



Le climat diversité et les pratiques de gestion des ressources humaines favorisant l'EDI en milieu de travail

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

© **ZINEB FIKRI**

Décembre 2025

Composition du jury :

Andrée-Anne Deschênes, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski

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

Joane Lévesque, autre membre, Université du Québec à Rimouski

Dépôt initial le 8 octobre 2025

Dépôt final le 9 décembre 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.

REMERCIEMENTS

Le premier remerciement que je tiens à faire est destiné à ma directrice de recherche, Catherine Beaudry, qui m'a encouragée et a cru en moi. Sa confiance, ses nombreux conseils et sa grande disponibilité m'ont permis de réussir mon objectif qui semblait presque irréalisable, soit celui d'écrire et de concevoir ce mémoire en un an. Son écoute, son ouverture et ses encouragements m'ont permis de dépasser mes limites et d'évoluer bien au-delà de ce que j'espérais.

Je tiens également à remercier l'Université du Québec à Rimouski (UQAR) qui m'a permis de réussir ce cheminement académique et personnel.

Avec tout leur amour et soutien, je dédie ce mémoire à ma famille qui a été un pilier de soutien tout au long de mon cheminement académique. Merci d'avoir su être là dans tous les moments où je me questionnais. Vous avez fait la différence dans mon parcours scolaire et je vous en serai éternellement reconnaissante. Sans oublier mon conjoint qui me soutient depuis le premier jour dans tous les multiples projets académiques dans lesquels je me lance. Le voir être fier de moi par ma persévérance et ma résilience me pousse à me dépasser davantage et je le remercie pour son énorme patience et soutien.

Finalement, merci à tous les nombreux participants à ce projet. Le temps que vous y avez consacré ainsi que la richesse de votre expérience a permis de rendre possible mon travail. Un énorme merci à tous ceux qui ont contribué à mon mémoire. Grâce à vous tous, j'ai su faire mon entrée dans le monde de la recherche et vivre une expérience académique unique qui m'a énormément fait cheminer autant personnellement que professionnellement.

RÉSUMÉ

La gestion de l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) constitue un enjeu pour les gestionnaires et pour les employeurs. Sa mise en œuvre demeure complexe et pose des défis pour les organisations. Dans ce contexte, la gestion de l'EDI mérite d'être étudiée, car elle implique un engagement réel des employeurs pour créer un environnement de travail inclusif. Ce mémoire se concentre sur le climat diversité et sur les pratiques de gestion de l'EDI dans les milieux de travail. L'objectif principal est de dégager les pratiques de gestion de l'EDI qui sont déployées dans les milieux de travail. L'étude vise à examiner ces pratiques selon le profil des organisations. Pour cela, une recherche quantitative a été menée auprès de 149 employeurs dans des organisations de différents profils. Un questionnaire en ligne a été diffusé afin de recueillir des données sur leurs pratiques en matière d'EDI. Plus précisément, l'étude s'est intéressée au climat diversité, au diagnostic EDI, aux pratiques en matière de gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion ainsi qu'au profil des organisations.

Les résultats révèlent que la plus forte dimension du climat diversité dans les organisations est celle de la praxis, c'est-à-dire que les comportements et les attitudes des membres des organisations à l'étude sont favorables à la diversité. Cependant, peu d'organisations s'intéressent au diagnostic EDI. En revanche, les grandes organisations et celles du secteur parapublic semblent les plus actives à cet égard en évaluant la composition de la main-d'œuvre ainsi que certaines activités de ressources humaines (RH), notamment le recrutement. Les résultats indiquent aussi que les objectifs qui guident les initiatives EDI les plus visées concernent l'amélioration du climat d'inclusion, l'élargissement du bassin de recrutement et la diversification de la main-d'œuvre. Enfin, il les activités les plus souvent déployées au regard de l'EDI par les organisations à l'étude touchent le recrutement, la présélection et la sélection du personnel, l'accueil et l'intégration du personnel, ainsi que la formation et le développement des compétences.

Mots clés : Équité, diversité, inclusion, climat diversité, diagnostic EDI, inclusion.

ABSTRACT

Managing equity, diversity, and inclusion (EDI) is a challenge for managers and employers. Its implementation remains complex and poses challenges for organizations. In this context, EDI management deserves to be studied because it involves a real commitment on the part of employers to create an inclusive work environment. This thesis focuses on the diversity climate and EDI management practices in workplaces. The main objective is to examine management practices that promote equity, diversity, and inclusion in workplaces. The study aims to examine these practices according to the profile of the organizations. To this end, quantitative research was conducted among 149 employers in organizations with different profiles. An online questionnaire was distributed to collect data on their EDI practices. More specifically, the study focused on the diversity climate, EDI diagnosis, equity, diversity, and inclusion management practices, and organizational profiles.

The results reveal that the strongest dimension of the diversity climate in organizations is that of praxis, meaning that the behaviors and attitudes of the members of the organizations studied are favorable to diversity. However, few organizations are interested in EDI diagnostics. On the other hand, large organizations and those in the parapublic sector seem to be the most active in this regard, evaluating workforce composition and certain human resources (HR) activities, particularly recruitment. The results also indicate that the objectives guiding the most targeted EDI initiatives relate to improving the climate of inclusion, expanding the recruitment pool, and diversifying the workforce. Finally, the activities most often deployed with regard to EDI by the organizations studied relate to recruitment, pre-selection and selection of personnel, onboarding and integration of personnel, as well as training and skills development.

Keywords: Equity, diversity, inclusion, diversity climate, DEI assessment, inclusion.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	vii
RÉSUMÉ.....	x
ABSTRACT	xii
TABLE DES MATIÈRES	xiv
LISTE DES TABLEAUX.....	xvii
LISTE DES FIGURES.....	xx
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xxii
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	2
CHAPITRE 1 Recension des écrits.....	5
1.1 MISE EN CONTEXTE	5
1.2 LES CONCEPTS D'EQUITE, DE DIVERSITE ET D'INCLUSION.....	8
1.2.1 Le concept d'équité	8
1.2.2 Le concept de diversité.....	9
1.2.3 Le concept d'inclusion	10
1.3 LE CLIMAT DE TRAVAIL	11
1.3.1 Le climat diversité	12
1.4 LA GESTION DE L'EDI EN MILIEU DE TRAVAIL.....	14
1.4.1 Le diagnostic EDI en milieu de travail.....	18
1.4.2 Les pratiques et les mesures organisationnelles favorisant l'EDI en milieu de travail	23
CONCLUSION DU CHAPITRE.....	32
CHAPITRE 2 Démarche de recherche.....	33
2.1 QUESTION ET OBJECTIFS DE RECHERCHE	33

2.2	LA PERTINENCE DE LA RECHERCHE	34
2.3	DEFINITION DES CONCEPTS	35
2.4	LE RAISONNEMENT DE RECHERCHE.....	37
2.5	APPROCHE DE RECHERCHE.....	37
2.6	MODE DE COLLECTE DES DONNEES	38
2.7	POPULATION A L'ETUDE ET CONSTITUTION D'ECHANTILLON	41
2.8	ANALYSE DES DONNEES.....	43
2.9	CONSIDERATIONS ETHIQUES DE LA RECHERCHE.....	43
	CONCLUSION DU CHAPITRE	44
	CHAPITRE 3 Présentation des résultats	46
3.1	PRESENTATION DE L'ECHANTILLON	46
3.2	LE CLIMAT DIVERSITE DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL	47
3.3	LE DIAGNOSTIC EDI DANS LES ORGANISATIONS	50
3.4	LES OBJECTIFS QUI GUIDENT LES INITIATIVES EDI EN MILIEU DE TRAVAIL	59
3.5	LES ACTIVITES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES VISEES PAR LES INITIATIVES EDI	63
	CONCLUSION DU CHAPITRE	66
	CHAPITRE 4 Discussion	68
4.1	LE CLIMAT DIVERSITE	68
4.2	LE DIAGNOSTIC EDI.....	69
4.3	LES OBJECTIFS GUIDANT LES INITIATIVES EDI.....	71
4.4	LES ACTIVITES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES VISEES PAR LES INITIATIVES EDI	72
4.5	LES CONTRIBUTIONS THEORIQUES ET PRATIQUES.....	72
4.5.1	Contributions théoriques.....	72
4.5.2	Contributions pratiques.....	73
	CONCLUSION DU CHAPITRE	75

CONCLUSION GÉNÉRALE	77
ANNEXE I – QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE	80
SECTION 1 : LE CLIMAT ORGANISATIONNEL.....	81
SECTION 2 : LE DIAGNOSTIC EDI.....	81
SECTION 3 : LES PRATIQUES EN MATIERE DE GESTION DE L'EQUITE, DE LA DIVERSITE ET DE L'INCLUSION	83
SECTION 4 : LE PROFIL DE VOTRE ORGANISATION	84
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	86

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Climat diversité dans l'organisation	48
Tableau 2. Le climat diversité selon la taille des organisations.....	49
Tableau 3. Le climat diversité selon le statut des organisations	49
Tableau 4. Réalisation d'un diagnostic EDI selon la taille des organisations	51
Tableau 5. Réalisation d'un diagnostic EDI selon le statut des organisations	51
Tableau 6. Contenus évalués lors du diagnostic EDI	52
Tableau 7. Contenus évalués selon la taille des organisations	53
Tableau 8. Contenus évalués selon le statut des organisations.....	54
Tableau 9. Activités RH évaluées lors du diagnostic EDI.....	54
Tableau 10. Activités RH évaluées selon la taille des organisations.....	56
Tableau 11. Activités RH évaluées selon le statut des organisations	56
Tableau 12. Méthodes de collecte des données	57
Tableau 13. Méthodes de collecte selon la taille des organisations.....	58
Tableau 14. Méthodes de collecte selon le statut des organisations.....	58
Tableau 15. Engagement envers l'EDI selon la taille des organisations	59
Tableau 16. Engagement envers l'EDI selon le statut des organisations	60
Tableau 17. Objectifs guidant les initiatives EDI en milieu de travail	60
Tableau 18. Objectifs guidant les initiatives EDI selon la taille des organisations	62
Tableau 19. Objectifs guidant les initiatives EDI selon le statut des organisations	63
Tableau 20. Activités visées par les pratiques et les politiques en matière de gestion de l'EDI.....	64

Tableau 21. Activités RH visées par les pratiques et les politiques en matière d’EDI selon la taille des organisations	65
Tableau 22. Activités RH visées par les pratiques et les politiques en matière d’EDI selon le statut des organisations.....	65

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Taille des organisations	46
Figure 2. Statut des organisations	47
Figure 3. Réalisation d'un diagnostic organisationnel en matière d'EDI	50
Figure 4. Engagement dans une démarche de promotion de l'EDI	59

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CCDP	Commission canadienne des droits de la personne
CER	Comité éthique de la recherche
CRHA	Conseillers en ressources humaines agréés
EDI	Équité, diversité et inclusion
ISQ	Institut de la statistique du Québec
LCDP	Loi canadienne sur les droits de la personne
LGBTQ+	Lesbiennes, gais, bisexuels, trans, queer et autres
GRH	Gestion des ressources humaines
OBNL	Organisation à but non lucratif

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Les questions liées à l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) font désormais l'objet d'initiatives, de politiques et de plans d'action au sein de diverses organisations. Des programmes de gestion de l'EDI sont de plus en plus déployés au. Malgré cet intérêt, certains groupes, tels que les minorités visibles, les personnes autochtones, les femmes et les personnes handicapées, demeurent sous-représentés et discriminés sur le marché de travail canadien, entre autres en raison des biais inconscients qui s'immiscent dans les pratiques, les stratégies et les politiques des organisations. Les employeurs sont donc appelés à intervenir pour lutter contre ces inégalités qui ont des effets sur la vie professionnelle de ces groupes et donc à mieux gérer la diversité.

La gestion de la diversité fait référence à l'ensemble des politiques et des pratiques qui visent à lutter contre la discrimination, en favorisant l'égalité des chances et de traitement (Cornet et El Abboubi, 2012 ; Cox, 1993). Une gestion équitable et inclusive de la diversité vise la responsabilité du système organisationnel quant aux obstacles vécus (Barel et Frémeaux, 2013). Une telle réflexion sur les pratiques de gestion de l'EDI permet de renforcer le climat diversité au sein des organisations.

Certaines organisations, selon qu'elles soient de juridiction fédérale ou provinciale, sont soumises à des obligations légales sur l'équité en matière d'emploi afin de réaliser l'égalité en milieu de travail et pour corriger les désavantages subis par les groupes sous-représentés. Cependant, des employeurs, par exemple ceux du secteur privé et de compétence fédérale qui comptent moins de 100 employés, sont exclus du champ d'application de la loi, et ne sont pas concernés par ces obligations (Beaudry et al., 2024). Les pratiques et les mesures EDI s'inscrivent alors dans une démarche volontaire pour eux (Beaudry et al., 2024), qui peut s'amorcer par un ciblage des enjeux à l'aide d'un diagnostic EDI.

Ce mémoire s'intéresse donc aux pratiques de gestion de l'EDI qui sont déployées dans les milieux de travail. Il interroge à la fois le climat diversité des organisations à l'étude, leur démarche diagnostique, leurs objectifs en matière d'EDI et les pratiques mises en œuvre. Pour ce faire, il s'appuie sur une approche quantitative descriptive basée sur un questionnaire diffusé à des organisations de toutes tailles et de différents statuts.

Le premier chapitre expose la recension des écrits sur les thèmes à l'étude. Le deuxième chapitre se consacre à la présentation de la démarche méthodologique. Le troisième chapitre porte sur la présentation des résultats de recherche. Pour finir, le dernier chapitre se conclut avec une discussion des résultats.

CHAPITRE 1

RECENSION DES ECRITS

Ce premier chapitre prend la forme d'une recension des écrits. Plus précisément, il présente d'abord l'état de la situation au regard des inégalités vécues par certains groupes tels que les minorités visibles, les personnes autochtones, les femmes et les personnes handicapées sur le marché de travail canadien. Il s'intéresse ensuite aux concepts clés de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) et explore les approches de gestion de la diversité. Ce chapitre met également l'accent sur les pratiques et les mesures organisationnelles favorisant l'EDI en milieu de travail.

1.1 MISE EN CONTEXTE

Au Canada, malgré des progrès notables en matière d'équité, de diversité, et d'inclusion, les inégalités en emploi demeurent ancrées sur le marché du travail, affectant les opportunités et le bien-être de nombreux groupes. Les résultats de l'Enquête sociale canadienne menée par Statistique Canada (2024) entre 2021 et 2024 montrent que plus d'une personne sur trois (36 %) âgée de 15 ans et plus a subi une forme de discrimination ou de traitement injuste au cours des cinq années précédentes.

Plus précisément, les femmes continuent de faire face à des inégalités significatives sur le marché du travail. En 2023, le taux d'emploi des femmes de 15 ans et plus se situe à environ 59 %, comparativement à environ 65 % chez les hommes du même groupe d'âge (Institut de la statistique du Québec [ISQ], 2024a). La même année, au Québec, la rémunération horaire moyenne des femmes salariées de 15 ans et plus se situe à environ 30,90 \$, comparativement à environ 33,80 \$ chez les hommes du même groupe d'âge. Tout au long de la période 2005-2023, les femmes affichent un retard sur les hommes en matière de rémunération horaire (ISQ, 2024b). Statistique Canada (2022) déclare que les femmes

perçoivent en moyenne un salaire horaire inférieur (-11,1 %) à celui de leurs collègues masculins, et ce, malgré des niveaux comparables de compétences et d'expérience.

Les minorités visibles, hommes ou femmes, subissent également des discriminations. Les femmes appartenant à des groupes racisés, en particulier les femmes noires et immigrantes, sont confrontées à des difficultés particulières en ce qui concerne le recrutement et la promotion (Statistique Canada, 2024). Environ 51 % des personnes racisées au Canada ont rapporté avoir vécu une forme de discrimination au cours des cinq dernières années, comparativement à 27 % des personnes non racisées (Statistique Canada, 2024). De plus, ce sont 71 % des personnes noires nées au Canada qui déclarent avoir vécu une discrimination liée à leur race ou à leur couleur de peau, alors que c'est le cas pour 51 % des personnes noires ayant récemment immigré au Canada (Statistique Canada, 2024). Ces chiffres traduisent des obstacles persistants à l'égalité des chances pour les groupes racisés, surtout dans les contextes professionnels. En effet, les discriminations envers les minorités visibles se produisent dans divers contextes, mais l'environnement professionnel demeure le lieu où elles sont le plus souvent signalées, alors que 41 % des répondants déclarant avoir vécu une discrimination lors d'une recherche d'emploi, en postulant pour une promotion ou en travaillant (Statistique Canada, 2024). Dans la même veine, au sein de la population de 15 à 64 ans, le taux d'emploi chez les personnes issues de minorités visibles se situe à environ 68,0 %, comparativement à environ 74,9 % chez les personnes qui ne s'identifient pas comme minorités visibles (ISQ, 2023). Les minorités visibles continuent de faire face à des taux de chômage plus élevés et à des obstacles à la promotion professionnelle. Finalement, les études de Cornelissen et Turcotte (2020) indiquent que les personnes immigrantes ont un taux de surqualification de 10 %, contre 4 % pour les natifs.

