culturels et économiques (Fortin et Gagnon, 2022).

La recherche qualitative, bien qu'elle offre des résultats riches et détaillés, présente plusieurs limites qui nécessitent une vigilance particulière (Giordano et Jolibert, 2016). Par exemple, le processus de recherche est souvent long et complexe en raison de son caractère itératif. De plus, la validité des connaissances produites repose sur la justification minutieuse de chaque étape, pour garantir la fidélité, la crédibilité, la validation et la transférabilité des résultats (Giordano et Jolibert, 2016).

Un autre défi majeur est l'implication personnelle du chercheur, qui ne peut se contenter d'être un observateur extérieur neutre (Giordano et Jolibert, 2016). Aussi, un biais de complaisance peut interférer, puisque les participants peuvent fournir des réponses qu'ils pensent être attendues plutôt que des réponses sincères (Giordano et Jolibert, 2016). Le risque pour le chercheur de perdre sa distance critique en s'immergeant trop dans le contexte étudié risque également d'affecter la qualité de son analyse (Giordano et Jolibert, 2016). Une vigilance constante s'avère donc nécessaire pour minimiser les biais et garantir des conclusions valides.

2.5.1 Approche de recherche

La présente recherche s'appuie sur une approche qualitative descriptive qui, telle que définie par Trudel et al. (2006), se révèle particulièrement pertinente pour aborder des domaines nouveaux ou peu explorés. Cette approche est idéale pour clarifier des problématiques encore mal définies, comme c'est le cas des enjeux et défis associés au déploiement d'un plan d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) en milieu de travail. L'approche qualitative descriptive permet d'examiner de manière approfondie les réalités organisationnelles et les besoins diversifiés des membres d'une organisation, des aspects souvent difficiles à saisir à travers des approches quantitatives. Elle offre un cadre flexible pour analyser les perceptions des acteurs concernés, identifier les obstacles et proposer des solutions adaptées à chaque contexte organisationnel. En effet, la flexibilité de cette approche permet de circonscrire les problématiques tout en offrant une profondeur d'analyse qui favorise une meilleure intelligibilité des réalités organisationnelles, notamment lorsqu'il s'agit de déployer des initiatives telles que des plans en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI).

L'intérêt de cette approche réside dans sa capacité à rendre compte de la réalité sociale telle qu'elle est vécue par les individus (Trudel et al, 2007). Elle se concentre sur la compréhension des expériences vécues et des perceptions des participants, sans nécessairement chercher à les interpréter ou à les explorer en profondeur. Selon Trudel et al. (2007), l'approche qualitative descriptive est particulièrement utile lorsque les chercheurs souhaitent rester proches des données et fournir une représentation fidèle des perceptions des participants, en particulier dans des contextes où une compréhension fine des expériences individuelles est cruciale pour éclairer les pratiques ou les politiques en place

2.5.2 Méthode de collecte des données

Pour collecter les données, l'entrevue semi-dirigée a été privilégiée. Aussi connue sous le nom d'entretien semi-directif, il s'agit d'une méthode qualitative de collecte des données qui se situe entre l'entretien totalement libre et le questionnaire fermé. Elle combine des éléments d'entretiens structurés et non structurés, permettant à l'intervieweur de suivre un guide avec des questions prédéfinies tout en restant flexible pour explorer des sujets non anticipés (Baribeau et Royer, 2012 ; Gagnon et al., 2019). Cette méthode est particulièrement utile pour recueillir des informations qualitatives à partir d'un petit échantillon de personnes, offrant ainsi une compréhension approfondie et contextuelle des expériences des participants (Laforest et al., 2011). En outre, l'entrevue semi-dirigée permet d'explorer des perceptions et des opinions, révélant des problèmes cachés ou difficilement observables dans certains secteurs ou segments de la population (Laforest et al., 2011). Selon Laroui et de la Garde (2017), cette méthode se caractérise par une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur, qui suit le rythme et le contenu unique de l'échange avec le participant, permettant ainsi de construire une compréhension riche du phénomène étudié. Poupart (2012) souligne que l'intervieweur, tout en suivant une ligne directrice prédéterminée, utilise des relances pour explorer en profondeur les dimensions de l'expérience de l'interviewé, lui laissant ainsi une certaine autonomie dans sa propre exploration.

Cette méthode de collecte des données permet d'aborder des dimensions de l'objet d'étude qui peuvent ne pas être complètement anticipées au préalable (Fortin et Gagnon, 2022). En offrant une structure de base tout en permettant des déviations, l'entrevue semi-dirigée aide à identifier de nouvelles pistes de réflexion et à obtenir des témoignages authentiques et spontanés, ce qui est important pour les recherches exploratoires ou celles visant à comprendre des phénomènes complexes (Fortin et Gagnon, 2016). L'entrevue semi-dirigée est donc choisie pour sa capacité à explorer des sujets complexes, ainsi que pour comprendre les significations que les individus attribuent à leurs expériences (Savoie-Zajc, 2022). Elle permet d'établir une relation directe et personnelle entre le chercheur et le

participant, favorisant une description détaillée et nuancée des expériences vécues. En outre, elle offre une compréhension approfondie du monde de l'autre, sans imposer de catégorisations préalables. Ce type d'entrevue favorise également l'apprentissage et la co-construction du savoir grâce à une interaction enrichissante (Savoie-Zajc, 2022). Enfin, il peut avoir une fonction émancipatrice en stimulant la réflexion et en favorisant des prises de conscience et des transformations chez les interlocuteurs. En somme, l'entrevue semi-dirigée offre un accès privilégié à l'expérience humaine tout en favorisant la compréhension, l'apprentissage et l'émancipation.

L'entrevue semi-dirigée, bien qu'elle soit largement utilisée dans la recherche qualitative pour explorer en profondeur les expériences et les perspectives des participants, présente plusieurs limites méthodologiques et pratiques qui méritent d'être prises en compte. Baribeau et Royer (2012) insistent sur le fait que cette méthode est souvent marquée par un manque de précision méthodologique. En effet, ils notent que de nombreux chercheurs ne fournissent pas suffisamment de détails sur les procédures spécifiques qu'ils utilisent, telles que les techniques de triangulation des données ou la saturation, rendant difficile la reproduction des études ou la vérification des résultats. Cette absence de transparence peut compromettre la fiabilité et la validité des conclusions, car sans une description claire des méthodes employées, il devient complexe pour d'autres chercheurs d'évaluer ou de répliquer les recherches. Baribeau et Royer (2012) critiquent également l'absence fréquente de justification claire des choix méthodologiques. Ils observent que les chercheurs optent souvent pour l'entrevue semi-dirigée sans expliquer en profondeur pourquoi cette méthode est préférable à d'autres formes de collecte de données, ce qui soulève des questions sur la pertinence et l'adéquation de cette méthode par rapport aux objectifs spécifiques de la recherche. Cette omission peut laisser planer un doute sur la solidité des conclusions tirées de l'étude, car la méthode choisie pourrait ne pas être la plus adaptée pour répondre aux questions de recherche posées. Un autre point critique soulevé par Baribeau et Royer (2012) concerne le potentiel de biais inhérent à l'entrevue semi-dirigée. Étant donné que cette méthode repose largement sur l'interaction entre l'intervieweur et l'interviewé, il existe un risque que les perceptions ou les attentes de

l'intervieweur influencent les réponses des participants. Sans recours à des méthodes complémentaires telles que la triangulation des sources ou la validation des résultats par les participants, les données recueillies peuvent être biaisées, ce qui compromet la neutralité et l'objectivité de l'étude. Dans le même ordre d'idées, Laroui et de la Garde (2017) soulignent la difficulté de garantir la fiabilité et la validité des données recueillies. En raison de la nature flexible de cette méthode, où le chercheur adapte les questions en fonction des réponses de l'interviewé, il est souvent difficile d'assurer que les critères d'objectivité scientifique sont respectés, ce qui peut affecter la crédibilité des données. Laroui et de la Garde (2017) notent également que l'interaction entre le chercheur et l'interviewé, bien qu'essentielle à la méthode, introduit une forte dimension de subjectivité. La qualité de l'entretien dépend largement des compétences interpersonnelles du chercheur, ce qui signifie que les résultats peuvent varier en fonction de cette dynamique, compliquant la reproductibilité des résultats.

Poupart (2012) discute des défis éthiques et relationnels liés à l'entrevue semi-dirigée. Il souligne que la relation de pouvoir entre le chercheur et l'interviewé peut influencer les réponses des participants, en particulier si la confiance n'est pas pleinement établie. Les chercheurs doivent naviguer avec soin au sein de ces relations pour éviter toute manipulation ou influence indue sur les réponses. Poupart (2012) mentionne aussi le risque que l'intervieweur, malgré sa volonté de rester flexible, influence involontairement les réponses de l'interviewé, ce qui peut altérer la spontanéité et l'authenticité des données recueillies. De plus, la réussite de cette méthode dépend fortement des compétences spécifiques de l'intervieweur, notamment sa capacité à gérer le temps pour couvrir tous les sujets pertinents sans précipitation ni omission de points importants (Poupart, 2012). La gestion du temps, en particulier, est un défi constant dans les entrevues semi-dirigées, car l'intervieweur doit équilibrer la profondeur des échanges avec les contraintes temporelles, ce qui nécessite une préparation rigoureuse pour maximiser l'efficacité de l'entretien.

Laforest et al. (2011) notent que l'entrevue semi-dirigée ne garantit pas une représentativité de la réalité étudiée. Puisque cette méthode repose sur les perceptions

subjectives d'un petit échantillon d'informateurs clés, les conclusions tirées ne peuvent pas être généralisées à l'ensemble de la population ou du contexte étudié. De plus, l'analyse des données issues des entrevues semi-dirigées exige une expertise spécifique en analyse qualitative, sans laquelle il devient difficile de traiter et d'interpréter les informations recueillies de manière rigoureuse. Cette exigence peut poser un problème si le chercheur manque de formation adéquate, ce qui peut compromettre la qualité des conclusions tirées de l'étude. Laforest et al. (2011) soulignent également que l'entrevue semi-dirigée est une méthode exigeante en termes de ressources. La préparation, la conduite, la transcription, et l'analyse des entrevues nécessitent un investissement significatif en temps et en efforts, surtout si un grand nombre d'entretiens est requis pour atteindre la saturation de l'information.

Dans le cadre de la recherche sur les défis et enjeux liés au déploiement des plans d'action en matière d'équité, diversité et inclusion (EDI) dans les milieux de travail, les entrevues semi-dirigées présentent plusieurs avantages. Leur flexibilité permet d'explorer des réalités complexes et d'adapter les questions en fonction des réponses des participants, ce qui est particulièrement pertinent pour aborder des sujets sensibles comme les discriminations et les perceptions d'inclusion. Elles offrent également l'opportunité d'accéder à des expériences individuelles et subjectives, en fournissant des informations essentielles sur la manière dont les acteurs perçoivent et vivent les initiatives EDI, tout en révélant des dynamiques cachées, telles que les résistances implicites ou les micro-agressions, souvent peu visibles. Ces entrevues permettent aussi d'identifier les facteurs contextuels propres à chaque organisation en ajustant les questions selon les enjeux spécifiques liés à la culture organisationnelle ou aux pratiques de leadership. Elles offrent la possibilité d'approfondir des thèmes particuliers, tels que l'efficacité des formations sur les biais inconscients ou l'équité perçue dans les processus de promotion.

La capacité des entrevues semi-dirigées à recueillir une diversité de points de vue en interrogeant différents acteurs, comme les professionnels en gestion des ressources humaines ou les experts EDI, tout en s'adaptant à leurs rôles respectifs, permet une vision

plus nuancée des défis rencontrés, facilitant une meilleure compréhension des perceptions, résistances et opportunités dans le déploiement des actions EDI.

2.5.2.1 Le guide d'entretien

Généralement, les entretiens semi-dirigés sont réalisés à l'aide d'un guide. Le guide d'entretien semi-dirigé conçu pour cette recherche (présenté à l'annexe I) sert à explorer de manière approfondie les enjeux relatifs à l'équité, la diversité, et l'inclusion (EDI) dans les milieux de travail. Ce guide a été élaboré sur la base d'une revue de la littérature scientifique et des objectifs de la recherche, visant à analyser les défis et les succès associés au déploiement des plans d'action EDI au sein des organisations.

L'objectif principal de la présente recherche est de décrire les enjeux en matière d'EDI présents dans les organisations avant la mise en œuvre des plans d'action. Dans une première partie du guide, les participants ont alors été interrogés sur les problèmes d'équité, de diversité et d'inclusion qui prévalaient dans leur environnement de travail, afin de comprendre comment ces enjeux ont influencé le développement des plans d'action EDI. Les motivations sous-jacentes à l'élaboration de ces plans, y compris les motivations stratégiques des organisations, sont explorées. Le guide d'entretien permet également de recueillir des informations détaillées sur les acteurs impliqués dans le développement des plans d'action EDI. Il vise à comprendre qui a participé au processus, pourquoi ces personnes ont été sélectionnées et quels étaient leurs rôles et responsabilités. Cette exploration est essentielle pour identifier les dynamiques internes qui ont influencé le développement du plan. Un autre aspect central de la recherche concerne les défis rencontrés lors de la rédaction du plan d'action EDI. Les participants ont donc été invités à partager les difficultés qu'ils ont rencontrées, telles que les résistances internes ou les contraintes de ressources ainsi que les conditions qui ont permis de surmonter ces défis et de mener à bien l'élaboration du plan.