Les personnes autochtones et les personnes handicapées subissent également des discriminations au travail. En effet, 46 % des membres des Premières Nations, des Métis et

des Inuits ont signalé avoir été victimes de discrimination, un chiffre supérieur à celui des personnes non autochtones (33 %) (Statistique Canada, 2024). Par ailleurs, près de la moitié (44 %) des personnes handicapées ont rapporté avoir fait l'objet de discrimination en raison de leur incapacité physique ou mentale et elles déclarent un taux d'emploi inférieur de 48 % par rapport à leurs pairs sans handicap, et (Statistique Canada, 2024). Ces discriminations touchent également les conditions de travail, rendant difficile l'accès à un environnement de travail adapté et inclusif.

En outre, 61 % des personnes s'identifiant à la communauté 2ELGBTQ+¹ déclarent avoir été victimes de discrimination ou de traitements injustes en raison de leur orientation sexuelle ou de leur identité de genre par rapport à 32 % de la population cisgenre hétérosexuelle, ce qui affecte leur satisfaction professionnelle et leur bien-être général au travail (Statistique Canada, 2024).

Les inégalités en emploi persistent donc avec des écarts pour les groupes racisés, les personnes autochtones, les femmes, les personnes handicapées et les personnes 2ELGBTQ+. Ces inégalités en emploi peuvent influencer les perceptions globales de la santé et du bien-être des travailleurs. Les personnes ayant vécu de la discrimination sont plus de deux fois plus susceptibles de déclarer avoir une santé mentale passable ou mauvaise (Statistique Canada, 2024). Elles sont également moins susceptibles de déclarer avoir une satisfaction élevée à l'égard de la vie et de déclarer avoir un fort sentiment de sens dans leur la vie.

¹ « Acronyme utilisé par le gouvernement du Canada pour désigner la communauté canadienne, 2E : au tout début, reconnaît les personnes aux deux esprits comme les premières parmi les communautés 2ELGBTQI+ ; L : Lesbienne ; G : Gai ; B : Bisexuel ; T : Transgenre, Q : Queer, I : Intersexuel, + : comprend les personnes qui indiquent leur appartenance à divers groupes sexuels et de genre et emploient d'autres terminologies » (Gouvernement du Canada, 2024, deuxième paragraphe)

Devant ces inégalités et leurs répercussions sur les personnes qui les subissent, ce mémoire s'intéresse aux principes de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) dans les organisations. Plus précisément, nous cherchons à dégager les pratiques de gestion de l'EDI qui sont déployées dans les milieux de travail, en nous intéressant notamment au climat diversité. Les pratiques favorisant l'EDI ne se limitent pas à la réduction des inégalités, mais elles visent également à créer un climat diversité et d'inclusion (Beaudry et al, 2023). Ainsi, il est pertinent d'interroger les organisations sur le déploiement de telles pratiques.

1.2 LES CONCEPTS D'EQUITE, DE DIVERSITE ET D'INCLUSION

1.2.1 Le concept d'équité

La notion d'équité est souvent confondue avec celle d'égalité. D'abord, l'égalité réfère à la volonté d'offrir les mêmes droits, les mêmes occasions et le même traitement à chaque personne (Beaudry et al., 2024), par exemple au regard des opportunités d'emploi, des conditions de travail, de la formation et du développement, de la mobilité, des promotions et de la rémunération globale (Génin et al., 2020). « L'équité, quant à elle, renvoie à l'idée d'entreprendre une démarche pour corriger les désavantages historiques existant entre des groupes » (Brière et al., 2022, p. 8). Il s'agit dès lors de traiter chaque individu et chaque groupe historiquement défavorisé de façon juste, en tenant compte des caractéristiques particulières de leur situation afin de les placer sur un pied d'égalité par rapport au groupe majoritaire (Université Laval, 2021). Contrairement à une application uniforme d'une norme, l'équité reconnaît les différences et la diversité qui existent au sein de la société. L'objectif est d'assurer que chacun obtienne des résultats équitables et profite des mêmes avantages.

Les problématiques d'iniquité persistent dans la plupart des institutions, notamment au regard du genre. Cette situation est associée à plusieurs facteurs institutionnels et sociaux, tels que les stéréotypes de genre (Gaborit, 2009 ; Naschberger et al., 2012), la division sexuée

du travail et la tendance des institutions qui régulent l'emploi à produire des structures, des pratiques et des règles qui semblent neutres, mais qui rendent les enjeux féminins invisibles ou moins prioritaires (Rubery et Hebson, 2018 ; Wajcman, 2000). De nombreux employeurs estiment que le simple respect des lois est suffisant pour garantir l'équité sur le lieu de travail, un constat pouvant expliquer pourquoi les progrès en matière d'équité ont stagné ces dernières années (Génin et al., 2020).

1.2.2 Le concept de diversité

« Le concept de diversité fait référence à la répartition des différences entre les membres d'un groupe par rapport à un attribut commun tel que l'ethnicité, le genre ou l'ancienneté » (Bourdeau et al., 2021, p. 55). Dans cet ordre d'idées, Schermerhorn et al. (2002) indiquent que la diversité de la main-d'œuvre résulte des différences que présentent les individus qui la composent par rapport à leurs caractéristiques sociodémographiques comme le sexe, la race, l'origine ethnoculturelle, l'âge, la situation matrimoniale, familiale et religieuse.

Plus précisément, la diversité se caractérise selon deux dimensions : l'orientation dominante d'un attribut et sa perceptibilité (Bourdeau et al., 2021). L'orientation dominante d'un attribut peut soit tendre vers une tâche, c'est-à-dire ce qui est pertinent pour sa réalisation, soit être orientée vers les relations, c'est-à-dire ce qui sert à établir des relations interpersonnelles sans influencer directement sur l'exécution de la tâche.

Quant à la perceptibilité d'un attribut, elle a trait au fait que tout attribut peut être soit facile à constater, donc perceptible et reconnaissable avec aisance, par exemple le sexe ou l'ethnicité, soit sous-jacent, c'est-à-dire qu'on ne peut le percevoir qu'en interagissant avec la personne, par exemple sa personnalité, ses compétences et ses connaissances. Ainsi, en matière d'orientation dominante et de perceptibilité, les effets et les manifestations de cette diversité varieront selon la nature des attributs (Bourdeau et al., 2021, p. 56).

1.2.3 Le concept d'inclusion

Le concept d'inclusion est en pleine évolution et la façon de l'appréhender varie en fonction des contextes socio-culturels (Bouquet, 2015). En prenant appui sur la théorie de la distinction optimale (ODT) de Brewer (1991), l'inclusion se définit comme le degré auquel un employé perçoit qu'il est un membre estimé du groupe de travail, en expérimentant un traitement qui satisfait ses besoins d'appartenance et d'unicité (Shore et al., 2011). De la même manière, Pelled et al. (1999) définissent l'inclusion comme le degré auquel un employé est accepté et traité comme un membre à part entière par les autres dans un système de travail. Roberson (2006) affirme que l'inclusion fait référence à l'élimination des obstacles à la pleine participation et à la contribution des employés dans les organisations. De même, Lirio et al. (2008) indiquent qu'il y a inclusion lorsque les individus ressentent un sentiment d'appartenance et que des comportements inclusifs, tels que solliciter et valoriser les contributions de tous les employés, font partie de la vie quotidienne de l'organisation. De plus, Avery et al. (2008) mentionnent que l'inclusion est le degré auquel les employés croient que leurs organisations déploient des efforts pour impliquer tous les employés dans la mission et le fonctionnement de l'organisation, en tenant compte de leurs talents individuels. Deux grands thèmes ressortent de ces définitions et sont compatibles avec le modèle de la distinction optimale (ODT) : le sentiment d'appartenance et l'unicité (Shore et al., 2011).

En somme, la promotion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion au sein des organisations nécessite de reconnaître les diverses perspectives. L'équité assure que chaque individu dispose d'un accès égal aux opportunités pour réussir, en agissant sur les obstacles systémiques qui se dressent pour certains groupes. En parallèle l'inclusion exige un engagement constant pour créer un environnement où chacun se sent accepté et respecté.

1.3 LE CLIMAT DE TRAVAIL

Selon Savoie et Brunet (2000), le climat de travail joue un rôle essentiel dans la psychologie du travail. Il est défini comme la perception des employés quant à la manière dont ils sont traités au sein de l'organisation (Brunet et Savoie, 1999). Ce climat est évalué à travers trois dimensions : la considération, l'autonomie et l'actualisation (Brunet et Savoie, 1999). La considération désigne la manière dont les personnes se sentent valorisées et reconnues dans leur milieu professionnel, influençant ainsi leurs émotions de fierté et d'estime. L'autonomie renvoie à la perception de liberté et de flexibilité dans la prise de décision, tandis que l'actualisation correspond à l'opportunité pour les employés de se réaliser et de se surpasser dans leurs fonctions. Le climat de travail constitue donc un levier essentiel pour optimiser, de manière durable et positive, l'engagement des ressources humaines au sein des organisations (Savoie et Brunet, 2000).

Le climat interne d'une organisation est une caractéristique qui est relativement stable dans le temps. Il découle à la fois des attitudes et des politiques adoptées par les membres de l'organisation, notamment les cadres supérieurs. Ce climat qui est perçu par les membres de l'organisation, influence leurs comportements et guide les activités de l'organisation (Pritchard et Karasick, 1973 cités dans James et Jones, 1974 ; Brunet, 1983).

Le climat de travail réfère donc à un ensemble de perceptions partagées des employés à propos des politiques, des pratiques et des procédures de leur organisation (Moxnes et Eilertsen, 1991). Selon Moran et Volwein (1992), il agit comme un lien entre les phénomènes individuels et organisationnels, ce qui permet d'expliquer l'influence du contexte professionnel sur les attitudes et les comportements des employés. Même si elles sont influencées par la réalité objective, ces perceptions sont souvent subjectives et ont des

répercussions sur la manière dont les individus interagissent avec leur environnement professionnel.

Le concept de climat est souvent mis en relation avec la culture organisationnelle, climat et culture étant tous deux considérés comme des composantes organisationnelles (Reichers et Schneider, 1990). Ils relèvent du domaine de la signification, ils sont à la fois monolithiques et multidimensionnels, tout en présentant le potentiel d'être appréhendé dans différents sous-groupes, selon le niveau d'agrégation privilégié (James et Sells, 1981 ; Rousseau, 1988 ; Savoie et Brunet, 2000). Rousseau (1988) attire l'attention sur quatre éléments qui permettent de différencier le climat et la culture : 1) le climat est descriptif, alors que la culture est largement normative, 2) le climat peut être décrit de manière relativement sommaire, alors que la culture ne peut être opérationnalisée que par une information riche et détaillée, 3) tous les individus d'un milieu organisationnel expérimentent le climat, mais ce ne sont pas tous les individus qui font partie de la culture puisqu'il leur faut d'abord intégrer les normes, les croyances et les valeurs qui la sous-tendent pour en faire partie, 4) le climat renvoie à des perceptions individuelles qui doivent être agrégées au niveau d'un groupe pour comprendre les effets, tandis que la culture est un phénomène de groupe, dont la compréhension passe par l'analyse des individus.

1.3.1 Le climat diversité

Le climat diversité est un concept relativement nouveau qui fait référence à la perception partagée par les employés des intentions, des programmes, des attitudes et des comportements en faveur des formes de diversité pertinentes dans le contexte social de l'organisation (Cachat-Rosset et al., 2019). Il se manifeste dans la manière dont les employés ressentent et interprètent les politiques et les pratiques de diversité mises en place au sein de

leur environnement de travail. Trois dimensions composent le climat diversité : 1) l'intentionnalité, 2) la programmation et 3) la praxis (Cachat-Rosset et al., 2019).

L'intentionnalité réfère à l'intention explicite de l'organisation d'être en faveur de la diversité (Cachat-Rosset et al., 2019). Elle fait donc référence à la manière dont l'organisation adopte des politiques non discriminatoires en faveur de la diversité et des comportements récompensés. Par exemple, une organisation peut être perçue comme favorable à la diversité si elle la valorise, en cohérence avec ses objectifs.

La programmation repose sur la mise en œuvre de programmes, de politiques, de processus et de procédures organisationnelles en faveur de la diversité, visant l'équité des pratiques de gestion des ressources humaines et de management, l'égalité de traitement et la justice organisationnelle (Cachat-Rosset et al., 2019). La programmation suppose donc l'élaboration de processus non discriminants qui encouragent la perception d'équité pour tous et la proposition d'un soutien organisationnel pour les populations sous-représentées qui renforce leur sentiment d'être effectivement soutenues et bienvenues.

Finalement, la praxis fait référence aux attitudes et aux comportements des collègues et des gestionnaires vis-à-vis de la diversité (Cachat-Rosset et al., 2019). Un climat favorable à la diversité influence positivement les attitudes et les comportements des employés. Les gestionnaires de l'organisation gèrent leurs équipes de façon non-discriminante, en partageant les informations et interagissant de la même manière avec tous les salariés. Ils prennent en compte les besoins de chacun, sans considération de leur groupe d'appartenance et s'assurent que toutes les personnes sont impliquées.

Le climat diversité joue un rôle crucial dans la manière dont les employés perçoivent leur environnement de travail et influence leurs comportements et leur engagement. Selon Leslie et Gelfand (2008, p. 125, traduction libre), « dans un climat positif pour la diversité, le management favorise la diversité et minimise les discriminations en incluant les membres de tous les groupes sociaux dans les réseaux organisationnels formels et informels ». Les employés qui perçoivent un climat pro-diversité sont plus susceptibles de développer des comportements d'attachement et une plus grande identification à leur organisation (Buttner et al., 2010 ; Singh et Selvarajan, 2013). Les études montrent que les employés, qu'ils soient issus de groupes majoritaires ou minoritaires, développent des attitudes positives face à un climat favorable à la diversité (Kaplan et al., 2011).

Du côté organisationnel, Cox (1993) et Kossek et Zonia (1993) sont les premiers à avoir mis en avant le rôle clé du climat diversité de l'organisation. La perception par les salariés qu'il existe un climat effectivement favorable à la diversité dans leur milieu de travail permet de modérer les effets potentiellement négatifs de la diversité démographique au sein des organisations. Par ailleurs, les employés qui perçoivent un climat diversité sont plus engagés à répondre par des comportements bénéfiques pour l'organisation, créant ainsi une relation de réciprocité entre l'employeur et les employés (Blau, 1964). Cette dynamique contribue à renforcer le contrat psychologique qui les lie, augmentant ainsi la loyauté des employés envers leur organisation.

1.4 LA GESTION DE L'EDI EN MILIEU DE TRAVAIL

La diversité fait de plus en plus partie des discours des directions d'entreprise. Le concept de la diversité a trouvé un sens large. La diversité peut reposer sur des attributs observables, tels que le sexe, l'âge, l'origine réelle ou supposée, ou non observables comme l'orientation sexuelle, les convictions religieuses ou l'origine sociale, mais tous sont

inéluclablement rattachés à l'être humain, plaçant la diversité au cœur de la gestion des ressources humaines (Garner-Moyer, 2006). La gestion de la diversité consiste alors à s'affranchir des stéréotypes pour se centrer sur la personne avec ses qualités et ses défauts indépendamment de la catégorie dans laquelle elle est classée (Barel et Frémeaux, 2013).

Les employeurs sont conscients de l'importance de la gestion de la diversité et les directions des ressources humaines apparaissent au cœur de la mise en œuvre des pratiques de gestion de la diversité (Garner-Moyer, 2006). Ils sont donc appelés à déployer des politiques de diversité qui découlent sur des pratiques de gestion équitables et inclusives. La gestion de la diversité est alors définie comme l'ensemble des mesures prises par les employeurs pour recruter, conserver et perfectionner des salariés issus de catégories sociales variées (Garner-Moyer, 2006). Elle est comprise comme le fait d'accroître la présence dans les entreprises d'employés de nationalité, sexe et origines ethniques différents (Garner-Moyer, 2006), notamment.

La gestion de la diversité s'inscrit dans les principes d'égalité des chances et de traitement et de lutte contre toutes les formes de discrimination (Cornet et El Abboubi, 2013). Elle vise à offrir à chacun et chacune des opportunités d'emploi et de carrière en lien avec ses compétences et aspirations. Elle s'articule aussi autour de valeurs susceptibles d'affecter la culture organisationnelle : respect des différences et rejet de tout comportement d'exclusion, de repli et de jugement (Cornet et Warland, 2008). La gestion de la diversité est donc utilisée comme un nouvel angle pour promouvoir l'égalité en mettant l'accent sur une approche plus positive au lieu d'adopter des politiques contre les discriminations (Garner-Moyer, 2006). Dans ce sens, les entreprises sont tenues d'adopter des approches stratégiques pour encourager la diversité et freiner l'exclusion des employés de groupes sous-représentés.