La deuxième partie du guide se concentre sur la phase de déploiement du plan d'action EDI en milieu de travail. Les participants ont été interrogés sur les personnes

impliquées dans cette phase, les raisons de leur sélection ainsi que leurs rôles et responsabilités. Les défis spécifiques à cette étape, ainsi que les conditions nécessaires pour une mise en œuvre réussie sont également abordés. Le guide se penche aussi sur les retombées des plans d'action EDI au sein des organisations. Les participants ont été invités à partager leur évaluation des résultats obtenus, à indiquer si les objectifs initiaux ont été atteints et à expliquer les raisons de ces succès ou échecs. Cette évaluation est pertinente pour comprendre l'efficacité des plans d'action EDI et identifier les meilleures pratiques pouvant être appliquées dans d'autres contextes.

Les entretiens réalisés dans le cadre de cette recherche sont structurés autour de ce guide d'entretien semi-dirigé, qui couvre des thèmes essentiels tels que les enjeux EDI dans les organisations, les acteurs impliqués dans le déploiement du plan d'action, les défis rencontrés lors de la rédaction et de l'implantation du plan ainsi que les facteurs de succès associés. Cet outil vise à recueillir des informations détaillées pour une description des dynamiques entourant les plans d'action EDI dans les organisations canadiennes.

2.5.3 Population et échantillonnage

La population étudiée dans cette recherche comprend des professionnels en ressources humaines et d'autres employés travaillant au sein d'organisations situées au Canada, y compris au Québec. Les participants sélectionnés l'étude ont été ceux qui se sont portés volontaires et qui remplissaient les critères suivants : être employés dans une organisation canadienne et avoir participé au développement d'un plan d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) au sein de leur organisation. Ces entretiens ont permis de recueillir des données qualitatives approfondies sur leur expérience concernant le développement et la mise en œuvre des plans d'action EDI dans leurs organisations.

La méthode d'échantillonnage volontaire et non probabiliste, qui consiste à faire appel à des volontaires pour constituer l'échantillon, a donc été privilégiée (Beaud, 2009). La

méthode d'échantillonnage volontaire et non probabiliste présente plusieurs avantages. Selon Beaud (2009), elle est souvent choisie pour sa praticabilité et son faible coût, ce qui en fait une option fréquente dans des études exploratoires, comme celle réalisée dans le cadre de ce mémoire. Cette méthode permet d'obtenir un échantillon de manière relativement simple en faisant appel à des volontaires, évitant ainsi les contraintes liées à l'imposition de la participation. De plus, cette méthode est caractérisée par sa grande flexibilité (Beaud, 2009). Elle permet aux chercheurs de sélectionner des participants en fonction de leur disponibilité et de leur pertinence par rapport au sujet étudié, ce qui est important dans des contextes exploratoires. En outre, elle facilite l'accès aux participants intéressés ou concernés par le phénomène étudié, réduisant ainsi les ressources et le temps nécessaires à la constitution de l'échantillon.

Cependant, cette méthode comporte également des inconvénients. Beaud (2009) souligne qu'elle est sujette à un biais de sélection, car les volontaires peuvent présenter des caractéristiques psychologiques spécifiques, telles qu'un désir de plaire ou un besoin de résoudre des problèmes personnels, les rendant ainsi non représentatifs de la population générale. La généralisation des résultats à l'ensemble de la population s'avère alors hasardeuse. De son côté, Savoie-Zajc (2007) mentionne que l'échantillonnage volontaire et non probabiliste limite la validité externe des résultats en raison de l'absence de représentativité des participants. Cette méthode peut également entraîner une sous-représentation de certains sous-groupes au sein de l'échantillon, restreignant ainsi la portée des conclusions tirées de l'étude.

Dans le cadre de cette étude, les données ont été collectées au moyen d'entrevues semi-dirigées réalisés auprès de onze personnes entre le 31 mars et le 10 mai 2023. La sélection des participants s'est opérée à partir des réponses à un questionnaire acheminé par l'Ordre des conseillers en ressources humaines (OCRHA) ainsi que par le partenaire de la recherche. En effet, ce mémoire s'inscrit dans un projet plus vaste, mené par les professeurs Catherine Beaudry, Andrée-Anne Deschênes et Mouhamadou Sanni Yaya. Ces trois chercheurs ont d'abord sondé des participants de 149 organisations canadiennes et

québécoises. Plus précisément, les données ont été récoltées au moyen d'un questionnaire électronique entre le 20 février et le 14 avril 2023. L'invitation à répondre a été lancée aux membres de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (OCRHA) par le biais du *Vigie Carrefour RH*, une infolettre destinée aux membres de l'ordre. Une invitation à répondre au questionnaire a également été transmise par le partenaire de la recherche auprès de ses organisations clientes. À la fin du sondage, les personnes étaient invitées à inscrire leurs coordonnées afin de prendre part à la phase qualitative à venir.

Ainsi, la présente étude porte uniquement sur cette phase qualitative. Les personnes qui, dans leur réponse au sondage, se sont montrées intéressées ont été contactées par courriel. Les entrevues ont été réalisées en mode virtuel, par le biais d'une plate-forme de visioconférence protégée, à l'aide du guide d'entretien présenté à l'annexe I. Elles ont été d'une durée moyenne de 45 minutes.

2.6 ANALYSE DES DONNEES

Les entrevues réalisées dans le cadre de cette étude ont été enregistrées, puis retranscrites en verbatim. Elles ont fait l'objet d'une analyse qualitative thématique (Paillé, 2012), s'appuyant d'abord sur des thèmes prédéfinis et s'enrichissant au fur et à mesure que de nouvelles données ont émergé du terrain. Cette approche a permis d'examiner en profondeur les enjeux et défis associés au déploiement des plans d'action en équité, diversité et inclusion (EDI) dans des contextes organisationnels divers.

Les participants (n = 11), principalement des professionnels des ressources humaines (n = 7) et des spécialistes en EDI (n = 4), ont partagé leurs expériences au sein d'organisations publiques (n = 5), privées (n = 3) et à but non lucratif (OBNL) (n = 3). Certains d'entre eux (n = 7) sont en cours de rédaction de leur plan d'action EDI, tandis que d'autres organisations (n = 4) ont déjà implanté un tel plan.

Les plans d'action EDI visent à promouvoir l'inclusion au sein des organisations en mettant en place des mesures concrètes pour prévenir les discriminations, garantir l'égalité des chances et valoriser la diversité des talents (Bruna et al., 2017). Ces initiatives répondent à des impératifs éthiques, légaux et stratégiques, cherchant à intégrer les principes de diversité, d'équité et d'inclusion dans les pratiques et discours organisationnels. Cependant, malgré les intentions louables, nombre de ces plans peinent à générer des effets transformationnels, notamment en raison de résistances internes, d'une conception incomplète ou d'une mise en œuvre mal alignée avec les objectifs stratégiques (Bruna et al., 2017). Ces difficultés sont souvent attribuées à une mauvaise évaluation du potentiel de transformation et à une inadéquation entre les ambitions affichées et les ressources allouées.

Dans ce cadre, cette recherche s'interroge sur les enjeux et les défis spécifiques au déploiement des plans d'action EDI en milieu de travail. Les thématiques à l'étude sont donc celles des motivations à l'adoption de tels plans, du rôle des acteurs impliqués, de l'identification des obstacles rencontrés aux différentes étapes du déploiement des plans d'action et de leurs retombées dans les milieux de travail. Ces thématiques découlent des objectifs de la recherche et ont été recoupées en sous-thématiques au fur et à mesure de la codification des données, en fonction des témoignages recueillis.

2.7 CONSIDERATIONS ETHIQUES

L'éthique de la recherche constitue une réflexion profonde sur les valeurs et les responsabilités qui doivent orienter les chercheurs dans leurs activités scientifiques. Historiquement influencée par des événements tragiques comme les atrocités de la Seconde Guerre mondiale, cette réflexion a conduit à l'élaboration de normes éthiques d'abord pour les sciences biomédicales, puis pour les sciences du comportement (Crête, 2009). Les chercheurs ont l'obligation éthique de s'assurer que leurs travaux bénéficient à la société en analysant des phénomènes pertinents et en communiquant leurs méthodes avec

transparence. Ils doivent également respecter les droits des participants, en veillant à ce que ceux-ci ne subissent ni préjudice ni mauvais traitement, tout en garantissant la confidentialité des données et en obtenant un consentement éclairé (Crête, 2009). Martineau (2007) souligne que l'éthique en sciences humaines et sociales ne se limite pas aux procédures, mais englobe aussi une dimension pratique. Des dilemmes éthiques sont rencontrés quotidiennement, notamment dans la recherche qualitative, où les interactions sur le terrain posent des défis spécifiques. Pour Martineau (2007), l'éthique de la recherche qualitative exige une réflexion critique sur les finalités de la recherche et l'utilisation des connaissances produites, en tenant compte des enjeux sociaux qui en découlent.

Un aspect essentiel de l'éthique en recherche est l'obtention d'un consentement libre et éclairé. Avant leur participation, les participants ont reçu par courriel un formulaire détaillant l'objectif de la recherche et les implications de leur engagement, leur permettant ainsi de prendre une décision éclairée, sans aucune pression. La nature volontaire de la participation y était mentionnée. Les participants pouvaient refuser de répondre à certaines questions ou décider de se retirer à tout moment. La confidentialité est également primordiale. Le respect de la confidentialité a donc été mentionné au formulaire. Aussi, tous les participants se sont vu attribuer un code et les données ont été anonymisées pour prévenir toute identification ultérieure. Le protocole de recherche a été approuvé par le comité d'éthique de l'UQAR (numéro de certification éthique : 2023-253), confirmant son alignement avec les standards éthiques pour une recherche à risque minimal.

CONCLUSION DU CHAPITRE

En conclusion, ce second chapitre a détaillé la démarche méthodologique adoptée pour l'étude. Il a présenté la question de recherche et ses objectifs, en mettant l'accent sur les enjeux et défis liés au déploiement d'un plan d'action EDI en milieu de travail. Les concepts étudiés ont été clarifiés, soulignant la pertinence sociale de cette recherche. Le raisonnement inductif et la démarche qualitative, basés sur des entretiens semi-dirigés

réalisés à l'aide d'un guide, ont été abordés. Enfin, les considérations éthiques ont été discutées. Le chapitre suivant portera sur la présentation des résultats obtenus.

CHAPITRE 3

PRESENTATION DES RESULTATS

Ce chapitre présente les résultats d’une étude qualitative menée auprès de onze participants, tous impliqués dans la conception ou l’implantation de plans d’action en équité, diversité et inclusion (EDI) au sein de différentes organisations. Il explore les principales motivations qui incitent les entreprises à adopter ces initiatives. Le rôle des acteurs clés, notamment la haute direction, les ressources humaines, les comités EDI et les consultants externes, est ensuite analysé, tant à l’étape de la rédaction qu’à celle de la mise en œuvre de ces plans. Les défis liés à la résistance au changement, aux contraintes techniques et à la complexité des concepts EDI sont également abordés. Enfin, les retombées de ces initiatives sont examinées, tout en soulignant les défis liés à l’évaluation des résultats concrets.

3.1 PRESENTATION DE L’ECHANTILLON

Ce sont onze (11) participants qui ont été rencontrés en entrevues semi-dirigées. La plupart exerce la profession RH ($n = 7$), mais d’autres occupent des postes spécialisés en EDI ($n = 4$). Les organisations qui les emploient présentent divers statuts, soit publics ($n = 5$), privés ($n = 3$) ou à but non lucratif (OBNL) ($n = 3$) et œuvrent dans des secteurs variés. La majorité des personnes rencontrées rédige actuellement un plan d’action EDI ($n = 7$). Cependant, quelques organisations à l’étude ($n = 4$) ont déjà implanté un tel plan.

Tableau 1. Présentation des participants

Participants	Poste occupé	Statut	Secteur d'activité	État du plan d'action
Participante 1	Agente EDI	Publique	Services d'enseignement	En rédaction
Participante 2	Conseillère en formation et développement du personnel	Privée	Hébergement et restauration	En rédaction
Participant 3	Conseiller en acquisition et rétention de talents	Publique	Commerce	En rédaction
Participante 4	Directrice Équité, Diversité et Inclusion	Privée	Fabrication	Implanté
Participante 5	Directrice RH	Publique	Administrations publiques	Implanté
Participante 6	Directrice Équité, Diversité, Inclusion	OBNL	Finances, assurances, immobilier et location	Implanté
Participant 7	Conseiller en développement organisationnel	OBNL	Agriculture	En rédaction
Participante 8	Directrice RH	Privée	Transport et entreposage	En rédaction
Participante 9	Agente EDI	Publique	Administrations publiques	Implanté
Participante 10	Directrice RH	Publique	Services d'enseignement	En rédaction
Participante 11	Directrice RH	OBNL	Services professionnels, scientifiques et techniques	En rédaction

3.2 PRESENTATION DES RESULTATS

3.2.1 Les raisons motivant le déploiement d'un plan d'action EDI

Le déploiement d'un plan d'action EDI dans les organisations à l'étude est motivé par diverses raisons, chacune jouant un rôle dans la transformation des environnements de travail pour les rendre plus équitables, diversifiés et inclusifs. Ces motivations incluent la sensibilisation et l'éducation, la conformité des employeurs aux règlements, l'élargissement

du bassin de main-d'œuvre, l'accroissement de la représentativité et de la diversité, ainsi que le bien-être et la rétention des employés.