Toutefois, les auteurs présentent plusieurs approches de gestion de la diversité allant d'une approche réactive minimaliste à une approche proactive consistant à réaliser une véritable politique d'intégration professionnelle.

Les recherches de Dass et Parker (1999) identifient quatre approches de la gestion de la diversité : l'approche de la résistance, l'approche basée sur la discrimination et l'équité, l'approche fondée sur l'accès de l'individu à l'emploi et l'approche de l'apprentissage. D'abord, l'approche de la résistance consiste à négliger les problèmes liés à la diversité et justifie l'inaction en s'appuyant sur des analyses morales. L'approche basée sur la discrimination et l'équité contribue quant à elle à influencer les régulations (Ely et Thomas, 2001) et rétablir une certaine forme de justice pour les personnes des groupes sous-représentés. Elle peut mener à une discrimination positive sans prendre en compte les difficultés d'intégration des personnes marginalisées (Bender et Pigeyre, 2004). L'approche fondée sur l'accès des individus à l'emploi selon leurs capacités et leurs compétences considère la diversité comme une nécessité qui permet notamment de réduire le roulement et d'accroître la performance organisationnelle (Dass et Parker, 1999). Elle risque cependant de se concentrer sur la performance individuelle sans pouvoir lutter contre la marginalisation des minorités dans certaines fonctions (Gagnon et Cornélius, 2000). Enfin, l'approche de l'apprentissage est associée aux initiatives stratégiques et repose le plus souvent sur des politiques de diversité (Dass et Parker (1999).

Dans le même ordre d'idées, Hass et Shimada (2014) présentent trois approches de la gestion de la diversité : la lutte contre les discriminations, la valorisation des différences et la construction d'une identité commune. La lutte contre les discriminations assure l'égalité de droit, de traitement, voire des chances, et permet d'atteindre une diversité de fait dans l'organisation. Cette approche fait également appel au principe de justice organisationnelle (McFarlin et Sweeney, 1992), puisqu'il s'agit de s'assurer que les sanctions et les

récompenses sont bien réparties (justice distributive) tout en veillant à ce que les règles d'application soient justes pour tous (justice organisationnelle). Toutefois, la lutte contre les discriminations ne recouvre que les problématiques rencontrées par certains groupes ciblés, qui demandent des réponses spécifiques et différenciées (Hass et Shimada, 2014). La deuxième approche, celle de la valorisation des différences, a pour objectif de reconnaître la diversité et valoriser la multiplicité des appartenances, en ayant conscience des combinaisons des différentes caractéristiques des individus. Elle implique un changement sur le plan de la culture organisationnelle. Enfin, la construction d'une identité commune tend à rassembler un groupe diversifié autour d'un sentiment d'appartenance commun à travers l'intégration de chaque employé, quelles que soient ses caractéristiques et appartenances. Dans cette approche, l'accent est mis sur la promotion de l'apprentissage réciproque et de la création d'une culture inclusive organisationnelle.

Pour Barel et Frémeaux (2013), la gestion de la diversité peut s'orienter vers une approche réactive où l'entreprise se limite au minimum en matière des rapports ou de recrutements ciblés ou vers une approche proactive, qui consiste à réaliser une véritable politique d'intégration professionnelle des personnes handicapées, des seniors ou des femmes en transformant la culture d'entreprise, le management et les pratiques RH (Point et al., 2010). Barel et Frémeaux (2013) distinguent quatre attitudes réactives : l'attitude réactive « passive » inspirée par la résistance. Les entreprises privilégient alors le paiement des pénalités plutôt que de modifier leurs pratiques organisationnelles. L'attitude réactive « instrumentale » est plutôt inspirée par le jeu qui vise un recrutement ciblé pour des raisons économiques ou d'image. Encore une fois, dans cette perspective, les pratiques de gestion ne sont pas remises en cause. Ensuite, l'attitude réactive contrainte consiste pour les entreprises au minimum à appliquer la loi face à la contrainte d'égalité, puisque le contexte organisationnel ne leur donne pas les moyens d'intervenir de façon proactive en faveur des groupes sous-représentés. Il n'y a donc pas de véritable politique d'intégration. Finalement, l'attitude proactive repose sur la mise en place d'une politique d'intégration basée sur les

compétences et l'adaptation aux besoins de chacun. Barel et Frémeaux (2013) indiquent que le management proactif de la diversité permet de transformer les pratiques managériales en se basant sur une communication interne avec une volonté d'écoute des situations individuelles, une évolution des modes de recrutements et des entretiens basés sur les compétences, ainsi qu'une attention aux besoins et aspirations de chacun et une amélioration des conditions de travail. Le management proactif de diversité privilégie une vision managériale qui interroge les causes organisationnelles des difficultés au travail ainsi que les règles d'éthique et cherche à les transformer en facteurs d'intégration professionnelle (Barel et Frémeaux, 2013). Elle s'intéresse à la responsabilité du système organisationnel et managérial (Barel et Frémeaux, 2013).

1.4.1 Le diagnostic EDI en milieu de travail

Pour mieux cibler les actions à entreprendre en matière d'EDI, les organisations sont d'abord appelées à réaliser un diagnostic EDI dans leur milieu de travail. Le diagnostic organisationnel est un processus d'évaluation de l'état actuel d'une organisation (Lewin et al., 1964) qui utilise des modèles conceptuels et des méthodes spécifiques en vue de soutenir la résolution d'une situation identifiée. Il s'agit de cibler les problèmes en identifiant les faits, les causes et les conséquences de la situation, ce qui rend possible l'identification des problèmes, des défis et des opportunités (Charette et Bouchard, 2020).

Dans cet ordre d'idées, selon Janićijević (2010), le diagnostic organisationnel est une méthode utilisée pour analyser l'organisation visant à identifier les lacunes organisationnelles afin qu'elles soient neutralisées par le changement organisationnel. Il cherche à comprendre l'organisation dans l'optique de la modifier et de l'améliorer. Le diagnostic organisationnel est donc une forme spécifique d'analyse organisationnelle, axée sur la mise en œuvre du changement organisationnel afin d'améliorer la performance de l'organisation (Janićijević,

2010). Ainsi, « le diagnostic organisationnel a pour objectif de déceler les points faibles et les points forts de l'entreprise, pour corriger les premiers et exploiter au mieux les seconds » (Brown, 1970, p. 279).

Habad (2022) indique que le diagnostic organisationnel se distingue de l'évaluation et de l'inspection. L'évaluation comporte une phase d'observation et d'analyse ainsi qu'une opération mentale de jugement, pour mener à une décision. L'inspection, quant à elle, repose sur l'examen ou la surveillance en vue de s'assurer de la conformité à certaines normes (Beaudry et al., 2024). Il s'agit de vérifier si les règles et les procédures sont respectées et de comparer les résultats à des exigences spécifiques réglementaires, contractuelles ou légales (Habad, 2022). L'objectif du diagnostic organisationnel est plutôt de fournir une compréhension approfondie des principaux problèmes de l'organisation, de produire une liste des priorités d'amélioration de la performance organisationnelle et de créer un consensus sur les besoins du changement (Habad, 2022). La réalisation de ce diagnostic permet aux employeurs d'analyser les problèmes et les obstacles rencontrés et de cibler les causes pour lesquelles ces problèmes existent dans leur organisation.

La présente étude s'intéresse aux pratiques de gestion de l'EDI et aux actions à déployer dans les milieux de travail, notamment dans le but de réduire les inégalités en emploi, de lutter contre la discrimination des groupes sous-représentés et de favoriser l'inclusion de tous les membres de l'organisation. Pour y arriver, le diagnostic EDI constitue une étape préalable. Il s'agit d'une démarche méthodologique visant à collecter des données afin d'identifier les enjeux liés à l'équité, à la diversité et à l'inclusion, ainsi que les facteurs qui les influencent (Beaudry et al., 2024). Cette démarche permet ensuite de proposer des objectifs et des actions concrètes pour y parvenir efficacement.

Le diagnostic EDI permet de définir les buts et les mesures à déployer visant à diversifier la main-d'œuvre et à promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion dans les milieux de travail (Beaudry et al., 2024). Il repose sur l'analyse des caractéristiques de l'environnement, des règles, des procédures, des comportements et des attitudes défavorables à certains groupes et qui contribuent à leur sous-représentation ainsi qu'à un traitement inéquitable ou à leur exclusion (Beaudry et al., 2024). Ce diagnostic prend la forme d'une autoévaluation organisationnelle permettant d'identifier les difficultés présentes et de mettre en place des actions préventives et correctives (Beaudry et al., 2024). Il permet d'évaluer la représentativité des différents groupes dans l'organisation, les processus internes qui génèrent des discriminations ainsi que les opinions du personnel concernant la sous-représentation de certaines catégories d'individus dans l'organisation (Cornet et Warland, 2008). Il analyse également la perception des employés envers leur organisation en matière de diversité et vise à changer les pratiques de gestion des ressources humaines qui influencent le climat d'inclusion qui est au cœur des enjeux EDI (Beaudry et al., 2024).

Ainsi, le diagnostic vise à programmer un plan d'action EDI par la mise en place d'indicateurs de mesure. La mesure des indicateurs EDI dans l'organisation constitue un levier pour réduire les inégalités et améliorer des pratiques (Zannad et Stone, 2010). Il s'agit d'identifier les données et les ressources disponibles en premier lieu, d'ensuite choisir les méthodes de collecte des données ainsi que les indicateurs qui seront utilisés, puis de collecter les informations nécessaires et enfin d'analyser les résultats avec un objectif de tirer des conclusions pour l'action (Cornet et Warland, 2008). La question du choix des indicateurs est importante, mais reste délicate. Ce choix repose sur les caractéristiques de l'organisation, comme son historique, sa taille, sa localisation, son secteur d'activités et les objectifs stratégiques qui concernent son engagement en matière d'EDI (Beaudry et al., 2024).

Différentes classifications des indicateurs sont présentées dans la littérature et peuvent être utiles pour un diagnostic EDI. Zannad et Stone (2010) identifient trois types d'indicateurs : 1) les indicateurs d'alerte qui signalent un problème urgent, 2) d'équilibration qui suivent la progression et 3) d'anticipation qui aident à prévoir la stratégie. Zannad et Stone (2010) relèvent une autre classification des indicateurs : 1) de structure, qui montrent l'état à un instant donné, et 2) de performance, qui traduisent l'évolution dans le temps. Enfin, des auteurs (Beaudry et al., 2024 ; Zannad et Stone, 2010) soulignent la possibilité de recourir à des 1) indicateurs de moyens qui renvoient aux actions déployées dans une organisation pour favoriser l'EDI, et à des 2) indicateurs de résultats, qui renvoient aux constats sur l'état des lieux en matière d'équité, de diversité et d'inclusion.

Le choix des indicateurs doit suivre une approche claire en s'appuyant sur cinq critères essentiels. Selon Fernandez (2005), l'indicateur doit être utilisable en temps réel, mesurer des objectifs précis selon les besoins de l'organisation, orienter vers l'action, être réalisable malgré certaines contraintes, être clair pour faciliter son interprétation par les membres de l'organisation.

Pour Cornet et Warland (2008), les indicateurs de moyens au regard de l'EDI peuvent être de plusieurs types. On distingue :

- les mesures d'égalité des chances qui visent à assurer le respect du droit à l'égalité des chances et de traitement pour tout le personnel ;
- les mesures de redressement temporaires, qui visent à augmenter la représentation des membres des groupes cibles, notamment lors des embauches et des promotions ou dans le cadre de programmes de formation ;
- les mesures de soutien, qui s'adressent à l'ensemble du personnel et permettent une meilleure conciliation famille/travail ;

- les actions ciblées sur l'organisation qui visent à susciter des changements dans les valeurs et la culture de l'organisation et dans les pratiques de gestion des ressources humaines ;
- les actions ciblées sur l'environnement à travers une politique de communication externe et interpellation des pouvoirs publics.

À ces indicateurs de moyens, Beaudry et al. (2024) ajoutent d'autres exemples :

- la sensibilisation des membres de l'organisation aux enjeux de l'EDI.
- l'offre de programmes spécifiques aux personnes issues de groupes cibles, tels que le mentorat ou le parrainage.
- la révision des pratiques de gestion des ressources humaines incluant la dotation, l'évaluation et la gestion des carrières.

Quant aux indicateurs de résultats, il pourrait par exemple s'agir (Beaudry et al., 2024) :

- de la présence des groupes cibles au sein de l'organisation dans ses différentes unités ou services, ainsi que dans les postes d'encadrement et de gestion ;
- du positionnement des différents groupes au sein de l'organisation en fonction des pratiques de GRH.
- De l'expérience de discrimination vécue par les membres de l'organisation et leur ressenti face à cette réalité ;
- du sentiment d'inclusion ressenti par les membres en tenant compte des différentes réalités des groupes cibles ;

- de la perception par les membres de l'organisation qu'il existe un climat favorable à la diversité ;
- des connaissances des membres de l'organisation en matière d'EDI.

Le succès du diagnostic organisationnel dépend des différentes modalités de collecte d'informations. Selon Charrette et Bouchard (2020), les méthodes de collecte de données sont de nature qualitative et quantitative et peuvent prendre la forme d'une recherche documentaire, de questionnaires, d'entretiens semi-dirigés, de groupes focalisés et d'observations.

L'établissement du diagnostic EDI nécessite une collecte des données sur la composition de la main-d'œuvre, que ce soit auprès des membres de l'organisation ou à partir de la documentation existante, il est également essentiel de sonder les perceptions individuelles et de s'intéresser aux pratiques de gestion des ressources humaines (Beaudry et al., 2024).

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

Les pratiques et les mesures organisationnelles liées à l'EDI en milieu de travail sont encadrées par des lois dans certains contextes précis. D'abord, au Canada, la Loi sur l'équité en matière d'emploi² s'applique à tous les employeurs du secteur privé de compétence fédérale (au moins 100 employés) ainsi qu'à tous les secteurs de l'administration publique fédérale, aux Forces armées canadiennes et à la Gendarmerie royale du Canada (Beaudry et

² Loi sur l'équité en matière d'emploi, LC 1995, c 44.

al., 2024). En vertu de cette loi (art. 3), quatre groupes sont visés, soit les femmes, les Autochtones (les Indiens, les Inuit et les Métis), les personnes handicapées et les minorités visibles. Les mesures prévues à la Loi sur l'équité en matière d'emploi font référence à des obligations législatives qui doivent faire partie d'un plan d'équité en matière d'emploi au sein duquel les employeurs prévoient une succession de démarches qui s'amorcent par l'analyse de leurs systèmes de gestion et par le recueillement de renseignements au sujet de leurs effectifs (Charpentier, 2021 ; Commission canadienne des droits de la personne [CCDP], 2022). L'objectif est de déterminer les obstacles érigés à l'encontre des membres de groupes cibles et de mesurer leur sous-représentation dans les catégories professionnelles de l'organisation (Charpentier, 2021 ; CCDP, 2022). L'article 2 de la Loi sur l'équité en matière d'emploi a pour objet de réaliser l'égalité en milieu de travail de façon que nul ne se voie refuser d'avantages ou de chances en matière d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence et, à cette fin, de corriger les désavantages subis, dans le domaine de l'emploi, par les femmes, les personnes autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles, conformément au principe selon lequel l'équité en matière d'emploi requiert, outre un traitement identique des personnes, des mesures spéciales et des aménagements adaptés aux différences (Beaudry et al, 2024 ; CCDP, 2022). Ces mesures peuvent inclure des formations, des possibilités de promotion, du mentorat, du réseautage interne ou encore de recrutements ciblés à condition que l'employeur puisse démontrer que ces actions contribuent réellement à éliminer des obstacles à l'emploi pour les membres des groupes visés (Beaudry et al, 2024 ; CCDP, 2022).

Ensuite, les programmes de promotion sociale en vertu de la Loi canadienne sur les droits de la personne (LCDP) permettent aux employeurs sous réglementation fédérale d'élaborer et de mettre en place des programmes, des plans ou des arrangements spéciaux destinés à supprimer, diminuer ou prévenir les désavantages que subit ou peut vraisemblablement subir un groupe d'individus pour des motifs fondés, directement ou indirectement, sur un motif de distinction illicite en améliorant leurs chances d'emploi ou

d'avancement ou en leur facilitant l'accès à des biens, à des services, à des installations ou à des moyens d'hébergement (Beaudry et al, 2024 ; CCDP, 2022). Ces programmes de promotion sociale peuvent, par exemple, prendre la forme de programmes formation ou de mentorat sur le leadership à l'attention des personnes vivant avec un handicap au sein de l'entreprise ou encore de programmes d'emploi visant à favoriser des débouchés pour les personnes racisées ou les autochtones (Beaudry et al, 2024).