Tout d'abord, l'une des motivations principales évoquées par les participants à l'étude est la sensibilisation et l'éducation des employés et des gestionnaires aux enjeux de l'équité, de la diversité et de l'inclusion. Certains des participants découvrent que leur compréhension initiale de l'EDI est souvent superficielle dans leur organisation. Comme l'explique la participante 2, bien que leur comité de direction pensait être aligné sur les principes de l'EDI, il s'est rendu compte que le milieu de travail était « loin d'être équitable, diversifié et inclusif ». Ce constat a mené à des initiatives comme des « capsules e-learning » et des « cercles de dialogue » pour permettre aux gestionnaires d'approfondir leur compréhension de l'EDI et d'en discuter avec leurs collègues. La participante 9 souligne également que l'éducation à l'EDI doit aller au-delà des malentendus culturels visibles. Elle insiste sur l'importance de traiter de sujets souvent ignorés, comme la diversité sexuelle et les identités de genre, en posant la question : « pourquoi est-ce qu'on parlerait de ça en milieu de travail ? ». Elle explique qu'il est crucial d'inclure les groupes marginalisés dans les discussions pour étendre les pratiques inclusives et s'assurer que toutes les dimensions de la diversité sont reconnues.

La conformité réglementaire et les stratégies organisationnelles constituent un autre facteur majeur qui motive les entreprises à déployer des plans d'action EDI. Dans certains secteurs, comme l'enseignement supérieur, l'EDI est devenu une exigence pour obtenir des subventions. La participante 1 précise que « l'EDI est devenu une exigence des organismes subventionnaires », imposant ainsi aux universités d'intégrer ces principes dans leurs pratiques pour accéder aux financements.

Le participant 7 ajoute que l'EDI a également des effets stratégiques en contribuant à améliorer l'image de marque employeur, ce qui est important dans un contexte où la pénurie de main-d'œuvre incite les entreprises à se positionner comme des employeurs de choix pour attirer des talents diversifiés. Ainsi, l'EDI ne se limite pas à la conformité légale

ou réglementaire, mais devient un atout stratégique pour les organisations. Dans ce contexte de pénurie, l'élargissement du bassin de main-d'œuvre est une autre motivation majeure pour le déploiement des plans EDI. Face à la difficulté croissante à attirer les talents, les organisations cherchent à diversifier leurs sources de recrutement pour attirer des candidats issus de groupes sous-représentés. La participante 2 indique que son organisation embauche près de 2000 personnes par an, mais fait face à un taux de roulement élevé estimé à environ 70 %. Cette situation a conduit à l'intégration de travailleurs étrangers, ce qui « amène une nouvelle dynamique » au sein de l'équipe. Le participant 7 insiste sur l'importance de « regarder les différents *pools* de candidats » disponibles pour diversifier le recrutement. Il souligne que les entreprises ne peuvent plus se contenter de respecter les exigences minimales en matière de diversité, mais doivent plutôt adopter une stratégie proactive pour attirer des talents variés. L'élargissement du bassin de recrutement à l'international ou à des groupes marginalisés permet aux entreprises de répondre à leurs besoins en main-d'œuvre tout en renforçant leur compétitivité.

La quête de représentativité et de diversité au sein des équipes est également une motivation clé pour adopter un plan d'action EDI. Les entreprises cherchent à mieux refléter la diversité de la société et de leur clientèle. La participante 2 explique que leur organisation a commencé par recueillir des données sur la diversité de leur personnel, car « on n'avait aucune donnée à ce sujet ». En activant un système permettant aux employés de déclarer volontairement leur identité, l'organisation a pu brosser un portrait plus précis de la composition de ses équipes. Ces informations permettent d'établir des corrélations avec des indicateurs EDI, tels que les promotions ou l'accès aux postes de gestion. La participante 3 mentionne également l'importance de diversifier les effectifs en déclarant qu'il est crucial pour l'organisation de « bien représenter la population québécoise dans son ensemble » afin de répondre efficacement aux besoins de ses clients et de refléter la diversité de la société. La participante 4 mentionne que leur organisation s'est engagée à « encourager la diversité multiculturelle et socioéconomique » en plus de promouvoir l'inclusion des personnes en situation de handicap et l'équité des genres, notamment pour

les personnes 2SLGBTQ+. Ces engagements illustrent l'importance d'une représentativité large, essentielle à la réussite des pratiques inclusives.

Enfin, le bien-être des employés et leur rétention font partie des raisons évoquées par les participants qui motivent les organisations à adopter un plan d'action EDI. Le participant 10 souligne que l'objectif est de « retenir les employés et de bien les accueillir » en créant un environnement de travail inclusif et bienveillant. Des événements marquants comme la pandémie ont également mis en lumière l'importance de créer des environnements où les employés se sentent respectés et valorisés en tant qu'individus. La participante 10 explique que la tuerie à la grande Mosquée de Québec¹ a été un déclencheur pour leur organisation. Cet événement tragique les a poussés à réfléchir à la manière de promouvoir l'inclusion et d'éviter les malentendus culturels, tout en protégeant le bien-être des employés. Ce besoin de protection, d'inclusion et de sécurité psychologique est fondamental pour garantir un environnement de travail sain où chacun peut s'épanouir sans crainte de discrimination ou de préjugés.

En conclusion, les motivations pour déployer un plan d'action EDI sont variées et couvrent des aspects éducatifs, réglementaires, stratégiques et sociaux. Elles incluent la sensibilisation et l'éducation des employés, la conformité à certaines exigences, l'élargissement du bassin de main-d'œuvre, un personnel plus diversifié et le bien-être des employés. Ces plans d'action EDI permettent non seulement de répondre aux obligations externes et aux impératifs stratégiques, mais aussi de créer des environnements de travail plus inclusifs, respectueux et équitables. Ils ont pour visée de favoriser l'attraction et la rétention des talents, tout en améliorant la compétitivité des entreprises et en renforçant leur réputation en tant qu'employeurs de choix dans un marché du travail de plus en plus exigeant. Différents acteurs sont alors impliqués dans la conception d'un tel plan. Leur rôle, tel qu'il est perçu par les participants rencontrés, est présenté à la prochaine section.

¹Attentat survenu au Centre culturel islamique de Québec, le 29 janvier 2017, faisant six morts et dix-neuf blessés.

3.2.2 Le rôle des acteurs dans la rédaction d'un plan d'action EDI

Dans le cadre de la rédaction d'un plan d'action EDI, l'implication des divers acteurs assure le succès des initiatives. L'engagement de la haute direction se révèle être l'un des principaux moteurs du changement. Sans un soutien explicite des dirigeants, les actions EDI risquent de rester symboliques et de ne pas être intégrées de manière cohérente dans la stratégie de l'organisation. Comme le souligne la participante 4, « la première condition de succès, c'est l'engagement du management. [...] C'est LA condition de succès. C'est walk the talk, puis vraiment montrer que c'est une priorité du management ». De plus, le participant 7 mentionne que « le mandat vient de la haute direction, et c'est l'équipe des ressources humaines qui s'en occupe ». Ainsi, la direction joue un rôle clé en donnant des directives claires et en responsabilisant les équipes, renforçant ainsi la pertinence et l'efficacité des actions EDI inscrites au plan. La participante 6 souligne également l'importance de cet engagement en affirmant : « on a proposé à la haute direction de se donner un engagement ferme en EDI ». L'implication de la haute direction ne se limite donc pas à de simples déclarations d'intention, mais se traduit par des actions concrètes et visibles à travers toute l'organisation, comme le confirme la participante 10 : « il faut l'implication de la haute direction, puis ça on l'a. »

Le département des ressources humaines (RH) occupe également un rôle central dans la conception du plan d'action EDI. Les RH sont chargés de la coordination des efforts, de la mise en place des politiques, et de la formation des équipes pour garantir une application cohérente des principes d'inclusion. Comme le précise la participante 11, elle-même directrice en ressources humaines : « le plan d'action pour les employés, c'est moi. C'est la direction des ressources humaines qui porte cette responsabilité ». Cette responsabilité est partagée au sein des équipes RH qui chapeautent la rédaction et la mise en place des initiatives, comme le confirme la participante 2 : « mon équipe chapeaute le projet pour mettre en place la vision, la politique puis les initiatives RH ».

Les RH jouent un rôle stratégique en tant qu'architectes du changement, collaborant avec les comités EDI et les autres départements pour bâtir un plan d'action efficace et pertinent. Les comités EDI, composés de représentants des divers départements, des groupes de travail, ou même des étudiants dans certains cas, assurent une approche transversale et collaborative. Ces comités supervisent les travaux relatifs au plan d'action et garantissent que tous les points de vue sont pris en compte. La participante 1 illustre ce point en déclarant : « il y a un comité institutionnel EDI qui réunit des cadres supérieurs, des représentants du corps professoral et des membres de la communauté étudiante ». De plus, le participant 7 note qu'« on se fait aider, on a créé un comité d'employés qu'on va consulter pour nous aider à bâtir [le plan d'action] ». Ces témoignages illustrent l'importance de la collaboration dans la rédaction du plan d'action et dans l'implication des employés à différents niveaux.

Certaines organisations ne disposent pas toujours de l'expertise interne nécessaire pour élaborer des stratégies EDI robustes. C'est pourquoi elles font appel à des consultants spécialisés pour les accompagner dans la rédaction de leur plan. La participante 1 mentionne à ce propos : « on travaille avec une consultante externe spécialisée EDI depuis 20-25 ans ». Ces consultants apportent des perspectives extérieures précieuses, en particulier pour définir des indicateurs de performance clairs et former les équipes internes. Le participant 7 indique également qu'il « envisage également de faire appel à un consultant pour finaliser le plan d'action et s'assurer de sa cohérence ». L'intervention de consultants permet de garantir que les meilleures pratiques sont appliquées et que les initiatives relatives à l'EDI sont pertinentes.

En conclusion, l'élaboration d'un plan d'action EDI nécessite l'implication active de plusieurs parties prenantes, chacune ayant un rôle spécifique à jouer : que ce soit la haute direction aux RH, en passant par les comités EDI et les consultants externes. Les témoignages recueillis montrent que différents acteurs ont une part de responsabilité dans la rédaction d'un tel plan d'action, et que leur collaboration est indispensable pour

transformer les valeurs d'équité, de diversité et d'inclusion en actions concrètes au sein des organisations.

3.2.3 Le rôle des acteurs dans l'implantation d'un plan d'action EDI

L'implantation d'un plan d'action en matière d'équité, diversité et inclusion (EDI) au sein d'une organisation est un processus complexe nécessitant la collaboration de plusieurs acteurs clés. Le succès de ces initiatives repose sur l'implication et la participation efficace des parties prenantes à différents niveaux de l'entreprise. Divers acteurs jouent un rôle crucial dans la mise en œuvre et la réussite de ces plans, et leurs contributions respectives sont à la fois complémentaires et interdépendantes.

La haute direction est souvent l'acteur principal, jouant un rôle déterminant dans la communication et le soutien global au plan d'action EDI. Son implication est importante pour instaurer un climat favorable au changement organisationnel et démontrer l'importance de la diversité et de l'inclusion à l'ensemble de l'entreprise. Comme l'a exprimé, le participant 7, « on veut que notre PDG en fasse la communication. Il va soit devenir une espèce de parrain exécutif [...], donc ça c'est dans nos plans ». Ce type d'engagement montre que la haute direction agit non seulement en tant que porte-parole du projet, mais aussi comme moteur de la transformation culturelle nécessaire pour que les principes de l'EDI soient intégrés dans les processus de l'organisation. De plus, la participante 1 souligne l'importance de l'implication de la direction générale : « le secrétariat général était vraiment impliqué parce que c'est un document normatif, alors il y a tout l'aspect légal ». L'implication de la haute direction garantit donc que le plan est soutenu par une solide base juridique et stratégique, ce qui est essentiel pour sa légitimité et son succès.

Les ressources humaines (RH) sont un autre acteur clé dans la mise en œuvre du plan d'action EDI. Leur rôle est central dans la gestion des aspects opérationnels, tels que la gestion des dossiers des employés et la formation. Comme le souligne la participante 11, « c'est beaucoup les RH supportées par la Direction ». Les RH, en collaboration avec la

direction, veillent à ce que les initiatives soient bien intégrées dans les pratiques quotidiennes, et ce, à tous les niveaux de l'entreprise. La participante 5 souligne également l'importance de former les recruteurs et de se doter d'outil pour les nouvelles embauches : « j'ai demandé à toutes les personnes qui participent à des comités de sélection de lire le guide pour l'embauche sans discrimination pour éviter les questions discriminatoires ». Cette sensibilisation permet de prévenir les comportements inappropriés et d'assurer que les processus d'embauche soient exempts de biais. La participante 1 ajoute que les RH jouent également un rôle dans la gestion des dossiers : « il y a également le service des ressources humaines, parce que c'est eux qui gèrent les dossiers des employés ». Leur implication est donc multiple, couvrant à la fois la gestion des personnes et la sensibilisation à des pratiques inclusives.