En ce qui concerne la législation québécoise, la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics³ a été adoptée en 2001 et s'applique aux organismes publics parapublics (le secteur municipal, le réseau de l'éducation, le réseau de la santé, la Sûreté du Québec et les sociétés d'État), dès lors qu'ils emploient 100 personnes ou plus pendant une période continue de six mois au cours de chacune de deux années consécutives (Charpentier, 2021). Cette loi institue un cadre particulier d'accès à l'égalité en emploi pour corriger la situation des personnes faisant partie de certains groupes victimes de discrimination en emploi, soit les femmes, les personnes handicapées, les personnes autochtones, les minorités visibles et les minorités ethniques (Beaudry et al., 2024). Selon l'article 13, un organisme public visé par cette loi est tenu d'élaborer un programme d'accès à l'égalité en emploi qui a pour objectif d'augmenter la représentation des personnes faisant partie de chaque groupe visé et à corriger les pratiques du système d'emploi. Il comprend les éléments suivants :

- une analyse du système d'emploi, plus particulièrement les politiques et pratiques en matière de recrutement, de formation et de promotion ;
- les objectifs quantitatifs poursuivis, par type ou regroupement de types d'emploi, pour les personnes faisant partie de chaque groupe visé ;

³ A-2.01 Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics

- des mesures de redressement temporaires fixant des objectifs de recrutement et de promotion, par type ou regroupement de types d'emploi, pour les personnes faisant partie de chaque groupe visé ;
- des mesures d'égalité de chances et des mesures de soutien, le cas échéant, pour éliminer les pratiques de gestion discriminatoires ;
- l'échéancier pour l'implantation des mesures proposées et l'atteinte des objectifs fixés ;
- des mesures relatives à la consultation et à l'information du personnel et de ses représentants ;
- l'identification de la personne en autorité responsable de la mise en œuvre du programme.

Ainsi, dans certains cas, les employeurs sont donc tenus de collecter et de communiquer des données sur la représentativité de la main-d'œuvre et d'élaborer un plan incluant des objectifs en matière de recrutement et de promotion, ainsi que des mesures visant à éliminer les obstacles discriminatoires dans les politiques et les pratiques d'emploi et à favoriser l'intégration de la diversité au sein de la main-d'œuvre (Agócs et Burr, 1996). Cependant, plusieurs employeurs ne sont pas soumis à ces obligations légales.

Les programmes d'accès à l'égalité en emploi sont volontaires pour les organisations privées sous compétences provinciale. Ces dernières n'ont aucune obligation légale à les mettre en place, si elles ne soumissionnent pas à des contrats publics. Elles peuvent cependant adopter un tel programme de façon volontaire. Ce caractère volontaire fait en sorte que les employeurs privés ne sont soumis à aucun contrôle. Les pratiques et les mesures déployées sont alors volontaires.

À cet égard, la littérature propose un certain nombre de bonnes pratiques, dont plusieurs actions positives en faveur de certains publics-cibles, comme les femmes (Wegge et al., 2008), les minorités ethniques et les personnes d'origine étrangère (Pitts et Jarry, 2009), les personnes handicapées ou les personnes homosexuelles (Colgan, 2009). Un accent important est mis sur la sensibilisation et la formation, sur les aménagements possibles et sur l'importance des réseaux (El Abboubi et Cornet, 2013).

La gestion de la diversité concerne différentes activités de gestion des ressources humaines et les pratiques sont souvent pilotées par le service des ressources humaines. C'est au service des ressources humaines et aux gestionnaires que revient la charge de mettre en place les bonnes pratiques de gestion de la diversité (Marbot et Nivet, 2013). En ce sens le déploiement d'un plan d'action EDI constitue un véritable processus de gestion du changement, puisqu'il vise à intégrer de nouvelles pratiques organisationnelles favorisant la diversification de la main-d'œuvre ainsi que l'équité et l'inclusion en milieu de travail (Beaudry et al., 2024).

Toutefois, les recommandations sont variées au regard des actions à entreprendre pour chacune des activités de GRH, plusieurs auteurs présentant des pratiques utilisées comme référence en matière de la gestion de la diversité.

- Pratiques de dotation
 - Développement d'un vivier de candidatures à travers un changement plus visible dans le processus de recrutement, tout le processus doit être revisité en se basant sur les compétences et l'expérience requises de la personne,

écartant ainsi tous critères pouvant être discriminants (Marbot et Nivet, 2013).

- Implication des managers « dès la définition du poste jusqu'à la dernière étape du processus de recrutement, pour faciliter l'intégration de la nouvelle recrue » (Marbot et Nivet, 2013, p. 53).
- Formation des personnes qui recrutent afin de les sensibiliser à l'influence des croyances, des attitudes et des stéréotypes lors des entrevues de sélection (Gagné-Deland et Arcand, 2022).
- Parité et diversité au sein même des équipes de recrutement (Charpentier, 2021).
- Présence de dirigeants ou de managers appartenant à des groupes discriminés (femmes, minorités visibles par exemple) pour faire évoluer les représentations (Amadiou et Roy, 2019).
- Mise en place d'une équipe spécifique à la dotation, agissant comme conseillère et gardienne de l'EDI (Charpentier, 2021). Une personne peut également être nommée comme responsable du comité et ainsi agir comme ressource ou référence
- Traitement anonyme des curriculums vitae permettant d'éliminer tout accès aux informations qui influencent le recrutement (Åslund et Nordström, 2012 ; Edin et Lagerström, 2006). Ce traitement permet de réduire considérablement les discriminations à l'embauche fondées sur le genre, l'âge ou encore l'origine.
- Adaptation des tests de sélection afin de garantir aux personnes en situation d'handicap un aménagement des modalités relatives à la passation des tests de sélection (El Abboubi et Cornet, 2013).

- Accueil et intégration
 - Soutien des recrues dans leur processus d'immigration et accompagnement pour leur conjoint ou conjointe pour s'intégrer dans la vie professionnelle (Beaudry et al., 2022).
 - Réalisation des entrevues de suivi après l'embauche pour aider les nouveaux employés à mieux s'intégrer dans le milieu de travail (Beaudry et al., 2022).
 - Création d'outils de communication interne, comme une messagerie instantanée, pour encourager les échanges (Vallières et al., 2022).
 - Intégration des personnes issues des groupes cibles par la mise en place d'aménagements adaptés, tels que l'ajustement du poste, la flexibilité des horaires ou le télétravail pour les personnes en situation de handicap, ainsi que des accommodements liés à la religion (El Abboubi et Cornet, 2013).

- La formation et le développement du personnel
 - Accès à la formation pour tous, sans discrimination (Marbot et Nivet, 2013).
 - Formation à la non-discrimination pour renforcer une vision partagée (Marbot et Nivet, 2013). Formation de sensibilisation au personnel portant sur les biais, les préjugés et l'influence de leurs attitudes et croyances concernant les personnes issues de la diversité (Triana et al., 2021).
 - Mise en place de programmes de formation destinés aux personnes issues des communautés ethnoculturelles, afin de leur permettre d'acquérir les

compétences linguistiques pour la réussite des examens de sélection et leur intégration (Beaudry et al., 2022).

- La gestion de carrière

- Mise en place des critères d'avancement clairs, fondés uniquement sur les compétences et les performances, sans tenir compte du genre ou de l'origine du personnel (Marbot et Nivet, 2013).
- Accès aux fiches de poste pour tous pour assurer une égalité des chances aux opportunités professionnelles (Marbot et Nivet, 2013).
- Opportunités équitables au regard des promotions à travers la mise en place des comités diversifiés pour garantir une évaluation et une promotion équitables des gestionnaires (Tamtik et Guenter, 2019).
- Mise en place des programmes de développement de carrière adaptés aux réalités des minorités ethnoculturelles (Beaudry et al., 2022).
- Parité et diversité dans les programmes de formation pour les futurs gestionnaires. Avoir des minorités en poste de gestion facilite leur intégration (Naschberger et Battonnet, 2022).
- Jumelage entre une recrue et une personne expérimentée et accompagnement des personnes issues de la diversité par un mentor qui a un parcours similaire pour augmenter leur motivation et leur intégration (Beaudry et al., 2022)
- Canal pour développer et établir leur réseau de contacts destiné au personnel appartenant à un ou à des groupes minoritaires (Triana et al., 2021).

- La rémunération
 - Adoption d'une politique de rémunération transparente, basée sur des critères clairs et objectifs (Marbot et Nivet, 2013).
 - Mise en place d'un système de rémunération basé sur l'équité et la diversité (Shen et al., 2009).

- La conciliation travail / vie personnelle
 - Création des partenariats avec des services de garde qui s'adaptent aux horaires particuliers des employés (Sabharwal, 2014).
 - Congés pour les fêtes et les événements culturels, en offrant des journées de congé flexibles, afin que tout le personnel puisse avoir congé pour prendre part aux fêtes religieuses, peu importe ses croyances (Hacker, 2021).

- L'évaluation du personnel
 - Mise en place de procédures d'évaluation objectivantes et liées à la diversité (El Abboubi et Cornet, 2013).
 - Embauche et promotion des personnes issues de la diversité constituent un critère de performance pour l'évaluation des gestionnaires (Morrison, 1992).

Ces différentes pratiques montrent que différentes activités RH peuvent contribuer à réduire les discriminations et favoriser l'inclusion.

CONCLUSION DU CHAPITRE

En somme, ce chapitre souligne l'importance de promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion dans les milieux de travail. Les organisations peuvent créer des environnements de travail plus inclusifs et équitables pour les groupes sous-représentés en déployant certaines pratiques ou mesures favorables. Le présent mémoire suit cette voie, en se penchant sur les pratiques de gestion utilisées pour intégrer les principes d'EDI aux milieux de travail. Le chapitre suivant présente la démarche méthodologique préconisée.

CHAPITRE 2

DEMARCHE DE RECHERCHE

Ce deuxième chapitre présente la question qui guide cette recherche et détermine les objectifs poursuivis. Il met également en évidence la pertinence de l'étude. Enfin il présente la démarche méthodologique adoptée pour atteindre les objectifs fixés.

2.1 QUESTION ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

Cette recherche se concentre sur les enjeux liés aux pratiques de gestion qui favorisent l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) dans les environnements de travail. Dans un contexte où les inégalités en emploi demeurent une réalité préoccupante, il est intéressant d'analyser le climat organisationnel en matière de diversité, d'équité et d'inclusion. Ainsi, la question principale de cette recherche est : « **Quelles sont les pratiques de gestion favorisant l'équité, la diversité et l'inclusion qui sont déployées dans les milieux de travail ?** ». Par conséquent, notre objectif principal est de dégager les pratiques de gestion de l'EDI qui sont déployées dans les milieux de travail. Pour atteindre cet objectif, cette recherche vise à explorer plusieurs aspects spécifiques. Les objectifs secondaires sont donc les suivants :

- examiner le climat diversité déployé dans les milieux de travail ;
- comparer le climat diversité selon le profil des organisations ;
- examiner le processus diagnostic EDI dans les milieux de travail ;
- comparer le processus diagnostic EDI selon le profil des organisations ;
- examiner les objectifs qui guident les initiatives EDI dans les milieux de travail ;

- comparer les objectifs qui guident les initiatives EDI selon le profil des organisations ;
- examiner les pratiques de gestion des ressources humaines visées par les initiatives EDI
- comparer les pratiques de gestion des ressources humaines visées par les initiatives EDI selon le profil des organisations

2.2 LA PERTINENCE DE LA RECHERCHE

La pertinence de recherche permet de présenter l'importance du problème, sur les plans scientifique et social. La pertinence scientifique réfère à la contribution de la recherche à l'avancement des connaissances scientifiques dans le domaine (Bourgeois, 2021). La recherche scientifique sur la diversité, l'équité et l'inclusion (EDI) en milieu de travail est un thème en constante évolution, notamment dans le contexte des entreprises canadiennes. Alors que certaines études (Cachat-Rosset, 2019 ; Cachat-Rosset et al., 2021 ; Kossek et Zonia, 1993 ; Singh et Selvarian, 2013) se sont penchés sur le lien entre le climat diversité et la performance organisationnelle, la satisfaction des employés et la rétention organisationnelle, peu de recherches ont porté sur le diagnostic EDI et sur les pratiques EDI déployées dans les lieux de travail. La présente étude contribue dès lors à brosse un état des lieux quant aux pratiques déployées par les organisations. Ainsi, malgré l'intérêt scientifique porté aux enjeux liés à la réduction des inégalités en emploi et à la gestion d'ED, la littérature scientifique demeure discrète quant à la mise en œuvre d'un programme de maintien de diversité et qui vise à créer une égalité en milieu de travail.

Cette étude vise à cerner les efforts déployés par les organisations en matière d'EDI. Étant donné que les inégalités en emploi persistent, il est pertinent de dégager les efforts en matière d'EDI dans les organisations. Selon Soparnot et al. (2017), la recherche en gestion

doit s'aligner sur les besoins concrets des organisations. Ils s'appuient sur des approches sociologiques pour montrer que la recherche en gestion gagne à être considéré comme socialement pertinente, cette pertinence ne dépendant pas uniquement de l'utilisation concrète des résultats, mais aussi de la manière dans ceux-ci sont compris, discutés et intégrés dans les choix sociaux. Ce plus, Barthélemy (2012) rappelle que la recherche en gestion ne doit pas seulement répondre aux difficultés auxquelles font face les organisations, elle doit aussi avoir une portée plus large en évoluant les pratiques sociales et en participant aux discussions publiques.

Le présent mémoire pourrait permettre d'approfondir la réflexion des gestionnaires, des spécialistes en ressources humaines et des décideurs politiques sur les enjeux liés à l'EDI. Ainsi notre recherche vise à une meilleure compréhension des processus de déploiement des pratiques de gestion de l'EDI au milieu professionnel.

La recherche sur les pratiques de gestion de l'EDI répond aux besoins des organisations cherchant à mieux comprendre leur environnement de travail et à déployer ces pratiques en matière d'équité, de diversité et d'inclusion. Elle permet aussi d'accompagner et de soutenir les organisations dans leur réflexion sur leurs propres initiatives EDI.

2.3 DEFINITION DES CONCEPTS

Cette étude se concentre sur quatre concepts fondamentaux, soit l'équité, la diversité, l'inclusion et le climat diversité. Il est donc nécessaire de présenter la manière dont chacun de ces concepts est défini dans le cadre de notre recherche.

L'équité en milieu de travail est un premier concept clé. Elle s'apparente à la notion de justice et réfère au traitement juste de la personne, quelle que soit son identité (CRSNG, 2017). Il s'agit de 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 (CRSNG, 2017).

Le concept de diversité est quant à lui défini comme la présence de différences individuelles au sein d'un groupe, englobant des dimensions telles que le genre, la race, l'origine ethnique et les compétences (Bourdeau et al., 2021). Selon Mor Barak et al. (2016), la diversité ne se limite pas simplement à des catégories visibles, comme la race ou le genre, mais englobe également les expériences culturelles, le statut socio-économique et le parcours professionnel.

Le concept d'inclusion correspond à la création d'un environnement au sein duquel les personnes, peu importe leur identité ou leur façon d'être, sont pleinement elles-mêmes, contribuent au collectif comme membres à part entière, sont valorisées dans leur singularité et ont accès à des possibilités intéressantes et significatives (Roberson, 2006 ; Shore et al., 2011). Shore et al. (2011) proposent une conceptualisation de l'inclusion en milieu de travail qui repose sur le croisement de deux dimensions : la valeur de la singularité des personnes et l'appartenance au groupe.

Cette étude vise également à examiner le rôle du climat diversité au sein des entreprises. La notion de climat diversité réfère à la perception par les salariés qu'il existe un climat effectivement favorable à la diversité dans leur organisation (Cachat-Rosset et al., 2019). Cette perception influence positivement les comportements des employés en renforçant leur identification organisationnelle et leur sentiment d'appartenance. Il s'agit d'un ensemble de signaux que l'organisation envoie à ses employés à travers les trois dimensions que sont l'intentionnalité, la programmation et la praxis, en indiquant que chaque

salarié est accepté et valorisé par l'organisation, qu'il appartienne au groupe dominant ou à des groupes minoritaires ou historiquement discriminés (Cachat-Rosset et al., 2019).

2.4 LE RAISONNEMENT DE RECHERCHE

Dans cette recherche, l'approche déductive est adoptée. Elle suppose de partir de théories existantes pour les tester dans le contexte de notre sujet d'étude (Bourgeois, 2021). Il s'agit alors de procéder à une collecte de données mesurables qui permet l'atteinte des objectifs de la recherche. Les problèmes de nature déductive privilégient les méthodes quantitatives, qui rendent possible l'établissement de relations entre les concepts étudiés (Bourgeois, 2021).