Les ambassadeurs sont des acteurs clés pour assurer la diffusion des initiatives EDI au sein des différents départements de l'organisation. La participante 4 a expliqué : « il y a 170 ambassadeurs DEI. Donc dans ces ambassadeurs DEI, il y a des leaders DEI dans chacun des départements. Ils sont en général des directeurs ou des personnes qui ont accès à un comité de direction ». Ces ambassadeurs jouent un rôle important en assurant une continuité entre les objectifs stratégiques de l'organisation et les réalités des différents départements. Ils sont souvent des volontaires motivés par un fort engagement personnel envers les valeurs de diversité et d'inclusion, comme l'a exprimé la participante 1 : « il est aussi prévu d'identifier des personnes dans chaque équipe qui sont particulièrement motivées, puis d'en faire des ambassadeurs ambassadrices ». Leur rôle ne se limite pas à la communication des initiatives, ils participent également à la mise en œuvre et au suivi des actions, en fonction des spécificités de leur département. Comme l'a ajouté la participante 6 : « après pour déployer nos solutions, on a aussi un comité d'ambassadeurs ou de partenaires EDI qui eux prennent les solutions qu'on développe, puis doivent les déployer ». Ainsi, les ambassadeurs agissent comme des relais entre les objectifs globaux et l'application concrète dans les différents secteurs de l'organisation, tout en fournissant des rétroactions qui contribuent à l'amélioration continue des initiatives.

Le service des communications, bien qu'en arrière-plan, joue tout de même un rôle important dans la promotion et la diffusion des initiatives EDI. Comme l'a mentionné la participante 9, « on a les communications avec qui on travaille beaucoup qui participent dans le fond à la mise en œuvre du plan d'action parce qu'on veut publiciser ce qu'on fait, on veut faire connaître ce qu'on fait ». Le service des communications veille à ce que les messages soient diffusés tant en interne qu'en externe, pour sensibiliser et impliquer l'ensemble des parties prenantes. La participante 6 ajoute que le service des communications est également essentiel pour garantir que les bonnes pratiques soient partagées sur les canaux appropriés : « C'est l'équipe communication qui va nous aider à tout mettre en place avec nos employés. Éventuellement, c'est sûr qu'on veut mousser ça à l'externe ». La participante 11 a aussi mentionné l'importance de travailler en étroite collaboration avec les communications : « on travaille en collaboration avec eux. On essaie d'arrimer les messages aussi parce qu'eux écrivent des messages aussi pour les membres sur les médias sociaux ». Ce travail de coordination entre services permet d'aligner les messages et de garantir une cohérence dans la communication des initiatives EDI.

Enfin, la collaboration entre tous les services est essentielle pour garantir le succès d'un plan d'action EDI. Chaque service a un rôle à jouer en fonction des mesures spécifiques qui les concernent. La participante 1 explique : « ce qui motive, c'est de démontrer à tout le monde que l'EDI ça les touche dans le fond. Que chaque service a sa part de... ou a son champ d'action-là ». Cette implication transversale permet de créer une dynamique inclusive où chaque service se sent concerné et mobilisé pour contribuer au succès des initiatives. La participante 9 a également souligné l'importance de la collaboration entre les différents services : « on peut leur demander de collaborer avec moi, dans le fond ». Cette coopération interservices garantit que les actions mises en place sont bien coordonnées et adaptées aux besoins spécifiques de chaque département.

En conclusion, l'implantation d'un plan d'action EDI repose sur une collaboration entre plusieurs acteurs clés de l'organisation. La haute direction assure l'alignement stratégique et la communication du plan, tandis que les ressources humaines en gèrent les

aspects opérationnels. Les ambassadeurs, quant à eux, relaient les initiatives au sein des départements et le service des communications garantit la visibilité et la diffusion des actions. Enfin, la coopération de tous les services garantit une approche intégrée et inclusive, où chaque partie de l'organisation se sent impliquée dans la promotion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion. C'est cette collaboration entre tous les acteurs qui assure la réussite des initiatives EDI en milieu de travail. En dépit de cette collaboration essentielle, la rédaction d'un plan d'action EDI comporte plusieurs enjeux majeurs, liés tant à la définition des objectifs qu'à l'identification des moyens à mettre en œuvre pour assurer son succès.

3.2.4 Les enjeux liés à la rédaction d'un plan d'action EDI

La rédaction d'un plan d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) dans le milieu de travail présente de nombreux défis qui nécessitent une réflexion approfondie et une approche stratégique. Ces enjeux dépassent largement la simple représentation de la diversité dans l'organisation et touchent à des aspects fondamentaux de sa gestion, de ses valeurs et de sa culture. Chaque organisation gagne à établir une vision claire et des stratégies cohérentes pour intégrer les principes d'EDI.

Un des premiers constats que les participants relèvent au regard de la rédaction de plans EDI est le manque de vision et de stratégie. Certaines des organisations à l'étude adoptent une approche superficielle, pensant être déjà inclusives parce qu'elles affichent une certaine diversité parmi leurs employés. Comme l'indique la participante 1, « le comité de direction se pensait EDI, mais EDI, c'est plus qu'avoir un petit peu de diversité culturelle ». Cette vision limitative empêche les organisations de saisir toute la profondeur du concept de l'inclusion et donc de déployer des plans d'action réellement inclusifs. En effet, l'EDI va au-delà de la composition du personnel et implique une transformation profonde des pratiques et des mentalités. Le participant 7 affirme à cet égard que « sans une stratégie claire, nous ne ferons que ramer à contre-courant dans nos efforts pour

promouvoir l'inclusion ». L'absence de stratégie structurée conduit parfois à des initiatives éparses et non coordonnées, où chaque département agit indépendamment, ce qui freine l'atteinte d'objectifs clairs. De plus, la participante 8 souligne que sans une planification précise, « on y va, go, mais on n'est pas vraiment allés avec un plan d'action structuré », ce qui complique non seulement la mise en œuvre des initiatives, mais aussi leur maintien à long terme.

En parallèle, un autre défi majeur réside dans l'insuffisance des données disponibles. La collecte de données précises et fiables est importante pour brosser le portrait de la représentativité des membres de l'organisation. Le participant 3 exprime des doutes quant à la véracité des informations disponibles : « c'est un autre enjeu aussi, de savoir si mon information est véridique ». Cette incertitude rend la prise de décision difficile et limite la capacité des entreprises à progresser dans leurs efforts d'inclusion. Il devient donc plus difficile de rédiger des plans d'action qui répondent réellement à la situation particulière de l'organisation. La participante 6 insiste sur l'importance de ces informations en affirmant que « sans données, nous naviguons à l'aveugle ». En effet, pour que les décisions en matière de diversité et d'inclusion soient éclairées et pertinentes, elles doivent reposer sur des faits concrets et mesurables.

Outre l'insuffisance des données, les organisations se heurtent souvent à la complexité des concepts d'EDI. Ces notions, bien que théoriquement solides, peuvent être difficiles à appliquer dans des contextes organisationnels spécifiques. La participante 2 observe que l'« EDI est encore un peu trop théorique », ce qui crée des obstacles à la mise en œuvre pratique des concepts d'inclusion. Différents participants adoptent des approches inadaptées à leur réalité, car ils ne savent pas comment traduire les idées théoriques en actions concrètes dans leur plan d'action. La participante 1 met également en lumière la confusion qui règne autour des notions d'équité et d'égalité, soulignant que « ce n'est pas tout le monde qui est vraiment d'accord avec l'équité ». Cette confusion, si elle n'est pas dissipée, peut créer des tensions internes et compliquer la rédaction du plan d'action. De

plus, la complexité des concepts peut décourager certains acteurs, rendant les discussions sur l'EDI difficiles et éloignées des réalités opérationnelles de l'organisation.

L'engagement et la crédibilité des dirigeants sont des facteurs déterminants pour le succès d'un plan d'action EDI. Une démarche EDI perçue comme superficielle ou opportuniste est rapidement discréditée par les employés et les parties prenantes. La participante 1 illustre bien ce problème lorsqu'elle déclare que « les gens se demandent, est-ce qu'on fait ça parce que c'est à la mode ou parce que c'est vraiment sincère ? ». Si les initiatives EDI inscrites au plan ne sont pas soutenues par un engagement authentique de la haute direction, elles risquent de se limiter à des actions cosmétiques, sans véritables retombées. La participante 8 explique que « le principal défi, c'est d'avoir la haute direction complètement vendue avec la cause et d'en faire des ambassadeurs ». L'engagement visible et sincère des dirigeants est donc essentiel pour insuffler une véritable dynamique de changement au sein de l'organisation, lors de la rédaction du plan d'action EDI. Le participant 7 suggère qu'«il faut du courage et de la transparence pour créer un véritable changement dans la culture organisationnelle ».

La consultation et la participation des parties prenantes constituent un autre élément clé pour la rédaction d'un plan EDI crédible. Toutefois, la consultation de tous les acteurs concernés peut s'avérer longue et difficile. La participante 10 reconnaît que « dans n'importe quoi, il faut l'implication de la haute direction », mais cela doit se faire sans négliger les autres parties prenantes. La participante 1 ajoute que « le défi, c'est de consulter tout le monde, tout en créant un plan qui reste pertinent ». Il est essentiel de veiller à ce que les employés se sentent écoutés et que leurs idées soient prises en compte, tout en évitant que des demandes trop spécifiques ou hors contexte n'affaiblissent la cohérence du plan global. Une consultation efficace implique donc un équilibre délicat entre inclusion des idées et respect des réalités organisationnelles.

La rédaction d'un plan d'action EDI en milieu de travail est un processus complexe qui demande une réflexion stratégique et un engagement fort. Les enjeux liés à l'absence de

vision, à l'insuffisance des données, à la complexité des concepts et à l'engagement des parties prenantes constituent des défis à surmonter pour proposer un plan d'action véritablement inclusif. Les organisations qui parviennent à intégrer ces principes de manière authentique et mesurable peuvent espérer créer un environnement de travail plus équitable, où chaque individu se sent valorisé et inclus. Si des enjeux se posent lors de la rédaction d'un plan d'action EDI, d'autres surviennent au moment de son implantation.

3.2.5 Les enjeux liés à l'implantation d'un plan d'action EDI

L'implantation des plans d'action en équité, diversité et inclusion (EDI) est un processus complexe qui rencontre plusieurs obstacles et défis organisationnels. L'un des premiers enjeux identifiés est la résistance au changement. Elle se manifeste par des craintes et des idées fausses sur les objectifs des initiatives EDI. La participante 1 exprime cette résistance en disant « ... des résistances, certainement. Il y en a tout le temps en EDI [...], on s'y attend. C'est comme partout. [...] Tu sais, les gens s'imaginent des choses parfois avec l'EDI, alors que ce n'est pas ça pantoute qu'on a l'intention de faire ». Ce type de réticence se produit entre autres lorsque les personnes interprètent les changements proposés de manière négative ou comme une contrainte inutile. Dans le milieu universitaire, cette question est particulièrement délicate, notamment concernant le corps professoral, qui est vu comme un groupe difficile à contraindre. La participante 1 souligne que « toute la question aussi de contrainte-là, mais ça c'est particulier à la réalité universitaire, mais tout ce qui est de contraindre, tu sais, le corps professoral, c'est très, bien on ne va pas là, là, c'est très sensible ». Cette résistance rend nécessaire l'adoption d'une approche plus axée sur la sensibilisation plutôt que l'imposition de mesures strictes, afin de respecter la culture et les dynamiques des environnements où ces plans sont déployés.

Un autre enjeu majeur est le manque de compréhension de la notion de diversité, souvent réduite à l'immigration ou aux minorités visibles, alors qu'elle englobe une

multitude de dimensions, y compris l'identité de genre et l'orientation sexuelle. La participante 6 témoigne des défis liés à l'éducation dans certaines régions moins diversifiées : « le nombre de fois que j'entends qu'il n'y a pas de diversité, je vais dire n'importe quoi, au Saguenay. Parce qu'il n'y a pas d'immigration, il y a moins d'immigration. Puis, c'est de leur expliquer la diversité, ce n'est pas juste l'immigration ou les gens des minorités visibles ». Cet exemple met en lumière la nécessité de campagnes de sensibilisation au regard de la notion de diversité.

Les contraintes techniques et administratives constituent également des obstacles à la mise en œuvre des initiatives EDI. Les systèmes actuels, rigides et non adaptés, ne permettent pas toujours d'instaurer des pratiques plus inclusives, par exemple, au regard de l'identité de genre. La participante 5 explique la situation en disant : « notre système de paye n'est pas malléable, on ne peut pas mettre autre chose. C'est homme ou femme ». Ce type de contrainte technique freine l'application concrète de certaines politiques inclusives et reflète la nécessité d'adapter les infrastructures organisationnelles aux nouvelles réalités de la diversité.