2.5 APPROCHE DE RECHERCHE

La présente recherche s'appuie sur une approche quantitative descriptive, choisie en prenant en considération plusieurs facteurs déterminants, comme la nature de la problématique et les objectifs de l'étude ainsi que la nécessité d'obtenir des résultats généraux (Fortin et Gagnon, 2022). Autrement dit, la recherche quantitative descriptive permet de décrire le plus fidèlement possible le phénomène à l'étude et d'en préciser les caractéristiques (Fortin et Gagnon, 2022). Cette approche se base sur l'analyse statistique et sur l'utilisation rigoureuse d'outils de mesure, permettant d'obtenir des données objectives et mesurables. Elle vise d'abord à faire évoluer les connaissances à travers la collecte des données présentées principalement sous forme de nombre. La description et les analyses statistiques de ces données fournissent de nouvelles informations et permettent de décrire la situation (Boudreault et Cadieux, 2018).

L'approche quantitative descriptive présente plusieurs avantages, y compris la grande facilité d'organiser les informations représentées par des nombres sous forme de tableaux, la capacité de généralisation des résultats, ainsi que la reproductibilité de cette démarche (Boudreault et Cadieux, 2018). Une telle approche favorise la description de problèmes variés en sciences humaines. Cette approche nécessite la mise en place d'un questionnaire organisé, présenté à la section suivante.

2.6 MODE DE COLLECTE DES DONNEES

La méthode utilisée dans cette recherche est de nature quantitative, car elle s'appuie sur la collecte et l'analyse de données chiffrées afin de mieux examiner la situation empirique à l'étude. Bien qu'une recherche puisse s'appuyer sur diverses techniques de collecte des données, le sondage en ligne est la méthode qui a été retenue dans notre recherche. Selon Durand et Blais (2016), le sondage est une technique d'exploration destinée à recueillir des informations relatives aux enquêtes effectuées à l'aide d'un questionnaire. Autrement dit, le sondage est défini comme un instrument de collecte de données basé sur l'analyse des réponses à un ensemble de questions posées à un échantillon d'une population (Durand et Blais, 2016).

Selon Parizot (2012), le sondage par questionnaire est un mode d'enquête standardisé et le plus utilisé. Il permet de rassembler une grande quantité d'informations aussi bien factuelles que subjectives, auprès d'un nombre important d'individus. L'avantage principal du questionnaire est sa flexibilité qui permet aux chercheurs d'adapter facilement les questions en fonction des objectifs de l'étude, ce qui réduit le temps et l'énergie nécessaire à la collecte de données, permettant ainsi aux chercheurs de focaliser leur effort sur des tâches d'analyse et d'interprétation des résultats obtenus (Durand et Blais, 2016). De plus, il est connu pour sa polyvalence, car il peut être utilisé sur une grande variété de thématiques.

Enfin, il présente un avantage économique important, ses coûts de fonctionnement étant relativement faibles par rapport aux autres modes de collecte de données comme les entretiens directs ou les études (Durand et Blais, 2016). Le choix de la méthode dépend également de l'accessibilité de la population et de la disponibilité des données et de la zone géographique (Durand et Blais, 2016). Ce mode de collecte de données permet de résoudre les problèmes liés à la distance et de couvrir un échantillon diversifié des répondants.

Cependant, le sondage, notamment lorsqu'il est en ligne, présente aussi des inconvénients. Par exemple, l'échantillon n'est pas contrôlé, le chercheur ne pouvant savoir qui a réellement répondu, ni si les réponses ont été produites sous l'influence d'une autre personne (Parizot, 2012). De plus, il est difficile d'obtenir un taux de réponse acceptable et de compléter l'enquête dans un délai assez court (Durand et Blais, 2016). Afin de viser un taux de réponse plus rapide, des rappels sont effectués aux participants qui n'ont pas complété le questionnaire. Les taux de réponse demeurent moins élevés que ceux des autres méthodes (Gingras et Belleau, 2015). Les répondants des sondages en ligne présentent aussi une plus faible tendance au *satisficing*, qui se traduirait par une « faible implication du répondant » (Gingras et Belleau, 2015). Il s'agit d'un comportement dans lequel le répondant met moins d'effort pour répondre correctement, en raison, par exemple, de la longueur de questionnaire ou d'un manque d'intérêt pour le sujet. Un autre inconvénient repose sur la transmission d'informations biaisée. Les répondants transmettent parfois l'information avec distorsion et fournissent des réponses inexactes (Durand et Blais, 2016).

La présente étude vise à dégager les pratiques de gestion de l'EDI qui sont déployées dans les milieux de travail. Différentes étapes ont guidé la construction du sondage en ligne pour l'atteinte de cet objectif. Le questionnaire utilisé est déposé à l'annexe 1. D'abord, un mot d'introduction présente toutes les informations concernant ce projet de recherche aux répondants. Ensuite, le sondage est composé de 10 questions. Les participants sont invités à

répondre aux questions pour une durée d'environ de 15 minutes. Le sondage est composé de questions fermées. Ces questions sont réparties en quatre sections : le climat organisationnel, le diagnostic EDI, les pratiques en matière de gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion et le profil des organisations.

La première section examine la perception des répondants au regard de l'engagement de leur organisation en matière de climat de diversité. Les 11 items se fondent sur la mesure du climat diversité en trois dimensions définies par Cachat-Rosset et al. (2019). Ces trois dimensions sont l'intentionnalité, la programmation et la praxis. Pour chacun des énoncés, les répondants disposent d'un choix de réponse sur une échelle de Likert en 5 points allant de 1) totalement en désaccord à 5) totalement en accord. Voici un exemple d'énoncé : dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les énoncés suivants relatifs au climat diversité dans votre organisation ?

La deuxième section porte sur le diagnostic EDI au sein de l'organisation. Ce sont quatre questions qui sont formulées sur la base des écrits recensés. Elles portent sur la réalisation du diagnostic, sur les éléments évalués, sur les activités de gestion des ressources humaines concernées et sur les méthodes de collecte des données utilisées dans le cadre du diagnostic. Chaque question propose les choix de réponses suivants sur l'échelle nominale suivante : oui, non, je ne sais pas (par exemple : Votre organisation a-t-elle déjà réalisé un diagnostic organisationnel en matière d'EDI ?).

La troisième section porte sur les pratiques adoptées en matière de gestion d'EDI. Elle comporte trois questions, formulées sur la base de la recension des écrits, qui portent sur l'engagement envers la promotion de l'EDI, sur les objectifs qui guident cet engagement et sur les activités de gestion des ressources humaines visées. Selon les questions, les choix de

réponse sont oui, non et je ne sais pas ou encore une échelle de Likert en 5 points allant de 1) pas du tout à 5) totalement. Voici deux exemples de question : Votre organisation est-elle engagée dans une démarche de promotion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) ? [Oui, Non, Je ne sais pas] / Dans quelles mesures les objectifs suivants guident-ils les engagements de votre organisation en matière d'EDI ? [Échelle : 1) Pas du tout, 2) Un peu, 3) Modérément, 4) En bonne partie, 5) Totalement]).

La dernière partie du questionnaire porte sur le profil des organisations, ce qui permet d'obtenir des informations sur les caractéristiques des employeurs sondés au regard de la taille de l'organisation et de son statut. Pour la taille de l'organisation, cinq catégories étaient proposées : 1 à 49 employé·es, 50 à 99 employé·es, 100 à 249 employé·es, 250 à 499 employé·es, 500 employé·es et plus. Pour le statut organisationnel, quatre catégories étaient disponibles : privée, publique, parapublique et OBNL.

2.7 POPULATION A L'ETUDE ET CONSTITUTION D'ECHANTILLON

Dans cette recherche, la population à l'étude est celle des employeurs canadiens. Un échantillon est constitué à partir de cette population. L'échantillon, selon Pirès (1997, p. 122), est désigné comme « une petite quantité de quelque chose pour éclairer certains aspects généraux du problème ». L'échantillonnage constitue donc l'ensemble des décisions sous-jacentes au choix de l'échantillon. Notre échantillon est constitué à partir d'une méthode non-probabiliste volontaire. L'échantillonnage non probabiliste est une méthode qui consiste à sélectionner des unités dans une population de manière non aléatoire (Statistique Canada 2021). Il s'agit d'un moyen rapide, facile et peu coûteux d'obtenir des données. Les techniques non probabilistes offrent également l'avantage de ne pas heurter le bon sens, d'être souvent faciles à comprendre et à appliquer, mais pour lesquelles l'erreur d'échantillonnage ne peut être précisée (Beaud, 2009). Toutefois, il convient de noter les limites de cette approche. Dans le cas d'un échantillonnage volontaire, les répondants présentent souvent des caractéristiques psychologiques particulières, telles que la volonté de

plaire ou le désir de connaître, ce qui rend que toute généralisation hasardeuse (Beaud, 2009). Au-delà de ces caractéristiques psychologiques, l'échantillon ne reflète pas la population générale, car il est composé de personnes ayant un intérêt ou une motivation particulière à participer à l'étude. Les résultats obtenus à partir d'un échantillon volontaire sont donc souvent critiqués lorsqu'ils sont généralisés à l'ensemble de la population et le risque de biais de sélection est élevé (Beaud, 2009).

Ce mémoire s'inscrit dans un projet de recherche plus vaste intitulé *Projet de recherche-action sur les inégalités en emploi et l'EDI*, sous la supervision de Catherine Beaudry et financé par la Fondation CRHA en collaboration avec Normandin-Beaudry. Le recrutement des répondants a été réalisé par l'intermédiaire de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) qui a partagé l'appel à la participation auprès de son réseau professionnel. Plus spécifiquement, l'invitation a été diffusée via l'infolettre Vigie Carrefour RH entre le 20 février et le 14 avril 2023. Elle ciblait des professionnels en ressources humaines agréés. Par la suite, l'échantillon a été complété par une invitation transmise par un réseau de partenaires professionnels. L'invitation contenait un lien hypertexte qui permettait aux répondants d'accéder au questionnaire en ligne.

Des critères précis ont guidé la sélection des répondants afin de garantir la pertinence des données recueillies. Les participants devaient remplir des conditions essentielles : travailler pour une organisation canadienne, quel que soit son secteur d'activité, sa taille ou son statut et occuper un poste en gestion des ressources humaines incluant les fonctions suivantes : vice-président RH / vice-présidente RH (haute direction), directeur RH / directrice RH, conseiller généraliste / conseillère généraliste, technicien RH / technicienne RH, conseiller spécialiste / conseillère spécialiste. Au total, 211 personnes ont répondu à l'invitation et 149 questionnaires ont été considérés comme complets et valides, puis ont été conservés pour fins d'analyse.

2.8 ANALYSE DES DONNEES

Les données recueillies par le biais du questionnaire ont été traitées à l'aide de Microsoft Excel. Ce sont des analyses descriptives qui ont été réalisées. Nous avons eu recours au pourcentage ainsi qu'à la distribution de fréquence, de même qu'au calcul de la moyenne. Des tableaux croisés dynamiques ont permis de comparer les résultats selon la taille et le statut des organisations participantes.

2.9 CONSIDERATIONS ETHIQUES DE LA RECHERCHE

L'éthique de la recherche est, en contexte nord-américain, compris comme un champ de réflexion et d'action visant la protection des êtres humains prenant part à la recherche scientifique (Hobeila, 2018). Champ de réflexion, l'éthique de la recherche s'interroge sur les relations entre les chercheurs et les participants à la recherche et sur la conciliation des impératifs méthodologiques et scientifiques avec la dignité humaine. Champ d'action, elle s'impose comme système de régulation et d'encadrement de l'activité de recherche en définissant des standards déontologiques et en soumettant à l'évaluation d'un comité d'éthique de la recherche (CER) toute recherche conduite auprès d'êtres humains.

Comme le souligne pertinemment Harrisson (2000, p. 39) : « de nos jours, le jugement éthique repose sur l'équilibre des conséquences du processus de recherche pour les sujets humains quant aux bénéfices et aux risques pour les sujets. L'intégrité humaine est le concept central dans l'évaluation des risques ». Plus précisément, trois principes fondamentaux guident le rapport du chercheur aux sujets participants, identifiés comme suit (Van Der Maren, 1999) : le consentement libre et éclairé ; le respect de la dignité du sujet et le respect de la vie privée et de la confidentialité.

Ces principes sont respectés dans le cadre de la présente étude. Toutes les données sont entièrement confidentielles, aucune information personnelle (nom de l'organisation, nom des répondants, etc.) n'a été collectée. La participation à cette recherche repose sur un consentement libre et éclairé sachant que chaque personne participe en toute connaissance des objectifs de la recherche qui sont énoncés en mot d'introduction. De plus, l'adresse courriel et le numéro de téléphone de la chercheuse principale sont indiqués dans la première page de l'introduction pour répondre à toutes interrogations chez les répondants. Par ailleurs, le caractère volontaire de la participation est également spécifié en introduction du questionnaire.

Notre étude a été approuvée par le comité d'éthique de la recherche (no de référence 2023-253).

CONCLUSION DU CHAPITRE

Pour conclure, ce chapitre présentait la démarche méthodologique adoptée pour cette étude, soit le recours à une approche quantitative descriptive à travers un questionnaire en ligne. Il a aussi permis de présenter la pertinence sociale et scientifique ainsi que les considérations éthiques, garantissant ainsi le respect des droits des répondants et l'intégrité des données collectées. Le prochain chapitre présentera les résultats obtenus lors de la collecte des données.

CHAPITRE 3

PRESENTATION DES RESULTATS

Dans ce chapitre, les résultats détaillés obtenus par une enquête menée auprès d'organisations sont présentés. Dans un premier temps, l'échantillon est décrit. Ensuite, la perception du climat diversité dans les milieux de travail, la réalisation du diagnostic EDI, les objectifs qui guident les initiatives EDI et enfin les pratiques et les politiques visées en gestion de l'EDI sont examinés.

3.1 PRESENTATION DE L'ECHANTILLON

Comme le montre la figure 1, l'échantillon est composé d'organisations de tailles diverses, celles qui comptent plus de 500 employés (37,2 %) étant présentes en plus grand nombre. Les entreprises de taille moyenne, allant de 50 à 99 employés, constituent également une part importante de l'échantillon (19,3 %). Cependant, les petites organisations (1 à 49 employées) sont les moins représentées (13,1 %).

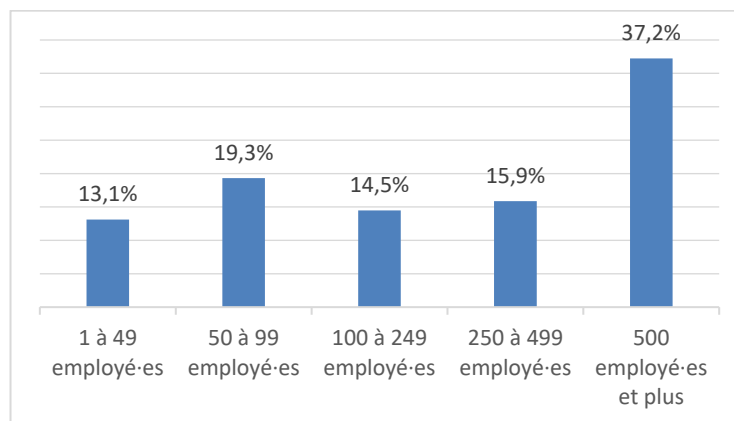


Figure 1. Taille des organisations

La majorité des organisations qui ont participé à l'étude sont de statut privé (63,3 %). Les organisations à but non lucratif (OBNL) représentent quant à elles 17,1 % des répondants, suivies des organisations publiques (14,4 %). Les organisations parapubliques sont les moins nombreuses (5,5 %).

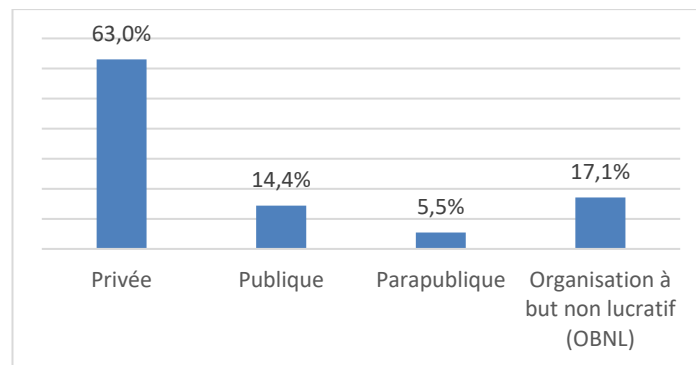


Figure 2. Statut des organisations

3.2 LE CLIMAT DIVERSITE DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL

L'étude visait à examiner le climat diversité dans les milieux de travail. Les résultats présentés au tableau 1 montrent une moyenne relativement élevée pour l'ensemble des items mesurés ($M = 3,85/5$). La dimension qui présente la plus forte moyenne est celle de la praxis ($M = 4,22/5$), soit les items relatifs aux attitudes et aux comportements des collègues et des gestionnaires vis-à-vis de la diversité. À cet égard, 89,9 % des répondants déclarent que la discrimination n'est pas tolérée dans leur organisation et 83,5 % indiquent que les comportements discriminatoires sont découragés. La dimension de l'intentionnalité présente également une moyenne forte ($M = 4,07/5$). Elle réfère à l'intention explicite de l'organisation d'être en faveur de la diversité. Ce sont 81,9 % des répondants qui indiquent que leur direction a l'intention d'avoir une main-d'œuvre diversifiée et 80,6 % des répondants qui soulignent que la direction est visiblement engagée et volontaire dans la promotion de l'équité, la diversité et l'inclusion. La dimension de la programmation présente un score moyen plus faible ($M = 3,31/5$) que la praxis et l'intentionnalité. La programmation

fait référence à la mise en œuvre de programmes, de politiques, de processus et de procédures organisationnelles en faveur de la diversité, visant l'équité des pratiques de gestion des ressources humaines, l'égalité de traitement et la justice organisationnelle. Il semble donc que les actions favorisant l'équité, la diversité et l'inclusion sont encore limitées dans plusieurs des organisations à l'étude, particulièrement au regard des programmes qui s'adressent aux groupes sous-représentés et aux politiques promouvant la diversité.

Tableau 1.
Climat diversité dans l'organisation

Items	Totalement en désaccord (%)	En désaccord (%)	Ni en désaccord ni accord (%)	En accord (%)	Totalement en accord (%)
Dimension: intentionnalité M=4,07					
La direction est visiblement engagée en faveur de l'équité, de la diversité et de l'inclusion.	2,0 %	4,0 %	13,4 %	40,3 %	40,3 %
La direction a l'intention d'avoir une main-d'œuvre diversifiée.	1,3 %	6,7 %	10,1 %	40,3 %	41,6 %
Mon organisation valorise les différences entre employé·es.	2,7 %	4,7 %	16,9 %	45,3 %	30,4 %
Dimension: programmation M=3,31					
Mon organisation a mis en place des actions pour promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion.	2,7 %	14,8 %	19,5 %	36,2 %	26,8 %
Mon organisation a lancé des initiatives pour diversifier sa main-d'œuvre.	4,1 %	14,2 %	28,4 %	30,4 %	23,0 %
Il y a des programmes qui s'adressent aux groupes sous-représentés.	16,1 %	35,6 %	26,2 %	8,1 %	14,1 %
Il y a des politiques promouvant la diversité au travail.	10,1 %	22,1 %	16,8 %	29,5 %	21,5 %
Dimension: praxis M=4.22					
La discrimination n'est pas tolérée dans mon organisation.	1,3 %	3,4 %	5,4 %	28,2 %	61,7 %
Les comportements discriminatoires sont découragés dans mon organisation.	6,04 %	3,36 %	6,71 %	33,56 %	50,34 %
Les gestionnaires travaillent bien avec les employé·es, sans distinction.	1,35 %	3,38 %	14,19 %	43,24 %	37,84 %
Les équipes de travail accueillent volontiers les employé·es qui sont différents.	1,35 %	2,70 %	14,86 %	46,62 %	34,46 %

Le climat diversité tel que perçu par les répondants a été examiné en fonction des caractéristiques de leur organisation. D’abord, on observe au tableau 2 que les organisations de 100 à 249 employés (M=4,05/5) présentent un score moyen plus élevé quant au climat diversité. Les organisations ayant entre 1 à 49 employés (M=3,99/5) et plus de 500 employés (M=3,98/5) obtiennent des scores moyens similaires. Ce sont les organisations de 50 à 99 employés qui présentent le score moyen le plus faible (M=3,40/5).

Tableau 2.
Le climat diversité selon la taille des organisations

Taille de l’organisation	Nombre de répondants	Score moyen
1 à 49 employé·es	19	3,99
50 à 99 employé·es	28	3,40
100 à 249 employé·es	21	4,05
250 à 499 employé·es	23	3,74
500 employé·es et plus	54	3,98

En ce qui concerne le statut des organisations à l’étude, le tableau 3 montre que les organisations publiques (M=4,13/5) présentent le score moyen le plus élevé en fonction du climat diversité, alors que les organisations parapubliques présentent le score le plus faible (M=3,60/5).

Tableau 3.
Le climat diversité selon le statut des organisations

Statut de l’organisation	Nombre de répondants	Score moyen
Privée	92	3,77
Publique	21	4,13
Parapublique	8	3,60
OBNL	25	3,92

3.3 LE DIAGNOSTIC EDI DANS LES ORGANISATIONS

Le diagnostic EDI est une étape préalable à l’instauration de pratiques de gestion de la diversité. Il s’agit d’un processus qui vise à recueillir les informations nécessaires afin d’identifier les enjeux liés à l’équité, à la diversité et à l’inclusion. Dans le cadre de la présente étude, la majorité des répondants (63,1 %) indiquent que leur organisation n’a jamais réalisé un diagnostic EDI, alors qu’environ seulement le quart (23,5 %) déclarent avoir mené un tel exercice (voir figure 3).

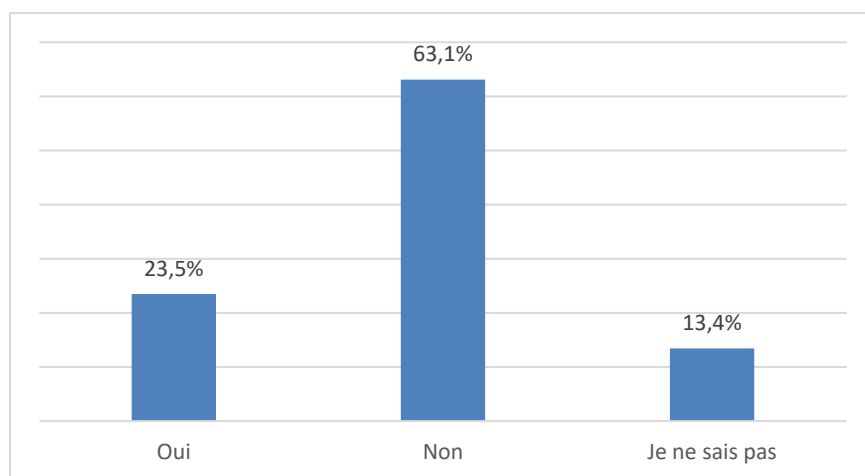


Figure 3. Réalisation d’un diagnostic organisationnel en matière d’EDI

Au tableaux 4 et 5, les résultats sont ventilés en fonction de la taille et du statut de l’organisation. En ce qui a trait à la taille, les résultats montrent que les organisations de 500 employés et plus (33,3 %) sont celles qui ont le plus souvent déclaré avoir réalisé un diagnostic EDI, contre (3,6 %) pour les organisations de 50 à 99 employés. Au regard du statut, les organisations parapubliques indiquent dans une proportion élevée (50,0 %) avoir fait un diagnostic en matière d’EDI contre, 17,4 % pour les organisations privées.

Tableau 4.
Réalisation d'un diagnostic EDI selon la taille des organisations

Taille de l'organisation	Oui (%)	Non (%)	Je ne sais pas (%)
1 à 49 employé·es (n=19)	15,8	84,2	0,0
50 à 99 employé·es (n=28)	3,6	85,7	10,7
100 à 249 employé·es (n=21)	28,6	61,9	9,5
250 à 499 employé·es (n=23)	30,4	69,6	0,0
500 employé·es et plus (n=54)	33,3	40,7	25,9

Tableau 5.
Réalisation d'un diagnostic EDI selon le statut des organisations

Statut	Oui (%)	Non (%)	Je ne sais pas (%)
Privée (n=92)	17,4	68,5	14,1
Publique (n=21)	42,9	47,6	9,5
Parapublique (n=8)	50,0	37,5	12,5
Organisation à but non lucratif (OBNL) (n=25)	24,0	64,0	12,0

Parmi les organisations ayant mené un diagnostic EDI, le tableau 6 révèle que l'indicateur le plus fréquemment mesuré concerne la composition de la main-d'œuvre (variables auto-identitaires) (83,3 %). La plupart des organisations à l'étude s'intéressent également à d'autres indicateurs, soit à la perception des membres de l'organisation à l'égard du climat organisationnel (72,2 %), aux expériences de discrimination vécues par les

membres de l'organisation (63,9 %) et aux connaissances des membres de l'organisation en matière d'EDI (61,1 %).

Tableau 6.
Contenus évalués lors du diagnostic EDI

Indicateurs	Oui (%)	Non (%)	Je ne sais pas (%)
La composition de la main-d'œuvre (variables auto-identitaires)	83,3	11,1	5,6
Les connaissances des membres de l'organisation en matière d'EDI	61,1	25,0	13,9
La perception des membres de l'organisation à l'égard du climat organisationnel	72,2	19,4	8,3
L'expérience de discrimination des membres de l'organisation	63,9	25,0	11,1

Lorsque les résultats sont examinés selon leur taille (tableau 7), il ressort que toutes les petites organisations sondées (1 à 49 employés) évaluent l'ensemble des indicateurs EDI. La seule organisation de 50 à 99 employés qui a réalisé un diagnostic EDI a évalué la perception du climat organisationnel et de la discrimination. Toutes les organisations de 100 à 249 employés évaluent la composition de la main-d'œuvre (variables auto-identitaires). Dans les organisations de 250 à 499 employés, il s'agit de l'indicateur le plus fortement examiné lors des diagnostics EDI. Enfin, les grandes organisations de (500 employés et plus) évaluent plus souvent la composition de la main-d'œuvre et les perceptions des membres de l'organisation que leur expérience de discrimination et que leurs connaissances en matière d'EDI. Dans tous les cas, peu importe la taille des organisations, c'est la composition de la main-d'œuvre qui fait le plus souvent l'objet du diagnostic.

Au regard du statut (tableau 8), toutes les organisations parapubliques sondées se sont penchées sur l'ensemble des indicateurs, à l'exception de l'expérience de la discrimination

qui l'a été par 75,0 % d'entre elles. Les OBNL se distinguent, car elles sont les seules qui n'évaluent pas au premier plan composition de la main-d'œuvre, mais privilégient davantage les connaissances des membres de l'organisation à l'égard de l'EDI de même que leur perception à l'égard du climat organisationnel.

Bien que ces données soient intéressantes, il est cependant à noter qu'elles sont présentées à titre indicatif seulement. En effet, le petit nombre d'organisations ayant réalisé un diagnostic EDI dans chacune des catégories à l'étude ne permet pas de tirer des conclusions solides.

Tableau 7.
Contenus évalués selon la taille des organisations

Taille de l'organisation	La composition de la main-d'œuvre	Les connaissances des membres de l'organisation en matière d'EDI	La perception des membres de l'organisation à l'égard du climat organisationnel	L'expérience de discrimination des membres de l'organisation
1 à 49 employé·es (n=3)	100,0	100,0	100,0	100,0
50 à 99 employé·es (n=1)	0,0	0,0	100,0	100,0
100 à 249 employé·es (n=6)	100,0	83,3	83,3	66,7
250 à 499 employé·es (n=7)	85,7	42,9	42,9	42,9
500 employé·es et plus (n=19)	78,9	57,9	73,7	63,2

Tableau 8.
Contenus évalués selon le statut des organisations

Statut de l'organisation	La composition de la main-d'œuvre	Les connaissances des membres de l'organisation en matière d'EDI	La perception des membres de l'organisation à l'égard du climat organisationnel	L'expérience de discrimination des membres de l'organisation
Privée (n=17)	82,4	52,9	64,7	58,8
Publique (n=9)	88,9	44,4	66,7	66,7
Parapublique (n=4)	100,0	100,0	100,0	75,0
Organisation à but non lucratif (OBNL) (n=6)	66,7	83,3	83,3	66,7

Le tableau 9 montre que parmi les activités de gestion des ressources humaines les plus souvent évaluées dans le cadre du diagnostic EDI se trouvent le recrutement (77,1 %), l'accueil et intégration (71,4 %) et la formation et le développement des compétences (71,4 %). En revanche, la rémunération (60 %) et la gestion des carrières (62,9 %) figurent parmi les activités des ressources humaines les moins diagnostiquées, bien qu'elles le soient par la majorité des organisations qui ont réalisé un tel exercice.

Tableau 9.
Activités RH évaluées lors du diagnostic EDI

Activités RH	Oui (%)	Non (%)	Je ne sais pas (%)
Recrutement	77,1	14,3	8,6
Présélection et sélection	65,7	22,9	11,4
Accueil et intégration	71,4	25,7	2,9
Formation et développement des compétences	71,4	22,9	5,7
Évaluation	67,6	23,5	8,8
Rémunération	60,0	31,4	8,6
Conciliation travail/vie personnelle	68,6	25,7	5,7
Gestion des carrières	62,9	31,4	5,7

En ce qui concerne les activités en ressources humaines, le tableau 10 présente les activités les plus évaluées dans le cadre du diagnostic EDI, selon la taille des organisations. La seule organisation de 50 à 99 employés sondée évalue les activités de recrutement, de présélection et sélection et de formation et développement des compétences. Celles de 250 à 499 employés se distinguent, alors que 85,7 % d'entre elles s'intéressent au recrutement, à l'accueil et intégration et à la conciliation travail/vie personnelle. C'est également le recrutement qui fait le plus souvent l'objet du diagnostic des organisations de 100 à 249 employés (83,3 %), mais les autres activités demeurent également souvent examinées (66,7 %).

En ce qui a trait au statut (tableau 11), toutes les organisations publiques se sont penchées sur le recrutement, l'accueil et l'intégration, la formation et le développement des compétences, ainsi que la gestion des carrières lors de leur diagnostic EDI. Le recrutement est l'activité RH la plus examinée par les organisations parapubliques et par les OBNL. Les organisations privées s'intéressent quant à elles davantage à la formation et au développement des compétences, à l'évaluation ainsi qu'à la rémunération.

Encore une fois, le nombre de répondants qui ont réalisé un diagnostic EDI demeure restreint. Les résultats sont donc présentés à titre indicatif seulement.

Tableau 10.
Activités RH évaluées selon la taille des organisations

Taille de l'organisation	1 à 49 employé·es (n=3)	50 à 99 employé·es (n=1)	100 à 249 employé·es (n=6)	250 à 499 employé·es (n=7)	500 employé·es et plus (n=18)
Recrutement	0,0	100,0	83,3	85,7	83,3
Présélection et sélection	0,0	100,0	83,3	57,1	72,2
Accueil et intégration	33,3	0,0	66,7	85,7	77,8
Formation et développement des compétences	66,7	100,0	66,7	57,1	77,8
Évaluation	66,7	0,0	66,7	66,7	72,2
Rémunération	33,3	0,0	83,3	71,4	55,6
Conciliation travail/vie personnelle	66,7	0,0	66,7	85,7	66,7
Gestion des carrières	33,3	0,0	66,7	71,4	66,7

Tableau 11.
Activités RH évaluées selon le statut des organisations

Statut de l'organisation	Privée (n=16)	Publique (n=9)	Parapublique (n=4)	(OBNL) (n=6)
Recrutement	62,5	100,0	75,0	83,3
Présélection et sélection	56,3	88,9	50,0	66,7
Accueil et intégration	68,8	100,0	25,0	66,7
Formation et développement des compétences	75,0	100,0	25,0	50,0
Évaluation	75,0	88,9	25,0	40,0
Rémunération	75,0	66,7	0,0	50,0
Conciliation travail/vie personnelle	68,8	88,9	50,0	50,0
Gestion des carrières	56,3	100,0	25,0	50,0

Dans le cadre du diagnostic EDI, le tableau 12 montre que la méthode la plus utilisée pour collecter les données (91,4 %) est l'analyse de la documentation existante, comme les formulaires d'autodéclaration ou la documentation organisationnelle, suivie du questionnaire destiné aux membres de l'organisation (85,7 %). La méthode la moins déployée est celle des entrevues individuelles (31,4 %).

Tableau 12.
Méthodes de collecte des données

Méthodes de collecte	Oui (%)	Non (%)	Je ne sais pas (%)
Questionnaire destiné aux membres de l'organisation	85,7	14,3	0,0
Entrevues individuelles	31,4	65,7	2,9
Groupes de discussion	45,7	51,4	2,9
Analyse de la documentation existante (ex., les formulaires d'autodéclaration, la documentation.)	91,4	5,7	2,9

Lorsque les résultats sont présentés en fonction de la taille des organisations (tableau 13), les résultats montrent que la seule organisation de 50 à 99 employés sondée a eu recours aux quatre méthodes de collecte des données. Les petites organisations de (1 à 49 employés) ont toutes analysé de la documentation existante, mais n'ont pas réalisé de groupes de discussion. Dans les plus grandes organisations (250 à 400 employés et 500 employés et plus), c'est également l'analyse de la documentation qui est la plus courante. Quant à celles de 100 à 249 employés, elles ont toutes distribué un questionnaire.

Le tableau 14 montre que les organisations parapubliques utilisent toutes la méthode du questionnaire et de l'analyse de la documentation existante. C'est également le cas des OBNL pour l'analyse de la documentation existante. Finalement, les organisations publiques utilisent plus souvent les questionnaires et l'analyse documentaire avec un taux de 88,9 %.