La communication interne et la transparence entre les différents services au sein d'une organisation sont également des défis. Il arrive que des initiatives EDI soient menées de manière isolée, sans coordination entre les différents départements, ce qui nuit à la cohérence globale des actions. La participante 9 illustre cette difficulté : « il y a des défis aussi de... parfois les rôles et les missions de certains services sont mélangés [...] des services qui font des actions sans nous en parler ». Ce manque de communication empêche la création d'une approche concertée et efficace et peut générer des duplications ou des efforts mal alignés.

La mobilisation des employés constitue un autre défi important. Même lorsque des initiatives sont mises en place, il peut être difficile de motiver les employés à y participer activement. La participante 1 souligne cette difficulté : « le défi, je pense que ça va être de mobiliser ces gens-là, puis de dire : bien viens, on a besoin de toi ». Ce manque de mobilisation est particulièrement visible dans la participation aux formations EDI, un point

critique pour assurer que tous les employés partagent une compréhension commune des enjeux. La participante 11 décrit ce problème : le plus grand défi qu'on, c'est la participation aux formations. [...] C'est tout le temps les mêmes personnes qui n'ont jamais le temps de participer ». Cette situation est exacerbée par la charge de travail des employés, qui limite leur capacité à s'engager dans les initiatives EDI. La participante 6 met en évidence la difficulté particulière pour les employés de première ligne, qui interagissent directement avec les clients et qui auraient le plus besoin de ces formations : « Comment tu t'assures que cette personne-là, elle prenne le temps de faire la formation en équité, diversité et inclusion [...] ? Mais c'est elle qui a le moins de temps de faire la formation ».

La gestion du temps et des priorités organisationnelles est un autre facteur clé qui complique l'implantation des plans d'action EDI. Les organisations sont parfois confrontées à une pression pour atteindre des résultats rapides, ce qui peut entrer en conflit avec le besoin de consacrer du temps à la mise en œuvre des initiatives inclusives. La participante 1 décrit cette tension : « C'est vraiment de concilier la longueur de la démarche puis les impératifs de productivité. [...] On s'attend justement, on veut du concret, fait que c'est dommage que les conseillères EDI, on soit toujours vraiment pressurisées de faire les choses vite ». Cette pression pour obtenir des résultats rapides peut compromettre la qualité et la profondeur des actions entreprises.

Le respect de la vie privée des employés est également un enjeu sensible, particulièrement dans des domaines comme l'inclusion des personnes 2SLGBTQ+. Bien que la création de comités ou de groupes de soutien soit bénéfique, il est essentiel que la participation reste volontaire. La participante 5 insiste sur ce point : « c'est facile de se créer un comité LGBTQ+ parce que tu sais la quantité de personnes, mais t'as besoin de quelques volontaires et, en même temps, ça c'est la vie privée. [...] On n'a pas à forcer les gens à... s'ils ont envie, c'est bien parfait mais s'ils n'ont pas envie, c'est correct aussi ». L'équilibre entre l'encouragement à la participation et le respect des préférences personnelles des employés s'avère donc important.

En conclusion, l'implantation des plans d'action EDI est confrontée à une série de défis interconnectés, allant de la résistance au changement, au manque de compréhension des enjeux de diversité, en passant par les contraintes techniques, les défis de communication, la mobilisation des employés, la gestion du temps et le respect de la vie privée. Ces défis soulignent la nécessité d'une approche intégrée et réfléchie pour garantir le succès de ces initiatives, en tenant compte des réalités organisationnelles, humaines et systémiques.

3.2.6 Les retombées des plans d'action EDI dans les milieux de travail

Les plans d'action en équité, diversité et inclusion (EDI) ont des retombées dans les milieux de travail, avec des progrès en termes de représentativité, de sensibilisation, de satisfaction des employés et d'intérêt croissant des gestionnaires. Cependant, les défis liés à la mesure précise de leurs effets et à la mise en œuvre cohérente des stratégies restent présents. Ces retombées peuvent être analysées à travers plusieurs dimensions.

Les efforts visant à accroître la diversité dans les équipes ont montré des résultats positifs dans les organisations à l'étude. Par exemple, des personnes aux profils variés ont été embauchées, ce qui a contribué à l'atteinte des objectifs pour certains groupes sous-représentés. Comme le précise la participante 5, « on a eu plusieurs personnes issues de la diversité qui ont été embauchées dans certains postes ». Cependant, certaines organisations ont dû faire face à des obstacles, notamment le départ de personnes appartenant à ces groupes, ce qui a parfois réduit les progrès réalisés. La participante 5 mentionne, par exemple, qu'une personne handicapée est partie à la retraite, et que cet événement a directement affecté les cibles de représentativité : « notre cible était atteinte, elle ne le sera plus ». Cette réalité montre que le maintien de la diversité dans l'entreprise demande des efforts constants.

Dans le même ordre d'idées, le progrès vers la parité des sexes est un autre point important. La participante 6, par exemple, souligne : « on a atteint la parité à tous les

niveaux, sauf un, mais on va l'atteindre cette année ». Des efforts ciblés sont en cours pour garantir une représentation équilibrée des femmes dans l'organisation et ces initiatives ont porté leurs fruits, notamment dans les grandes entreprises à l'étude, où les femmes représentent un pourcentage important de la main-d'œuvre.

L'un des résultats des plans d'action EDI les plus souvent mentionnés par les participants est la sensibilisation accrue des employés aux concepts d'équité, diversité et inclusion. La participante 6 note que « les gens savent c'est quoi EDI : équité, diversité, inclusion », montrant une prise de conscience collective sur ces enjeux. Une amélioration dans la diffusion de ces concepts au sein des organisations est alors constatée. De plus, le participant 7 ajoute que l'objectif est d'accroître encore davantage cette sensibilisation à travers des formations spécifiques : « il va y avoir une meilleure connaissance de la cause EDI... on veut injecter la formation et tout ».

Toutefois, certaines organisations reconnaissent des lacunes dans l'évaluation des retombées réelles de cette sensibilisation, et plus largement, des plans d'action EDI. La participante 9, par exemple, mentionne que même si les employés semblent satisfaits des efforts en EDI, il reste une incertitude quant à la compréhension des questions posées dans les sondages d'inclusion : « on a eu un taux, les gens cochaient satisfait, plus que satisfait... mais c'est difficile de savoir si les gens ont bien compris la question ». Cette observation montre que la sensibilisation ne suffit pas toujours et qu'une évaluation plus approfondie est nécessaire pour s'assurer que les employés comprennent pleinement les enjeux.

Une autre conséquence importante des initiatives EDI est donc la satisfaction accrue des employés quant à la démarche inclusive de leur organisation. La participante 9 indique que « les gens sont contents de voir que [leur employeur] se situe comme une organisation inclusive », et que cette démarche dépasse les simples obligations légales. La mise en place de conseillers à temps plein pour travailler sur ces questions est perçue positivement, renforçant l'idée que la direction est véritablement engagée dans ces efforts : « juste le fait

de dire que... on est rendu à deux conseillères à temps plein qui travaillent là-dessus... ça projette une image que, oui, c'est vrai, la direction veut vraiment ».

L'un des changements majeurs observés dans les milieux de travail est l'intérêt accru des gestionnaires pour les questions d'EDI. La participante 6 note qu'ils sont désormais proactifs : « les gestionnaires veulent en savoir plus... aujourd'hui... on est sollicités pour en parler ». Ce changement témoigne d'une véritable transformation culturelle, où les responsables ne sont plus simplement des exécutants de politiques, mais des acteurs engagés dans la promotion de la diversité. Cette situation contraste avec le passé, où il fallait souvent les solliciter pour les sensibiliser à ces questions.

L'un des défis majeurs des plans EDI est la difficulté de mesurer les retombées de manière précise et cohérente. Certains des participants à l'étude indiquent en effet ne pas disposer des informations nécessaires pour suivre efficacement leurs progrès. La participante 2 évoque cette difficulté : « on n'avait aucune donnée à ce sujet », ce qui reflète une réalité fréquente dans de nombreuses organisations. En l'absence de données, il devient impossible de mesurer les résultats des initiatives et d'ajuster les actions en fonction des besoins réels. Aussi, le participant 7 note que la mise en place de questionnaires d'auto-identification, par exemple, est un processus complexe et sujet à des divergences d'opinions : « il n'y a pas personne qui a la réponse sur comment qu'on devrait faire ce questionnaire-là ». Cette méconnaissance rend difficile l'évaluation précise des progrès en matière de diversité et d'inclusion. La participante 9 ajoute qu'il y a eu des efforts pour mesurer les compétences interculturelles des gestionnaires, mais que la simple mise en place d'une formation ne suffit pas à évaluer leur progression : « il aurait fallu plus mesurer [... si] les gestionnaires sentent qu'ils ont développé plus leurs compétences ». Ce manque d'indicateurs clairs empêche parfois de mesurer les conséquences réelles des formations sur la performance des gestionnaires dans la gestion de la diversité. Les plans d'action EDI nécessitent donc un suivi régulier pour évaluer leur efficacité. La participante 5 reconnaît que le suivi des résultats n'a pas toujours été fait avec la régularité nécessaire :

« les suivis sur les résultats n'ont pas été aussi réguliers », en raison de la pandémie et d'autres priorités comme l'équité salariale.

Les retombées des plans d'action EDI sont visibles sur plusieurs plans, notamment en termes de représentativité, de satisfaction des employés et d'intérêt croissant des gestionnaires. Cependant, les défis liés à la mesure précise des retombées montrent qu'il reste du travail à faire pour garantir que ces initiatives apportent des résultats concrets et durables, l'un des aspects les plus critiques étant le suivi et l'évaluation des initiatives EDI. L'évaluation régulière permet de s'assurer que les objectifs sont atteints et que les efforts ne s'essouffent pas. Comme le souligne le participant 7, « nous devons établir des mécanismes d'évaluation robustes pour mesurer nos progrès en matière de diversité et d'inclusion ». De plus, sans indicateurs de performance clés (KPI), il devient difficile de démontrer des résultats concrets et de maintenir l'engagement des parties prenantes.

CONCLUSION DU CHAPITRE

En conclusion, la mise en place de plans d'action EDI repose sur une approche stratégique impliquant divers acteurs, tels que la haute direction, les RH et les comités spécialisés. Ces plans visent à améliorer la diversité et l'inclusion en entreprise, mais leur succès dépend d'une vision claire, d'une collecte de données rigoureuse et d'un engagement authentique. Les principaux enjeux incluent la résistance au changement, le manque de sensibilisation et des défis techniques qui freinent l'application des principes d'équité, de diversité et d'inclusion. Pour maximiser les retombées des plans d'action EDI, un suivi régulier, des indicateurs de performance précis et une évaluation continue sont indispensables.

CHAPITRE 4

DISCUSSION

Dans un contexte où l'inclusion et l'égalité sont des valeurs fondamentales, les organisations se tournent de plus en plus vers des plans d'action en équité, diversité et inclusion (EDI) pour favoriser un milieu de travail plus juste, inclusif et représentatif. Ce chapitre explore les motivations à déployer de tels plans, ainsi que le rôle des différents acteurs organisationnels, tels que les dirigeants, les ressources humaines et les employés, dans la mise en œuvre de ces initiatives. Il examine aussi les enjeux complexes liés au déploiement de l'EDI, comme les résistances internes et les défis de gestion. Enfin, l'analyse se penche sur les effets concrets de ces plans sur le climat de travail, la productivité et le bien-être des équipes. Les résultats présentés au chapitre 3 sont donc discutés à la lumière de la littérature.

4.1 POURQUOI DEPLOYER UN PLAN D'ACTION EDI EN MILIEU DE TRAVAIL ?

Les entreprises déploient des plans d'action EDI pour remédier à une compréhension souvent limitée des enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) parmi leurs membres. En réponse à cette prise de conscience, la sensibilisation et l'éducation sont vus comme des moteurs de la gestion de la diversité. Thomas et Ely (1996) mettent en avant l'importance d'un nouveau paradigme pour la gestion de la diversité, qu'ils nomment « apprentissage et efficacité », qui va au-delà des approches traditionnelles telles que la conformité ou la légitimation d'accès aux marchés spécifiques. Ce paradigme nécessite un engagement de la part des organisations pour intégrer les différences individuelles dans le cœur même de leur fonctionnement, ce qui implique une formation continue des employés et des gestionnaires. Cette formation est un levier crucial pour que les principes d'équité, de diversité et

d'inclusion (EDI) soient non seulement compris, mais appliqués de manière active et profonde. Elle est perçue comme essentielle pour permettre aux employés de différentes origines culturelles et identitaires d'apporter leurs perspectives uniques et de contribuer pleinement aux objectifs de l'organisation. Thomas et Ely (1996) insistent sur le fait que ce processus éducatif aide à surmonter les obstacles qui peuvent être liés aux préjugés et aux systèmes de subordination, et favorise la création d'un environnement de travail ouvert où les différences ne sont pas seulement tolérées, mais valorisées en tant que sources d'innovation et de développement. En se basant sur leur modèle, les programmes de formation vont au-delà de la conformité en permettant des discussions franches et explicites sur la manière dont les identités individuelles peuvent enrichir les pratiques organisationnelles. L'objectif n'est pas seulement de recruter une main-d'œuvre diversifiée, mais de s'assurer que chaque employé soit capable d'utiliser ses expériences personnelles pour améliorer l'organisation. Une telle perspective favorise une culture d'entreprise plus inclusive, équitable et qui respecte les différences individuelles, répondant ainsi aux recommandations faites par la littérature pour une meilleure mise en œuvre des principes d'EDI (Thomas et Ely, 1996).