Tableau 13.
Méthodes de collecte selon la taille des organisations

Taille de l'organisation	1 à 49 employé·es n=3	50 à 99 employé·es n=1	100 à 249 employé·es n=6	250 à 499 employé·es n=7	500 employé·es et plus n=18
Questionnaire destiné aux membres de l'organisation	66,7	100,0	100,0	71,4	88,9
Entrevues individuelles	66,7	100,0	16,7	14,3	33,3
Groupes de discussion	0,0	100,0	50,0	42,9	50,0
Analyse de la documentation existante (ex., les formulaires d'autodéclaration, la documentation)	100,0	100,0	83,3	85,7	94,4

Tableau 14.
Méthodes de collecte selon le statut des organisations

Statut de l'organisation	Privée n=16	Publique n=9	Parapublique n=4	Organisation à but non lucratif (OBNL) n=6
Questionnaire destiné aux membres de l'organisation	81,3	88,9	100,0	83,3
Entrevues individuelles	37,5	22,2	25,0	33,3
Groupes de discussion	56,3	44,4	25,0	33,3
Analyse de la documentation existante (ex., les formulaires d'autodéclaration, la documentation)	87,5	88,9	100,0	100,0

3.4 LES OBJECTIFS QUI GUIDENT LES INITIATIVES EDI EN MILIEU DE TRAVAIL

Parmi les organisations sondées, 61,7 % ont indiqué qu'elles sont engagées dans une démarche de promotion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion, contre 30,2 % qui ne le sont pas et 8,1 % qui ne le savent pas.

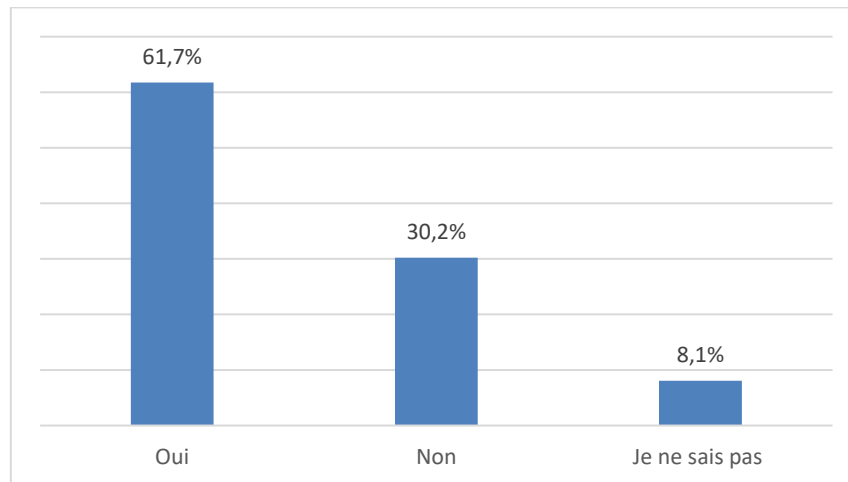


Figure 4. Engagement dans une démarche de promotion de l'EDI

Les résultats présentés aux tableaux 15 et 16, selon la taille et le statut, montrent que les organisations de 500 employés et plus (77,8 %) sont le plus souvent engagées dans une démarche EDI, contre 25,0 % pour les organisations de 50 à 99 employés. Concernant le statut, les organisations publiques présentent un pourcentage élevé d'engagement envers une démarche EDI (95,2 %), contre 37,5 % pour les organisations parapubliques.

Tableau 15.
Engagement envers l'EDI selon la taille des organisations

Taille de l'organisation	Oui	Non	Je ne sais pas
1 à 49 employé·es (n=19)	68,4	26,3	5,3
50 à 99 employé·es (n=28)	25,0	71,4	3,6
100 à 249 employé·es (n=21)	61,9	23,8	14,3
250 à 499 employé·es (n=23)	69,6	30,4	0,0

500 employé·es et plus (n=54)	77,8	11,1	11,1
-------------------------------	-------------	------	------

Tableau 16.
Engagement envers l'EDI selon le statut des organisations

Statut de l'organisation	Oui	Non	Je ne sais pas
Privée (n=92)	56,5	34,8	8,7
Publique (n=21)	95,2	4,8	0,0
Parapublique (n=8)	37,5	50,0	12,5
Organisation à but non lucratif (OBNL) (n=25)	68,0	24,0	8,0

Le tableau 17 présente les objectifs qui motivent les organisations à s'engager en EDI. Les plus fréquents sont d'améliorer le climat d'inclusion au sein de l'organisation (79,9 %), d'élargir le bassin de recrutement (78,7 %) et de diversifier la composition de la main-d'œuvre (77,2 %).

Tableau 17.
Objectifs guidant les initiatives EDI en milieu de travail

Objectifs	Pas du tout (%)	Un peu (%)	Modérément (%)	En bonne partie (%)	Totalement (%)
Améliorer l'image de l'organisation auprès de ses employé·es et de ses futur·es employé·es	1,4	4,8	17,9	44,1	31,7
Améliorer l'image de l'organisation auprès de sa clientèle	4,1	4,1	29,0	41,4	21,4
Améliorer le climat d'inclusion au sein de l'organisation	2,1	1,4	16,7	39,6	40,3
Améliorer la performance organisationnelle	1,4	4,1	25,3	37,7	31,5
Favoriser l'innovation	0,7	5,5	29,0	33,8	31,0
Diversifier la composition de la main-d'œuvre	0,0	7,6	15,2	37,9	39,3
Respecter des exigences légales en matière de composition de la main-d'œuvre	13,0	11,0	17,1	32,2	26,7

Développer de nouveaux marchés	15,9	14,5	31,0	25,5	13,1
Élargir le bassin de recrutement	4,1	8,2	8,9	34,9	43,8
Réduire les inégalités en emploi	6,8	6,8	15,8	37,0	33,6

Le tableau 18 représente la moyenne des objectifs selon la taille des organisations. Ce sont les organisations de 100 à 249 employés qui accordent le plus souvent d'importance à l'amélioration du climat d'inclusion ($M= 4,38/5$) et à la diversification de la composition de la main-d'œuvre ($M= 4,19/5$). Pour ce qui est d'élargir le bassin de recrutement, ce sont les organisations de 250 à 499 employés qui se démarquent avec la moyenne la plus élevée ($M= 4,61/5$). Le tableau 19 révèle que ce sont les organisations publiques qui obtiennent les moyennes les plus élevées pour les trois objectifs suivants : améliorer le climat d'inclusion au sein de l'organisation ($M= 4,38/5$), diversifier la composition de la main-d'œuvre ($M= 4,33/5$) et élargir le bassin de recrutement ($M= 4,43/5$).

Tableau 18.
Objectifs guidant les initiatives EDI selon la taille des organisations

Objectifs	1 à 49 employé·es (M)	50 à 99 employé·es (M)	100 à 249 employé·es (M)	250 à 499 employé·es (M)	500 employé·es et plus (M)
Améliorer l'image de l'organisation auprès de ses employé·es et de ses futur·es employé·es	3,67	3,73	4,19	4,26	4,11
Améliorer l'image de l'organisation auprès de sa clientèle	3,56	3,58	3,90	4,22	3,69
Améliorer le climat d'inclusion au sein de l'organisation	4,28	3,88	<u>4,38</u>	4,14	4,19
Améliorer la performance organisationnelle	3,78	3,77	4,10	4,04	4,00
Favoriser l'innovation	4,00	3,77	4,05	4,00	3,87
Diversifier la composition de la main-d'œuvre	3,94	4,08	<u>4,19</u>	4,09	4,15
Respecter des exigences légales en matière de composition de la main-d'œuvre	2,56	3,42	3,33	3,87	3,72
Développer de nouveaux marchés	3,39	2,85	2,86	3,61	2,98
Élargir le bassin de recrutement	3,50	3,85	4,05	<u>4,61</u>	4,22
Réduire les inégalités en emploi	3,78	3,88	3,67	3,83	4,00

Tableau 19.
Objectifs guidant les initiatives EDI selon le statut des organisations

Objectifs	Privée (M)	Publique (M)	Parapublique (M)	OBNL (M)
Améliorer l'image de l'organisation auprès de ses employé·es et de ses futur·es employé·es	4,00	4,24	4,13	3,92
Améliorer l'image de l'organisation auprès de sa clientèle	3,72	3,81	3,88	3,80
Améliorer le climat d'inclusion au sein de l'organisation	4,11	<u>4,38</u>	3,88	4,24
Améliorer la performance organisationnelle	4,01	3,67	3,75	4,00
Favoriser l'innovation	3,93	3,76	4,13	3,88
Diversifier la composition de la main-d'œuvre	4,03	<u>4,33</u>	3,88	4,28
Respecter des exigences légales en matière de composition de la main-d'œuvre	3,28	4,48	4,13	3,24
Développer de nouveaux marchés	3,17	2,71	2,75	3,16
Élargir le bassin de recrutement	4,03	<u>4,43</u>	3,75	4,16
Réduire les inégalités en emploi	3,87	4,52	3,13	3,60

3.5 LES ACTIVITES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES VISEES PAR LES INITIATIVES EDI

En ce qui concerne les pratiques et les politiques liées à l'EDI, la majorité des organisations se concentrent sur le recrutement (81,1 %), la présélection et sélection du personnel (75,5 %), l'accueil et l'intégration du personnel (60,1 %), ainsi que la formation et le développement des compétences (55,9 %). En revanche, l'évaluation du personnel (44,1 %) et la conciliation travail/vie personnelle (46,9 %) sont moins ciblées par les pratiques et les politiques en matière de gestion de l'EDI.

Tableau 20.
Activités visées par les pratiques et les politiques en matière de gestion de l'EDI

Activités RH	Oui (%)	Non (%)	Je ne sais pas (%)
Le recrutement du personnel	81,1	10,5	8,4
La présélection et sélection du personnel	75,5	13,3	11,2
L'accueil et l'intégration du personnel	60,1	26,6	13,3
La formation et développement des compétences	55,9	30,8	13,3
L'évaluation du personnel	44,4	40,1	15,5
La rémunération	49,0	37,1	14,0
La conciliation travail/vie personnelle	46,9	37,1	16,1
La gestion des carrières	49,3	38,0	12,7

Les deux tableaux suivants présentent les pratiques et les politiques en matière de gestion de l'EDI selon la taille (tableau 21) et le statut (tableau 22) des organisations. Le recrutement est l'activité la plus visée par les pratiques de gestion de l'EDI, et ce, pour les organisations de toutes tailles à l'exception de celles de 50 à 99 employés. Pour ces dernières, ce sont les activités de présélection et sélection du personnel (88,0 %) qui sont les plus visées en matière d'EDI. En revanche, l'évaluation du personnel est moins visée par les organisations de 1 à 49 employés et celles de 250 à 299 employés. Pour les autres organisations, c'est la gestion des carrières qui fait le moins souvent l'objet de pratiques ou de politiques liées à l'EDI.

Dans le même ordre d'idées, toutes les organisations, peu importe leur statut, visent dans une plus grande proportion les activités de recrutement du personnel. Toutes les organisations publiques sondées visent le recrutement (100 %). Ce sont également celles qui visent le plus souvent la présélection et la sélection du personnel (90,5 %), l'accueil et l'intégration du personnel (85,7 %), la formation et le développement des compétences (81,0 %) et la gestion des carrières (81,0 %). Cependant les organisations parapubliques sont les moins engagées en matière de rémunération, de conciliation travail/vie personnelle et de gestion de carrières.

Tableau 21.
Activités RH visées par les pratiques et les politiques en matière d'EDI selon la taille des organisations

Activités RH	1 à 49 employé·es (%)	50 à 99 employé·es (%)	100 à 249 employé·es (%)	250 à 499 employé·es (%)	500 employé·es et plus (%)
Le recrutement du personnel	70,6	84,0	80,0	82,6	85,2
La présélection et sélection du personnel	64,7	88,0	75,0	78,3	72,2
L'accueil et l'intégration du personnel	41,2	64,0	65,0	69,6	59,3
La formation et développement des compétences	47,1	56,0	60,0	60,9	53,7
L'évaluation du personnel	41,2	50,0	50,0	56,5	35,2
La rémunération	52,9	56,0	50,0	56,5	40,7
La conciliation travail/vie personnelle	35,3	60,0	55,0	52,2	40,7
La gestion des carrières	29,4	60,0	60,0	47,8	47,2

Tableau 22.
Activités RH visées par les pratiques et les politiques en matière d'EDI selon le statut des organisations

Activités RH	Privée	Publique	Parapublique	Organisation à but non lucratif (OBNL)
Le recrutement du personnel	81,6	100,0	62,5	75,0
La présélection et sélection du personnel	75,9	90,5	62,5	66,7
L'accueil et l'intégration du personnel	59,8	85,7	25,0	54,2
La formation et développement des compétences	52,9	81,0	25,0	54,2
L'évaluation du personnel	42,5	57,1	37,5	43,5
La rémunération	52,9	47,6	25,0	45,8
La conciliation travail/vie personnelle	49,4	61,9	25,0	37,5
La gestion des carrières	46,5	81,0	25,0	41,7

CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce chapitre présentait les résultats liés à l'objectif de cette étude, soit l'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines qui favorisent l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) dans les environnements de travail. Les résultats mettent en lumière les perceptions, les objectifs et les pratiques mises en place pour un milieu de travail diversifié, équitable et inclusif. Dans le prochain chapitre, les résultats seront discutés.

CHAPITRE 4

DISCUSSION

Ce chapitre vise à interpréter les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche, à l'aide des écrits scientifiques. Les contributions scientifiques et managériales de la présente étude sont ensuite exposées.

4.1 LE CLIMAT DIVERSITE

Le premier objectif de cette recherche était d'examiner le climat diversité dans les milieux de travail. Le climat diversité influence positivement les attitudes et comportements des employés. En effet, selon Leslie et Gelfand (2008), le climat diversité est caractérisé par le fait de favoriser la diversité et de minimiser la discrimination, et ce, par l'inclusion de tous les membres, peu importe leur groupe identitaire. Dans les organisations qui favorisent le climat diversité, les employés adoptent davantage de comportements bénéfiques pour l'organisation, ce qui contribue à créer une relation de réciprocité entre l'employeur et les employés (Blau, 1964).

Nos résultats révèlent que la dimension qui présente la plus forte moyenne du climat diversité est celle de la praxis, qui fait référence aux attitudes et aux comportements des collègues et des gestionnaires vis-à-vis de la diversité (Cachat-Rosset et al., 2019). À cet égard, la majorité des répondants déclarent que la discrimination n'est pas tolérée dans leur organisation et indiquent que les comportements discriminatoires sont découragés. La moyenne de la dimension de l'intentionnalité s'avère également élevée. Elle fait référence à la volonté explicite de l'organisation de soutenir la diversité (Cachat-Rosset et al., 2019). Les

résultats montrent donc que les répondants reconnaissent l'importance de l'EDI. Par ailleurs, nos résultats montrent que les organisations de moyenne taille et les organisations publiques présentent un score moyen plus élevé au regard du climat diversité. Ce constat peut s'expliquer par le fait que ces organisations disposent de ressources suffisantes pour mettre en place des initiatives d'équité, de diversité et d'inclusion. Qui plus est, l'importance du climat diversité dans les organisations publiques pourrait découler du fait qu'elles sont davantage soumises à des obligations légales en matière d'équité, de diversité et d'inclusion que les organisations d'autres statuts (Beaudry et al., 2024). En ce sens, elles sont sujettes à déployer davantage d'actions favorisant ce climat diversité.

4.2 LE DIAGNOSTIC EDI

Le deuxième objectif de la recherche consistait à examiner le diagnostic EDI dans les milieux de travail. Rappelons qu'un diagnostic organisationnel a pour objectif de fournir une compréhension approfondie des principaux problèmes de l'organisation, de produire une liste des priorités d'amélioration de la performance organisationnelle et de créer un consensus sur les besoins du changement (Habad, 2022). Dans la présente étude, les résultats montrent que peu d'organisations ont réalisé un diagnostic EDI. Ce résultat est plutôt préoccupant, car cette démarche est considérée comme une étape importante pour collecter des données afin d'identifier les enjeux liés à l'équité, la diversité et l'inclusion, ainsi que les facteurs qui les influencent (Beaudry et al., 2024).

Notre étude montre aussi qu'il y a des différences selon la taille des organisations. Les grandes entreprises semblent plus actives en matière d'EDI, puisque ce sont celles qui ont le plus souvent réalisé un diagnostic EDI. Cette tendance pourrait s'expliquer par les moyens plus significatifs dont disposent les grandes organisations pour la réalisation de cette démarche. De plus, lorsque le statut de l'organisation est examiné, il est constaté que ce sont

les milieux parapublics qui sont les plus avancés au regard du diagnostic EDI. Encore une fois, les obligations légales qui caractérisent ce type d'organisation peuvent expliquer leur plus grande propension à la réalisation d'un diagnostic EDI.