La conformité aux obligations est autre une motivation clé pour le déploiement des plans d'action EDI, alors que des règles imposent des mesures concrètes contre la discrimination. La gestion de la diversité est également motivée par la nécessité de se conformer aux obligations légales, particulièrement dans des pays comme la France et le Canada, où des législations spécifiques imposent aux entreprises de respecter des quotas ou de mettre en place des politiques de diversité (Cornet et El Abboubi, 2012 ; Garner-Moyer, 2006). Les organisations doivent se conformer à ces régulations pour éviter des sanctions et promouvoir un environnement inclusif, tout en améliorant leur image publique. Dans des secteurs comme l'enseignement supérieur, ces exigences sont également liées à l'accès au financement. Ainsi, la conformité légale ou réglementaire renforce la compétitivité et la réputation des organisations tout en assurant le respect des principes d'inclusion et d'équité.

L'EDI est un levier stratégique pour améliorer l'image de marque des entreprises, notamment dans des contextes de pénurie de main-d'œuvre. En intégrant les principes d'équité, de diversité et d'inclusion, les organisations se positionnent comme des employeurs de choix, attirant ainsi des talents issus de groupes sous-représentés (Beaudry et al., 2023). Cette stratégie permet non seulement de combler les besoins en main-d'œuvre, mais aussi d'améliorer la performance organisationnelle en valorisant la diversité des perspectives. L'EDI devient un outil clé pour renforcer la compétitivité des entreprises, en particulier dans des secteurs en tension, en leur permettant de se différencier et de fidéliser les talents qu'elles attirent. Les résultats de la présente étude révèlent à cet égard que les organisations diversifient leurs sources de recrutement, notamment par l'intégration de travailleurs étrangers pour répondre à des besoins en main-d'œuvre, tout en créant une dynamique nouvelle au sein de l'équipe. Cette stratégie proactive d'élargissement du bassin de recrutement correspond directement aux recommandations de la littérature qui plaide pour une approche inclusive du marché du travail.

L'élargissement du bassin de main-d'œuvre est donc une stratégie pour les organisations confrontées à la pénurie de talents sur un marché de plus en plus compétitif. Cette approche stimule l'innovation et favorise une meilleure compréhension des enjeux internationaux, renforçant ainsi la compétitivité des entreprises dans un environnement globalisé (Kossek et al., 2006). En intégrant cette diversité, les entreprises se positionnent comme des employeurs attractifs et assurent une compétitivité durable, tout en consolidant leur performance et leur image sur le marché mondial.

L'accroissement de la représentativité et de la diversité au sein des organisations est une motivation clé pour les plans d'action EDI, car il permet d'aligner la composition des équipes avec la diversité de la société et de la clientèle. La gestion proactive de la diversité, telle que décrite par Barel et Frémeaux (2013), met en avant l'importance d'améliorer la représentativité des groupes minoritaires et de créer des environnements inclusifs qui reflètent la diversité de la société, ce qui implique de recueillir des données sur la composition de la main-d'œuvre afin de mieux comprendre et ajuster les politiques

d'inclusion. Ce principe est observé dans les résultats de la présente étude, où les organisations utilisent des systèmes de collecte de données volontaires pour brosser un portrait plus précis de la diversité de leurs équipes. Cette collecte permet d'établir des liens entre la diversité des équipes et les promotions ou l'accès aux postes de gestion. Grâce à la collecte de données sur la diversité, les organisations peuvent ensuite ajuster leurs pratiques de recrutement et de promotion pour promouvoir une plus grande équité et inclusion (Garner-Moyer, 2006 ; Cornet et El Abboubi, 2012).

Le bien-être des employés est une autre motivation essentielle des plans d'action EDI, car il permet de créer un environnement de travail inclusif, respectueux et valorisant (Ragins, 2012 ; Beaudry et al., 2023). Cette approche favorise la rétention des talents en améliorant l'engagement des employés, en particulier ceux issus de groupes historiquement exclus (Kossek et al., 2006). Les résultats empiriques montrent que les organisations à l'étude adoptent des mesures concrètes pour garantir un environnement de travail bienveillant. Un climat de travail sain et respectueux aide à réduire le roulement du personnel, tout en augmentant la satisfaction des employés et leur fidélité à long terme (Beaudry et al., 2023).

Enfin, le changement de culture organisationnelle est un objectif central des plans d'action EDI. En adoptant des pratiques de gestion inclusives et en révisant les processus internes pour éliminer les discriminations, les organisations visent à transformer durablement leur environnement de travail. Ce changement se reflète dans la rétention des talents et le bien-être des employés, qui témoignent de l'évolution vers une culture plus inclusive et équitable (Barel et Frémeaux, 2013).

4.2 LES ACTEURS IMPLIQUES DANS LE DEPLOIEMENT DES PLANS D'ACTION EDI

Le déploiement des initiatives en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) repose sur l'engagement de plusieurs acteurs clés au sein des organisations. Selon Robert-

Demontrond et Joyeau (2009), la haute direction joue un rôle crucial en offrant le soutien stratégique nécessaire pour ancrer ces initiatives dans les objectifs à long terme de l'entreprise. Cette fonction dépasse la simple communication, car la haute direction doit aussi garantir que les politiques EDI soient intégrées dans la stratégie globale de l'organisation.

Les résultats de la présente étude confirment l'importance de l'implication de la haute direction. Par exemple, il est mentionné qu'elle doit jouer un rôle de « parrain exécutif », ce qui montre que les dirigeants ne se contentent pas d'approuver les initiatives EDI, mais sont aussi des figures de proue en matière de diversité et inclusion. Comme le soutiennent Robert-Demontrond et Joyeau (2009), la légitimation des actions EDI au sein de l'organisation repose sur l'engagement de la haute direction. Par ailleurs, le fait que la direction générale s'implique dans les aspects juridiques montre que l'organisation cherche non seulement à intégrer les politiques EDI, mais aussi à assurer leur pérennité et leur conformité légale.

Selon Shen et al.(2009), les professionnels en gestion des ressources humaines jouent également un rôle central dans le développement et la mise en œuvre des plans d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI). Ils intègrent la gestion de la diversité au cœur de la stratégie globale des ressources humaines, allant au-delà de la simple conformité légale pour valoriser activement les différences individuelles au sein de l'organisation. Leur rôle implique de concevoir des processus de recrutement et de sélection inclusifs, visant à attirer et à promouvoir une main-d'œuvre diversifiée, tout en évitant les biais courants qui favorisent l'homogénéité. De plus, ils sont responsables de la mise en place de programmes de formation sur la diversité, destinés à promouvoir une compréhension commune des enjeux de la diversité et à renforcer la cohésion sociale dans les équipes.

Les professionnels en gestion des ressources humaines sont donc responsables de la mise en œuvre des pratiques soutenant les objectifs relatifs à l'EDI, tels que la formation à la diversité et le recrutement inclusif. Ces pratiques sont essentielles non seulement pour attirer mais aussi pour retenir les talents de divers horizons, enrichissant ainsi

l'environnement de travail par une variété de perspectives et d'expériences, comme le préconisent Shen et al. (2009). La gestion de la diversité en ressources humaines implique des audits réguliers pour identifier les domaines d'amélioration, aligner les pratiques de diversité avec la stratégie organisationnelle et favoriser un environnement inclusif qui améliore la créativité, l'innovation et la performance organisationnelle (Shen et al., 2009)

Le rôle des leaders inclusifs est également souligné par Younas et al. (2021), qui insistent sur le fait que ces leaders doivent promouvoir un environnement de travail où chaque employé se sent valorisé et encouragé à participer pleinement à la vie de l'organisation. Ces leaders inclusifs doivent incarner des valeurs telles que l'intégrité et la confiance pour favoriser la cohésion sociale et l'innovation dans l'équipe. Leur rôle est d'encourager un comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers le changement, en créant un climat de confiance et d'ouverture où la diversité est perçue comme une source de richesse.

Dans les résultats de la présente étude, cette idée de leadership inclusif est concrètement illustrée par le rôle des ambassadeurs EDI au sein des différents départements de l'organisation. Ces ambassadeurs, qui jouent un rôle central dans la diffusion des pratiques inclusives, sont décrits comme des relais entre la stratégie globale et l'exécution pratique des plans EDI. Le fait qu'ils soient choisis en raison de leur engagement personnel envers les valeurs de diversité et d'inclusion montre qu'ils incarnent parfaitement les principes du leadership inclusif mentionnés par Younas et al. (2021). La capacité des leaders inclusifs à favoriser un comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers le changement illustre comment ces leaders, au quotidien, traduisent leur intégrité comportementale et leur accessibilité en actions concrètes, créant un environnement où les employés sont encouragés à participer activement et à innover, tout en renforçant la confiance envers le leadership (Younas et al. 2021)

Par ailleurs, dans les résultats de la présente étude, le rôle du service de communication au regard du plan d'action EDI est également mis en évidence. Par exemple, il est mentionné que le service de communication est activement impliqué dans la

diffusion des messages EDI, tant en interne qu'en externe, afin de garantir que les initiatives soient connues et comprises par tous. L'importance de la collaboration interservices pour le succès des actions EDI est alors mise en lumière. Cette coopération garantit que les messages liés à la diversité et à l'inclusion ne soient pas simplement des déclarations symboliques, mais des pratiques ancrées dans la culture organisationnelle.

La littérature indique les syndicats, selon jouent un rôle dans la mise en œuvre des politiques de gestion de la diversité au sein des entreprises et des organisations (Cornet et Warland, 2008). Leur implication se manifeste notamment par leur participation active aux processus de consultation et de concertation avec la direction, les comités de prévention et de protection au travail, ainsi que les autres parties prenantes (Cornet et Warland, 2008). Ils contribuent à l'identification des problématiques liées à la diversité et à la lutte contre les discriminations, en proposant des actions spécifiques visant à promouvoir l'égalité des chances et à améliorer les conditions de travail. Les syndicats participent également à des initiatives de sensibilisation et de formation pour déconstruire les stéréotypes et renforcer la compréhension des enjeux liés à l'équité, à la diversité et à l'inclusion. Ils s'impliquent dans l'accompagnement des entreprises dans l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'action EDI, en jouant un rôle de médiation et de représentation des travailleurs. Enfin, leur collaboration avec les institutions publiques et les experts en diversité renforce leur capacité à maximiser l'impact des politiques inclusives et à garantir une transformation culturelle et organisationnelle durable (Cornet et Warland, 2008). Or, les personnes interrogées dans le cadre du présent projet de recherche ne relèvent pas la participation des syndicats au processus menant au déploiement d'un plan d'action EDI en milieu de travail. Certains milieux ne sont pas syndiqués, ce qui explique en partie les résultats. En revanche, dans les milieux syndiqués à l'étude, la collaboration patronale-syndicale ne semble pas avoir été considérée au regard du plan d'action EDI.

En conclusion, l'implication de ces différents acteurs, de la haute direction aux syndicats, en passant par les RH et les comités EDI, est essentielle pour assurer la réussite des initiatives EDI, dont celles qui découlent des plans d'action. Leurs rôles, tels que

décrits dans la littérature, sont interconnectés et complémentaires, permettant de créer un environnement de travail inclusif où la diversité est perçue comme un atout stratégique, stimulant l'innovation et la performance organisationnelle (Shen et al., 2009). Cette conclusion est confirmée dans les résultats de la présente étude, où divers acteurs jouent un rôle crucial dans la mise en œuvre des plans d'action EDI. Que ce soit à travers le soutien stratégique de la haute direction, la gestion des processus inclusifs par les RH, ou encore la médiation assurée par les syndicats, tous contribuent à la réussite des initiatives EDI et à leur intégration durable dans la culture organisationnelle.

4.3 LES ENJEUX LIES AU DEPLOIEMENT D'UN PLAN D'ACTION EDI

La résistance au changement dans les initiatives EDI, mentionnée dans la littérature et observée dans la présente recherche, se manifeste par des réactions actives ou passives, alimentées par la peur de l'inconnu et la perception de menaces pour les acquis des employés. Selon la littérature, cette résistance est exacerbée par une communication insuffisante et une approche réactive des organisations, ce qui limite les retombées durables des initiatives EDI (Bareil, 2008 ; Beaudry et Gagnon, 2019 ; Bruna, 2016). Les résultats confirment ces constats théoriques en montrant que les organisations à l'étude éprouvent les mêmes difficultés, notamment le manque de communication et l'adoption d'approches correctives plutôt que préventives, ce qui entrave l'intégration des valeurs EDI. Pour surmonter cette résistance, il est recommandé de promouvoir une approche proactive et de renforcer la communication autour des bénéfices des initiatives EDI afin de favoriser leur intégration durable dans la culture organisationnelle.

Un défi majeur dans la mise en œuvre des plans d'action EDI réside dans la compréhension limitée de la diversité, souvent réduite aux catégories visibles comme les minorités ethniques ou les personnes immigrantes. Cette vision restreinte, constatée lors des entrevues avec les personnes participantes, néglige des dimensions importantes telles que l'identité de genre, l'orientation sexuelle, le handicap ou les différences culturelles moins

visibles. Selon Bruna (2016) et Beaudry et Gagnon (2019), cette compréhension incomplète entrave l'intégration des principes d'inclusion, limitant la portée des initiatives à un groupe restreint. Les autrices insistent sur l'importance d'une approche plus holistique, prenant en compte la diversité moins visible, pour garantir des politiques EDI plus inclusives et efficaces, ce qui permettrait une meilleure adhésion et participation des acteurs concernés.

Les constats empiriques révèlent à cet égard que dans certaines organisations, notamment celles situées dans des régions moins exposées à la diversité visible, la notion de diversité étant souvent réduite à l'immigration ou aux minorités visibles. Cette vision restreinte reflète une méconnaissance des autres dimensions de la diversité, limitant l'efficacité des initiatives EDI. Ce manque de compréhension empêche une intégration complète des principes d'inclusion. Tant la littérature que les résultats soulignent la nécessité d'une sensibilisation accrue aux multiples dimensions de la diversité pour garantir une mise en œuvre plus inclusive et efficace des politiques EDI.

Par ailleurs, le manque de soutien de la direction dans les initiatives EDI oriente vers une approche réactive et précipitée, où les responsables agissent sous pression sans planification stratégique, rendant les actions souvent superficielles et symboliques. Ce manque d'engagement entraîne des disparités entre les départements d'une même organisation et un sentiment d'injustice, tandis que l'absence de coordination inter-départements limite la cohésion des efforts. La littérature (Sabharwal, 2014 ; Triana et al., 2021) insiste sur l'importance d'un leadership fort et d'un soutien visible pour assurer le succès des initiatives EDI. Dans cet ordre d'idées, les résultats de la présente étude montrent comment l'absence de ce soutien freine les retombées de l'EDI dans l'organisation. Les convergences entre les constats théoriques et empiriques soulignent l'importance d'un engagement concret de la direction pour intégrer durablement les valeurs d'équité, de diversité et d'inclusion dans la culture organisationnelle

Les contraintes techniques et administratives freinent également la mise en œuvre des politiques EDI, comme l'indiquent la littérature et les résultats de la présente étude. Les systèmes organisationnels rigides, basés sur des normes traditionnelles, ne permettent pas

une gestion inclusive des identités diverses, notamment en matière de genre. Ce manque de flexibilité provoque de la frustration et un sentiment d'exclusion chez les employés, tout en limitant l'efficacité des initiatives l'EDI.

Beaudry et Gagnon (2019) ainsi que Bruna (2016) soulignent que ces rigidités entravent les politiques inclusives et les résultats confirment que ces obstacles se manifestent concrètement dans les organisations. Ainsi, les observations empiriques rejoignent les analyses théoriques, montrant que sans adaptation des systèmes, les initiatives EDI peinent à être pleinement efficaces. Il s'avère donc nécessaire d'aligner les structures organisationnelles avec les objectifs d'inclusion pour assurer un impact réel. Moderniser les systèmes administratifs est essentiel pour aligner les pratiques avec les objectifs d'inclusion et éviter que les initiatives EDI ne restent que symboliques sans impact réel sur la transformation organisationnelle.

La mobilisation des employés et la gestion de la charge de travail sont aussi des défis majeurs pour le déploiement des plans EDI. Beaudry et Gagnon (2019) soulignent que la collaboration entre acteurs est souvent insuffisante, limitant l'efficacité des initiatives. Les formations EDI, bien qu'essentielles, sont souvent sous-priorisées en raison d'une gestion axée sur la productivité à court terme (Sabharwal, 2014). Les employés de première ligne, fortement concernés par ces enjeux, peinent à y participer en raison de leur charge de travail. Triana et al. (2021) insistent sur ce frein, tandis que Sabharwal (2014) met en évidence le rôle des managers intermédiaires, qui peuvent faciliter ou entraver la participation aux efforts EDI.

Les résultats de la présente étude montrent en effet que les employés de première ligne, malgré leur rôle clé dans la diffusion d'une culture inclusive, rencontrent des difficultés à participer aux formations EDI en raison de leur emploi du temps chargé. La pression pour atteindre les objectifs de performance limite leur capacité à s'engager dans ces initiatives, bien qu'ils soient parmi ceux qui en bénéficieraient le plus. Ce décalage entre les attentes des employeurs et la réalité des conditions de travail empêche une participation active, réduisant ainsi l'efficacité des plans EDI. La surcharge de travail

constitue donc un obstacle à l'adhésion et à la mise en œuvre réussie des politiques d'inclusion. Pour améliorer les retombées des initiatives EDI, les organisations doivent revoir l'organisation du travail, en allouant suffisamment de temps et de ressources aux employés pour leur permettre de participer pleinement aux formations sans compromettre leurs responsabilités quotidiennes.

Le manque de communication et de coordination entre les départements est un autre obstacle à la mise en œuvre efficace des plans d'action EDI, comme le confirment tant la littérature que les résultats empiriques. La littérature souligne que sans une approche concertée et une communication interne structurée, les initiatives EDI risquent d'être incohérentes et inefficaces (Sabharwal, 2014). Les résultats montrent concrètement comment cette absence de coordination conduit à des actions dispersées, une duplication des efforts et une perte de cohérence globale. Cette situation renforce les résistances au changement et limite les retombées des mesures EDI. Ainsi, il est essentiel d'aligner stratégiquement les départements et de favoriser une collaboration active pour assurer le succès des plans EDI, conformément aux recommandations de la littérature (Bareil, 2008 ; Bruna, 2016).

Le défi du suivi et de l'évaluation des initiatives EDI est également central tant dans la littérature que dans les observations empiriques, mettant en évidence l'importance de mécanismes robustes pour assurer l'efficacité des actions entreprises. La littérature souligne que sans évaluations adéquates, il est difficile de mesurer les progrès et d'ajuster les actions en conséquence (Triana et al., 2021). Les résultats montrent que la pression pour obtenir des résultats rapides empêche souvent une réflexion à long terme sur les retombées réelles des politiques EDI. Il existe une tension entre les impératifs de productivité immédiate et la lenteur des changements culturels et comportementaux. Le manque de ressources dédiées limite également la portée des évaluations, qui sont souvent perçues comme des tâches supplémentaires plutôt que comme des outils essentiels. Ainsi, malgré la reconnaissance de l'importance du suivi, la mise en pratique est entravée par des contraintes. Il s'avère donc nécessaire pour les organisations de développer des mécanismes d'évaluation qui mesurent

non seulement les résultats quantitatifs, mais aussi les changements dans les comportements et la culture organisationnelle, afin d'assurer un effet durable des initiatives EDI.

4.4 LES EFFETS DES PLANS D'ACTION EDI SUR LES MILIEUX DE TRAVAIL

Les plans d'action EDI visent à créer des environnements de travail inclusifs en réduisant les comportements discriminatoires et en favorisant la compréhension et le respect de la diversité. Les politiques et les formations sont alors importantes pour diminuer les préjugés et les micro-agressions, pour un climat de travail plus harmonieux. Les résultats de la présente étude révèlent que les initiatives EDI permettent effectivement une sensibilisation accrue des employés, avec des formations qui développent leur compréhension des principes d'équité, de diversité et d'inclusion. Cependant, les organisations rencontrent des défis pour mesurer l'impact précis de cette sensibilisation et la traduction des concepts EDI en comportements respectueux n'est pas toujours garantie. Bien que les employés expriment une satisfaction globale vis-à-vis des efforts d'inclusion, il reste difficile de déterminer si cette sensibilisation réduit les comportements discriminatoires au quotidien (Beaudry et al., 2023).

Par ailleurs, la diversité dans les équipes renforce la créativité et l'innovation, deux facteurs cruciaux pour la résolution de problèmes complexes et l'adaptation aux changements (Thomas et Ely, 1996). En effet, des équipes composées d'individus aux parcours variés apportent une multiplicité de perspectives, enrichissant les approches stratégiques et permettant une meilleure réactivité face aux défis. Dans la présente étude, les participants indiquent rechercher une telle diversité. À travers une représentativité accrue, plusieurs organisations ont intégré des talents issus de groupes sous-représentés, élargissant ainsi la diversité des points de vue et des compétences dans l'équipe. Cependant, un défi persistant réside dans la rétention de cette diversité. Certaines organisations constatent des départs parmi les personnes embauchées dans le cadre de leurs

efforts de diversification, ce qui réduit le potentiel de créativité et d'innovation attendu sur le long terme.

Cet engagement et cette satisfaction réduisent les sentiments de marginalisation, favorisant ainsi un attachement plus fort envers l'organisation. Ce phénomène est bien illustré dans les résultats découlant de la présente étude. Les participants indiquent que les employés rapportent une satisfaction accrue et un sentiment de sécurité en raison d'une culture inclusive. L'embauche de conseillers spécialisés en EDI, par exemple, renforce cette inclusion en symbolisant l'engagement de l'organisation envers des politiques de diversité et de soutien aux groupes minoritaires. Ces actions sont perçues positivement par les employés, qui apprécient le dévouement de la direction envers des valeurs d'équité, ce qui renforce leur sentiment d'appartenance.

Aussi, dans les résultats de la présente étude, l'intérêt des gestionnaires pour les questions d'EDI s'est accru, ces derniers étant désormais proactifs dans l'adoption et la promotion de valeurs inclusives. Contrairement au passé, où la sensibilisation des dirigeants nécessitait des actions externes, ils agissent aujourd'hui en acteurs engagés de cette transformation culturelle, intégrant l'EDI dans leurs pratiques quotidiennes. Cette démarche non seulement renforce la cohérence des valeurs internes, mais amplifie l'engagement des parties prenantes et l'image positive de l'organisation à l'externe.

Diverses retombées sont donc évoquées par les participants. Cependant, il s'agit le plus souvent de leurs perceptions l'égard des effets des plans d'action EDI et non de conséquences tangibles. En fait, la transparence et le recours à des indicateurs de suivi sont décrits comme des piliers pour assurer l'efficacité des plans EDI (Ankeny et al., 2022). Ce besoin de suivi structuré est corroboré dans les résultats, où les défis concrets rencontrés montrent que, sans données fiables et indicateurs clairs, les organisations peinent à démontrer les retombées réelles de leur plan d'action. Les efforts pour développer des outils permettant d'assurer ce suivi soulignent une volonté d'aligner les pratiques avec les recommandations théoriques.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Le déploiement d'un plan d'action en matière d'équité, diversité et inclusion (EDI) dans le milieu de travail représente une initiative essentielle pour promouvoir un environnement inclusif et respectueux des différences individuelles. Les acteurs organisationnels, notamment les dirigeants, les responsables des ressources humaines et les employés, jouent un rôle clé dans la mise en œuvre efficace de ces plans, chacun contribuant à créer une culture de respect et d'inclusion. Cependant, cette démarche n'est pas sans défis, incluant des enjeux de communication, de mobilisation et d'adhésion. Malgré ces obstacles, les effets positifs des plans d'action EDI se traduisent souvent par un climat de travail plus harmonieux, une productivité accrue et un engagement renforcé des employés. En fin de compte, l'intégration des pratiques EDI devient un levier stratégique pour la compétitivité et la pérennité des organisations modernes.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La présente étude contribue à la compréhension des défis et des enjeux liés à la mise en œuvre des principes d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) dans les organisations. L'analyse des données recueillies révèle que, malgré une volonté grandissante d'intégrer ces principes, les organisations canadiennes continuent de faire face à des obstacles structurels, notamment en raison de biais inconscients et de résistances au changement. Toutefois, les efforts accomplis jusqu'à présent montrent une évolution positive, illustrée par des politiques inclusives en développement et un intérêt accru pour les questions de diversité. Ce contexte met en lumière la complexité inhérente au changement organisationnel et souligne la nécessité d'approches multidimensionnelles et adaptatives pour faire de l'EDI un vecteur de transformation durable.

Sur le plan théorique, cette recherche enrichit la littérature en abordant les relations dynamiques entre les politiques institutionnelles et les perceptions individuelles dans l'adoption des pratiques EDI. Cette perspective offre une compréhension plus fine des processus en jeu, ce qui permet de mieux articuler les défis organisationnels autour de l'inclusion. En confrontant les concepts théoriques aux réalités vécues sur le terrain, l'étude contribue à une évolution des théories de l'EDI, ajoutant une dimension empirique nécessaire à leur validation et à leur pertinence dans des contextes concrets.

D'un point de vue pratique, cette recherche offre des pistes de réflexion pour les décideurs et les praticiens des ressources humaines. Elle met en lumière des éléments critiques pour une adoption réussie des plans d'action EDI, notamment l'importance de la formation, de la communication proactive et d'une évaluation continue. La sensibilisation de tous les échelons de l'organisation se révèle cruciale. De cette manière, l'étude invite les

organisations à dépasser les approches superficielles pour adopter des stratégies intégrées et cohérentes qui favorisent une inclusion authentique et durable.

Néanmoins, cette étude présente certaines limites. Le cadre géographique, circonscrit au Canada, limite la généralisation des résultats à d'autres contextes culturels et nationaux. En outre, la nature principalement qualitative de la recherche, bien qu'elle enrichisse la compréhension des processus en cours, réduit la possibilité de quantifier certains aspects. Ces limites suggèrent que des études plus larges, notamment des enquêtes quantitatives ou des études comparatives entre plusieurs pays, pourraient affiner et compléter les conclusions présentées ici.

Pour des recherches futures, plusieurs pistes prometteuses se dessinent. La réalisation d'études longitudinales permettrait de mieux évaluer les retombées des plans d'action EDI sur le long terme, en particulier en ce qui concerne leur influence sur la culture organisationnelle et la performance des équipes. Une analyse comparée des pratiques dans divers secteurs d'activité enrichirait également notre compréhension des facteurs contextuels qui influencent le succès des initiatives EDI. Enfin, l'apport des nouvelles technologies, telles que l'intelligence artificielle et le Big Data, dans la mise en œuvre et l'évaluation des politiques EDI, mérite d'être étudié afin d'explorer comment ces outils peuvent faciliter une meilleure intégration des pratiques inclusives.

Ainsi, cette recherche ouvre la voie à une meilleure compréhension de l'EDI dans les milieux de travail, en soulignant l'importance d'une approche proactive et réfléchie pour surmonter les obstacles et favoriser une culture inclusive. Elle met en lumière que la réussite de l'EDI repose non seulement sur des stratégies bien conçues, mais aussi sur un engagement continu et une capacité d'adaptation des organisations dans un environnement diversifié et en constante évolution. Les résultats obtenus invitent les organisations à s'engager activement dans une quête d'inclusion qui ne se limite pas aux aspects visibles de la diversité, mais qui valorise chaque individu dans sa singularité, faisant de l'EDI un levier

stratégique incontournable pour l'innovation, la performance et le bien-être en milieu professionnel.

ANNEXES

Guide d'entretien

Rappel des objectifs de la recherche

Retour sur le formulaire d'information et de consentement

- Participation volontaire à l'étude
- Confidentialité des résultats
- Enregistrement de l'entretien

Questions

Partie 1 : rédaction du plan d'action

- a) Quels étaient les enjeux relatifs à l'équité, la diversité et l'inclusion dans votre milieu de travail avant la mise en œuvre du plan d'action EDI ?
 - . Comment ces enjeux ont-ils influencé le développement du plan d'action EDI ?
 - . Y avait-il d'autres motivations liées au développement du plan d'action EDI, notamment des motivations stratégiques ? Pourquoi ? Si oui, lesquelles ?
- b) Qui sont les personnes qui ont participé au développement du plan d'action EDI ?
 - . Quelles raisons ont motivé le choix de ces personnes ?
 - . Quels étaient leurs rôles et leurs responsabilités ?
- c) Quels ont été les enjeux et les défis rencontrés lors du développement du plan d'action EDI ?
- d) Quelles sont les conditions de succès pour le développement du plan d'action EDI ?

Partie 2 : déploiement du plan d'action

- e) Qui sont les personnes qui ont participé à la mise en œuvre du plan d'action EDI ?

- . Quelles raisons ont motivé le choix de ces personnes ?
- . Quels étaient leurs rôles et responsabilités ?
- f) Quels sont les enjeux et les défis rencontrés lors de la mise en œuvre du plan d'action EDI ?
- g) Quelles sont les conditions de succès pour la mise en œuvre du plan d'action EDI ?
- h) Quels sont les impacts du plan EDI dans l'organisation ?
 - . Comment avez-vous évalué ces impacts ?
 - . Les objectifs ont-ils été atteints ? Pourquoi ?

Remerciements

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441-464.
- Amadiou, J.-F. et Roy, A. (2019). Stéréotypes et discriminations dans le recrutement. *Hermès*, 83(1), 162.
- Ankeny, C., Dunton, C., Virk, R., Scott, E. et Kamat, N. (2022). Development of a Low-Cost, Easy-to-Adopt Diversity and Inclusion Program During Crises. *Biomedical Engineering Education*, 2(2), 175-181.
- Avenier, M.J. et Gavard-Perret, M.-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. Dans M.L. Gavard-Perret, D. Gotteland, A. Jolibert, et C. Haon (dir.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (pp. 6-45). Pearson France.
- Bareil, C. (2008). Démystifier la résistance au changement: questions, constats et implications sur l'expérience du changement. *Télescope*, 14(3), 89-105.
- Barel, Y. et Frémeaux, S. (2013). Le management du travail, condition de réussite du management de la diversité. *Management et Avenir*, (8), 85-102.
- Baribeau, C. et Royer, C. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative: Usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l'éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 38(1), 23-45.
- Barthélemy, J. (2012). Pour une recherche en gestion conciliant rigueur et pertinence. *Revue française de gestion*, 38(220), 269-283.
- Beaud, J.-P. (2009). L'échantillonnage. Dans Gauthier, B., *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données (5e édition)*(pp.251-284). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- 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.
- Beaudry, C., Deschênes, A.-A. et Sanni Yaya, M. (2023). *Recherche-action sur l'EDI et les inégalités en emploi. Le déploiement d'un plan d'action EDI en milieu de travail*. Recension des écrits, 44 p.

https://www.uqar.ca/uqar/professeurs/gestion/beaudry_catherine/recherche_action_edition_beaudry_deschenes_sanni_yaya.pdf

- Beaudry, C., Gagnon, M. et Deschênes, A. A. (2019). Quand la perception des employeurs à l'égard des personnes immigrantes influence leurs pratiques de gestion de la diversité. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 74(4), 674-696.
- Beaudry, C. et Gagnon, M. (2019). L'obligation d'accommodement: une prise en charge réactive teintée des perceptions des acteurs. *Journal of Canadian Studies*, 53(1), 70-94.
- Benschop, Y. et Verloo, M. (2006). Sisyphus' Sisters: Can Gender Mainstreaming Escape the Genderedness of Organizations? *Journal of Gender Studies*, 15(1), 19-33.
- Bereni, L. (2009). *Les politiques de la diversité: Expériences américaines, enjeux français*. Presses de Sciences Po.
- Bertrand, M., Goldin, C., et Katz, L. F. (2010). Dynamics of the gender gap for young professionals in the financial and corporate sectors. *American Economic Journal: Applied Economics*, 2(3), 228-255.
- Bleakney, A., Khanam, F., & Kumar, M. B. (2024). *Qualité de l'emploi chez les membres des Premières Nations vivant hors réserve et les Métis, 2022*. Statistique Canada, no 41-20-0002 au catalogue. <https://www.statcan.gc.ca>
- Bourdeau, S., Legoux, R. et Grange, C. (2021). La diversité dans les équipes, une médaille qui a son revers. *Gestion*, 46(3), 54-58.
- Bourgeois, I. (2016). La formulation de la problématique. Dans Gauthier, B. et Bourgeois, I. (dir.). *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (pp. 51-75). Presses de l'Université du Québec.
- Bruna, M. G. (2016). Dynamique de changement, exercice de la réflexivité et apprentissage managérial dans la conduite d'une démarche transformationnelle de diversité. *La Revue des Sciences de gestion*, (5-6), 121-136
- Bruna, M. G., Frimousse, S. et Giraud, L. (2017). Comment apprécier l'impact transformationnel d'une politique de diversité en entreprise? Contribution liminaire à un agenda de recherche. *Management et Avenir*, (6), 39-71.
- Charreire-Petit, S., & Durieux, F. (2014). Explorer et tester : les deux voies de la recherche. Dans R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (pp. 76-104). Dunod.

- Chung, B. G., Ehrhart, K. H., Shore, L. M., Randel, A. E., Dean, M. A. et Kedharnath, U. (2020). Work group inclusion: Test of a scale and model. *Group & Organization Management*, 45(1), 75-102.
- Conseil du Trésor du Canada. (2020). *Cadre de responsabilisation de gestion pour les programmes d'équité en emploi*.
- Cornelissen, L. et Turcotte, M. (2020). *La persistance de la surqualification en emploi des immigrants et des non-immigrants*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2020001/article/00004-fra.htm>
- Cornet, A. et El Abboubi, M. (2012). Gérer la diversité dans le secteur public: pratiques et conditions de succès. *Gestion*, 37(4), 57-66.
- Coron, C. et Pigeys, F. (2020). L'appropriation des politiques d'égalité professionnelle par les acteurs : Éléments de contexte et conditions. *Management international*, 24(1), 127139.
- Crête, J. (2009). L'éthique en recherche sociale. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (5e éd.)(pp. 285-301). Presses de l'Université du Québec.
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche*. Chenelière éducation. F
- Gagnon, M., Beaudry, C. et Deschenaux, F. (2019). « Prendre soin » des participants lors d'entrevues réalisées en contexte de recherches sensibles. *Recherches qualitatives*, 38(2), 71-92.
- Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management et Avenir*, 1(7), 23-42.
- Giordano, Y. et Jolibert, A. (2016). Pourquoi je préfère la recherche quantitative. Pourquoi je préfère la recherche qualitative. *Revue Internationale PME*, 29(2), 7-17.
- Girier, D., Lamouri, J. et Pulido, B. (2020). Biais inconscients et recrutement. IVADO, Université de Montréal, OBVIA et RIQEDI.
- Gouvernement du Canada. (2021). *L'inclusion : Un environnement accueillant et valorisant pour tous*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/services/emplois/opportunités/initiatives/inclusion.html>
- Kalev, A., Dobbin, F. et Kelly, E. (2006). Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589-617.

- Kossek, E. A., Lobel, S. et Brown, J. (2006). Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity Examining 'The Business Case'. Dans A. M. Konrad, P. Prasad et J. K. Pringle (dir.), *The handbook of workplace diversity* (p. 5374). Sage Publications.
- Laforest, J., Bouchard, L. M., et Maurice, P. (2011). *Trousse diagnostique de sécurité à l'intention des collectivités locales: Guide d'organisation d'entretiens semi-dirigés avec des informateurs clés* (2e éd.). Institut national de santé publique du Québec.
- Laroui, R. et de la Garde, R. (2017). L'entretien semi-dirigé et ses principaux défis. Dans P. Beaupré, R. Laroui, & M.-H. Hébert (dir.), *Le chercheur face aux défis méthodologiques de la recherche : Freins et leviers* (pp. 162-173). Presses de l'Université du Québec.
- Martineau, S. (2007). L'éthique en recherche qualitative : Quelques pistes de réflexion. *RecherchesQualitatives, Hors Série*(5), 70-81.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- Olsen, J. E. et Martins, L. L. (2012). Understanding organizational diversity management programs: A theoretical framework and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1168-1187.
- Organisation internationale du Travail (OIT). (2015). *Égalité des chances et lutte contre les discriminations : guide pratique pour les entreprises*. Bureau international du Travail.
- Peretti, J.-M. (2020). La présentation des politiques « diversité et inclusion » des entreprises à travers leurs déclarations de performance extra-financière (DPEF). *Management et Sciences sociales*, (29), 6-20.
- Phillips, K. W. (2014). How diversity works. *Scientific American*, 311(4), 42-47.
- Poupart, J. (2012). L'entretien de type qualitatif : réflexions sur cette méthode. Dans N. Broustauet F. Le Cam (dir.), *Sur le journalisme, About journalism, Sobre jornalismo*, 1(1), pp. 60-71.
- Rivet, M. (2003). La discrimination dans la vie au travail : Le droit à l'égalité à l'heure de la mondialisation. *Revue de droit de l'Université de Sherbrooke*, 34, 276-304.
- Robert-Demontrond, P. et Joyeau, A. (2009). Les politiques de diversité ethnoculturelle dans l'entreprise : avantages, limites et conditions de succès. *Gestion*, 34(3), 57-65.

- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197-217
- Santé Canada et l'Agence de la santé publique du Canada. (2017). *Incapacité ou trouble du développement au Canada. Faits saillants sur l'Enquête canadienne sur l'incapacité de 2017*. Santé Canada et l'Agence de la santé publique du Canada. <https://www.canada.ca/content/dam/phac-aspc/documents/services/publications/diseases-conditions/infographic-developmental-disabilities-disorder-highlights-canadian-survey-2017/infographic-developmental-disabilities-disorder-highlights-canadian-survey-2017-fra.pdf>
- Savoie-Zajc, L. (2007). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide? *Recherches Qualitatives, Hors Série*(5), 99–111.
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., et Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235-251.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K. et Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- Soparnot, R., Arreola, F., & Borel, P. (2017). L'utilité de la recherche en gestion pour les managers : Une étude empirique de la pertinence. *Revue française de gestion*, 42(267), 118-132.
- Statistique Canada (2023). *Proportion des femmes et des hommes travaillant dans les postes de gestion, données annuelles (tableau 14-10-0335-03)*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410033503>
- Thomas, D. A. et Ely, R. J. (1996). *Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity*. Harvard Business Review
- Triana, M. del C., Gu, P., Chapa, O., Richard, O. et Colella, A. (2021). Sixty years of discrimination and diversity research in human resource management: A review with suggestions for future research directions. *Human Resource Management*, 60(1), 145-204.
- Trudel, L., Simard, C. et Vonarx, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire ? *Recherches qualitatives, Hors Série*(5), 38-45
- Younas, A., Wang, D., Javed, B. et Zaffar, M. A. (2021). Dépasser les structures mécanistes : le rôle du leadership inclusif dans le développement d'un

comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers le changement.
Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 38(1), 42-52.

.