Les organisations qui ont réalisé ce diagnostic se sont penchées sur plusieurs indicateurs d'évaluation. Ce choix d'indicateur repose généralement sur les caractéristiques de l'organisation, comme sa taille, son secteur d'activités et les objectifs stratégiques qui concernent son engagement en matière d'EDI (Beaudry et al., 2024). Beaudry et al. (2024) et Zannad et Stone (2010) présentent la possibilité de recourir à deux types d'indicateurs. Les indicateurs de moyens renvoient aux actions déployées dans une organisation pour favoriser l'EDI alors que les indicateurs de résultats renvoient aux constats sur l'état des lieux en matière d'équité, de diversité et d'inclusion. Dans notre étude, différents indicateurs de résultats ont été sondés. À cet égard, l'indicateur le plus souvent évalué par les organisations à l'étude est celui de la composition de la main-d'œuvre, suivie de la perception du climat organisationnel et des expériences de discrimination des membres de l'organisation. L'analyse de ces résultats montre que les organisations ne portent pas la même attention aux différents indicateurs de résultats, mais la majorité a évalué la composition de la main-d'œuvre, ce qui leur permet par exemple d'accéder à des données sur l'origine, le genre et d'autres caractéristiques des employés (Beaudry et al., 2024).

Au regard des indicateurs de moyen, les activités RH évaluées lors du diagnostic EDI ont été sondées. Ce sont les activités de recrutement qui sont le plus souvent évaluées par les organisations à l'étude. Les organisations publiques et de taille moyenne évaluent principalement certaines activités de gestion des ressources humaines, comme le recrutement, l'accueil et l'intégration ainsi que la formation et le développement des compétences.

Finalement, la méthode de collecte la plus utilisée dans le cadre du diagnostic EDI est l'analyse de la documentation existante, mais d'autres méthodes sont également utilisées. Cependant, la majorité des organisations répondantes ne recourent pas aux entrevues individuelles et aux groupes de discussion. Or, le succès du diagnostic EDI peut dépendre des méthodes de collecte des données, qualitatives ou quantitatives, et de leur combinaison (Charrette et Bouchard, 2020).

4.3 LES OBJECTIFS GUIDANT LES INITIATIVES EDI

La troisième visée de cette recherche était d'examiner les objectifs qui guident les initiatives EDI dans les milieux de travail. Les résultats montrent que la majorité des organisations sont engagées dans une démarche de promotion de l'EDI. Ce sont les grandes organisations et les organisations publiques qui sont les plus engagées envers l'équité, la diversité et l'inclusion. Cette démarche inclut des objectifs en matière de recrutement et de promotion, ainsi que des mesures visant à éliminer les obstacles discriminatoires dans les politiques et les pratiques d'emploi et à favoriser l'intégration de la diversité au sein de la main-d'œuvre (Agócs et Burr, 1996). Les résultats obtenus montrent que les objectifs les plus fréquemment poursuivis sont d'améliorer le climat d'inclusion au sein de l'organisation, d'élargir le bassin de recrutement et de diversifier la composition de la main-d'œuvre. C'est encore davantage le cas au sein des organisations publiques et des organisations de moyenne et de grande taille. À cet égard, rappelons que les organisations publiques ont des obligations légales (Charpentier, 2021), de manière à corriger la situation des personnes faisant partie de certains groupes victimes de discrimination en emploi (Beaudry et al., 2024).

4.4 LES ACTIVITES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES VISEES PAR LES INITIATIVES EDI

Cette recherche cherchait également à examiner les pratiques de gestion des ressources humaines visées par les initiatives EDI. Rappelons que c'est généralement le service des ressources humaines qui est responsable de la mise en place des bonnes pratiques de gestion de la diversité (Marbot et Nivet, 2013), mais que d'autres acteurs sont également impliqués (Beaudry et al., 2024). Selon les résultats obtenus, le recrutement, la présélection et sélection du personnel, l'accueil et l'intégration du personnel, ainsi que la formation et le développement des compétences sont les activités les plus souvent ciblées par la majorité des organisations.

Le recrutement est la priorité pour toutes les organisations, surtout dans le secteur public, ce qui rejoint plusieurs recommandations dans la littérature. Marbot et Nivet (2013), suggèrent de revoir le processus de recrutement en se basant sur les compétences et l'expérience requises de la personne, écartant ainsi tous les critères pouvant être discriminants.

4.5 LES CONTRIBUTIONS THEORIQUES ET PRATIQUES

Notre étude présente des contributions à la fois théoriques et pratiques. Ces contributions sont expliquées dans la présente section.

4.5.1 Contributions théoriques

Sur le plan théorique, cette étude permet de bonifier la littérature scientifique actuelle sur le climat diversité et les pratiques de gestion des ressources humaines liées à l'équité, à

la diversité et à l'inclusion dans les organisations. Bien que plusieurs recherches aient abordé la diversité en contexte organisationnel, les travaux réalisés dans les organisations canadiennes demeurent encore limités. Notre étude contribue donc à enrichir ces connaissances en fournissant des données récentes sur les employeurs canadiens.

Cette recherche se distingue alors que le diagnostic organisationnel en matière d'EDI demeure à ce jour peu exploré dans la littérature scientifique. Par ailleurs, la présente étude cherche à brosser un état des lieux détaillé du climat diversité et des pratiques de gestion de l'EDI mises en place dans les milieux de travail canadien, en prenant en compte le statut et la taille des organisations, permettant ainsi de comparer les résultats entre les différents types d'employeurs, ce qui ressort assez peu dans les écrits scientifiques. Elle comble dès lors une lacune importante dans la littérature.

L'étude met l'accent aussi sur le climat diversité en examinant l'expérience vécue par les employeurs. De plus, elle contribue au développement de bonnes pratiques inclusives en proposant des recommandations basées sur les résultats de l'étude. En somme, cette recherche enrichit la théorie sur la gestion de l'EDI dans les milieux de travail canadiens.

4.5.2 Contributions pratiques

Les résultats de cette recherche peuvent être utiles pour les gestionnaires et les organisations de différents statuts, car ils permettent de brosser un état des lieux sur les pratiques favorisant l'équité, la diversité et l'inclusion dans les milieux de travail et de réfléchir à une adaptation des interventions managériales.

Une des contributions de la présente étude se rapporte plus spécifiquement au rôle du climat diversité au sein des organisations. Nos résultats montrent que la praxis, soit les attitudes et les comportements des employés et des gestionnaires face à la diversité, est la dimension qui obtient la moyenne la plus élevée. En revanche, la dimension de la programmation présente une moyenne plus faible. En ce sens, si les attitudes et les comportements semblent favoriser le climat diversité, des pratiques concrètes gagneraient à être déployées. Il s'agit donc d'une piste de réflexion importante pour les gestionnaires.

Une deuxième contribution se rapporte au diagnostic EDI. Nos résultats révèlent que ce processus reste encore peu implanté dans les organisations, sauf dans les grandes organisations et les organisations parapubliques. Le diagnostic est reconnu comme une étape essentielle pour identifier les enjeux et cibler les actions à mettre en place. Cette constatation ouvre la voie à une réflexion sur la pertinence de cibler d'abord les enjeux propres à chaque organisation avant de mettre de l'avant des pratiques EDI. Elle soulève par ailleurs des questionnements quant aux ressources nécessaires pour structurer cette démarche de manière stratégique.

Une autre contribution de l'étude concerne les objectifs liés aux initiatives EDI. Ce sont les grandes organisations et les organisations publiques qui sont les plus engagées en matière d'EDI. Ce constat laisse présager que le statut d'organisations soumises à des obligations légales exerce une influence sur ses priorités en matière d'EDI. Qui plus est, des efforts gagneraient à être déployés dans certains types d'organisation, dont celles de petite taille et celles du secteur privé. La sensibilisation et le soutien aux entreprises sont une voie à explorer.

La dernière contribution est celle de la compréhension des activités de gestion de ressources humaines visées par les initiatives EDI. Le recrutement, l'intégration et la formation semblent être les activités les plus touchées. Ces résultats viennent enrichir les connaissances en confirmant que certaines activités sont plus souvent ciblées que d'autres. Or, l'EDI peut s'insérer dans toutes les activités de gestion des ressources humaines. Les pratiques actuelles pourraient donc s'étendre à une panoplie d'activités, dont la conciliation travail/famille, la rémunération, la gestion des carrières et l'évaluation du personnel.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Pour conclure, ce chapitre a permis de mettre en lumière les principaux résultats de notre recherche en lien avec le climat diversité dans les milieux de travail. Il s'est intéressé aux différences observées selon la taille et le statut des organisations en les comparant à la littérature scientifique d'EDI.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La présente étude portait sur les pratiques relatives à l'équité, à la diversité et à l'inclusion dans les milieux de travail. Elle a permis d'examiner la démarche qui mène au déploiement de ces pratiques en s'intéressant au diagnostic EDI et aux objectifs qui guident les initiatives EDI. Elle a aussi permis de dégager les pratiques mises en œuvre par les employeurs en matière d'EDI, puis de les comparer selon le statut des organisations.

Les résultats mettent d'abord en évidence la force du climat diversité dans les organisations sondées, alors les attitudes et les comportements en faveur de la diversité apparaissent comme importants au sein des organisations. Cependant, le diagnostic EDI semble un peu utilisé pour cibler les enjeux pertinents, sauf dans les grandes organisations et le secteur public. De plus, il s'est apparu que les activités de gestion des ressources humaines ciblées par l'EDI se concentrent surtout sur le recrutement, l'intégration et la formation, alors que d'autres activités pourraient être investies. Cet accent porté sur les activités de dotation est cohérent avec les objectifs poursuivis par les organisations sondées, notamment celui d'élargir le bassin de main-d'œuvre.

Malgré l'intérêt des résultats qui en découle, cette recherche comporte quelques limites. Tout d'abord, les données ont été recueillies à partir d'un questionnaire autoadministré, sur la base d'un échantillonnage volontaire, ce qui peut soulever des biais et limite la possibilité de généraliser les résultats à l'ensemble des organisations canadiennes. La taille de l'échantillon est relativement limitée, ce qui constitue également une limite. Certaines données qualitatives comme des entretiens semi-dirigés pourraient apporter plus de précisions sur l'ensemble de la démarche EDI et permettre d'expliquer l'état des lieux.

Toutefois, l'étude permet d'avoir une meilleure vision sur la réalité de certains milieux de travail en matière d'équité, de diversité et d'inclusion et ouvre la porte à de nombreuses pistes de réflexion qui pourraient être approfondies dans de futures recherches. Par exemple, il pourrait s'agir de sonder les travailleurs.

En somme, cette recherche, souligne l'importance de développer les pratiques d'équité, de diversité et d'inclusion pour créer des environnements de travail plus inclusifs.

ANNEXE I – QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE

Chère répondante,
Cher répondant,

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

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

La participation entièrement volontaire à l'étude consiste à remplir **un questionnaire qui requiert environ 15 minutes** de votre temps. Les données collectées sont entièrement confidentielles. Ni votre nom, ni celui de votre organisation, ou des informations permettant de vous identifier, ne seront communiqués ou n'apparaîtront sur un rapport de recherche ou une publication.

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

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

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

Avec nos sincères remerciements !

SECTION 1 : LE CLIMAT ORGANISATIONNEL

Cette section porte sur le climat organisationnel en matière d'inclusion en emploi.

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

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

SECTION 2 : LE DIAGNOSTIC EDI

Cette série de questions porte sur le diagnostic en équité, diversité et inclusion (EDI) dans votre organisation.

2. Un diagnostic EDI vise à identifier les enjeux EDI, puis leurs causes, pour éventuellement proposer des changements.

Votre organisation a-t-elle déjà réalisé un diagnostic organisationnel en matière d'EDI?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

3. Dans le cadre de ce diagnostic, les éléments suivants ont-ils été évalués? [Échelle : 1)

Oui ; 2) Non ; 3) Je ne sais pas]

- La composition de la main-d'œuvre (variables auto-identitaires)
 - Les connaissances des membres de l'organisation en matière d'EDI
 - La perception des membres de l'organisation à l'égard du climat organisationnel
 - L'expérience de discrimination des membres de l'organisation
 - Autre, veuillez préciser :
-

4. Dans le cadre de ce diagnostic, les activités de gestion des ressources humaines suivantes ont-elles été évaluées? [Échelle : 1) *Oui* ; 2) *Non* ; 3) *Je ne sais pas*]

- Recrutement
 - Présélection et sélection
 - Accueil et intégration
 - Formation et développement des compétences
 - Évaluation
 - Rémunération
 - Conciliation travail/vie personnelle
 - Gestion des carrières
 - Autres, veuillez préciser :
-

5. Dans le cadre de ce diagnostic, les méthodes de recueil des données suivantes ont-elles été utilisées? [Échelle : 1) *Oui* ; 2) *Non* ; 3) *Je ne sais pas*]

- Questionnaire destiné aux membres de l'organisation
 - Entrevues individuelles
 - Groupes de discussion
 - Analyse de la documentation existante (p. ex., les formulaires d'autodéclaration, la documentation institutionnelle, etc.)
 - Autre, veuillez préciser :
-

SECTION 3 : LES PRATIQUES EN MATIERE DE GESTION DE L'EQUITE, DE LA DIVERSITE ET DE L'INCLUSION

Cette série de questions porte sur les pratiques et politiques en matière de gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion déployées dans votre organisation.

6. Votre organisation est-elle engagée dans une démarche de promotion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI)?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

7. Dans quelles mesures les objectifs suivants guident-ils les engagements de votre organisation en matière d'EDI? [Échelle : 1) Pas du tout, 2) Un peu, 3) Modérément, 4) En bonne partie, 5) Totalelement]

- Améliorer l'image de l'organisation auprès de ses employé·es et de ses futur·es employé·es.
- Améliorer l'image de l'organisation auprès de sa clientèle.
- Améliorer le climat d'inclusion au sein de l'organisation.
- Améliorer la performance organisationnelle
- Favoriser l'innovation
- Diversifier la composition de la main-d'œuvre.
- Respecter des exigences légales en matière de composition de la main-d'œuvre.
- Développer de nouveaux marchés.
- Élargir le bassin de recrutement.
- Réduire les inégalités en emploi.
- Autre, veuillez préciser :

8. Vos pratiques et politiques en matière de gestion de l'EDI visent-elles les activités de gestion des ressources humaines suivantes : [Échelle : 1) Oui ; 2) Non ; 3) Je ne sais pas]

- Le recrutement du personnel
- La présélection et sélection du personnel
- L'accueil et l'intégration du personnel
- La formation et développement des compétences
- L'évaluation du personnel

- La rémunération
- La conciliation travail/vie personnelle
- La gestion des carrières
- Autres, veuillez préciser :

SECTION 4 : LE PROFIL DE VOTRE ORGANISATION

Cette dernière section porte sur le profil de votre organisation.

9. Quelle est la taille de votre organisation?

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

10. Quel est le statut de votre organisation?

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

Merci de votre précieuse collaboration !

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Agócs, C. et Burr, C. (1996). Employment equity, affirmative action and managing diversity : Assessing the differences. *International Journal of Manpower*, 17(4/5), 30-45.
- Amadiou, J.-F. Roy, A. (2019). Stéréotypes et discriminations dans le recrutement. *Hermès*, 83(1), 162.
- Åslund, O. et Skans, O. N. (2012). Do Anonymous Job Application Procedures Level the Playing Field? *Industrial and Labor Relations Review*, 65(1), 82-107
- Avery, D. R., McKay, P. F., Wilson, D. C., et Volpone, S. (2008, August). Attenuating the effect of seniority on intent to remain: The role of perceived inclusiveness. In *meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA*.
- Barel, Y. et Frémeaux, S. (2013). Le management du travail, condition de réussite du management de la diversité. *Management & Avenir*, (8), 85-102.
- Beaud, J.-P. (2008). L'échantillonnage. Dans Gauthier, B. (dir.) *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (p. 251-283). Presses de l'Université du Québec.
- Beaudry, C., Deschênes, A.-A. et Sanni Yaya, M. (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., Hartog, G., Sanni Yaya, M. et Saint-Yves Durand, S. (2023). L'inclusion en emploi des personnes des groupes sous-représentés au Québec : Des parcours semés d'embûches. *Recherches sociographiques*, 64(3), 627.
- Beaudry, C., Gagnon, M. et Deschenaux, F. (2022). La Gestion collective et proactive de la diversité : Clé de voûte de la rétention organisationnelle des personnes immigrantes récentes. Dans C. Beaudry et M. Gagnon (dir.), *Diversité en milieu de travail. De l'exclusion à l'inclusion* (p. 209-233). JFD Éditions.
- Bender A.-F. et Pigeyre F. (2004). De l'égalité professionnelle à la gestion de la diversité: quels enjeux pour la gestion des carrières des femmes ?, Dans Cerdin J.-L., Guerrero S. et Roger A. (dir.), *Gestion des carrières* (p. 189-207), Editions Vuibert.

- Blau, P.M. (1964) *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley and Sons, New York.
- Boudreault, P. et Cadieux, A. (2018). Chapitre 6 La recherche quantitative. Dans *La Recherche en éducation* (p. 153-189). Les Presses de l'Université de Montréal.
- Bouquet B. (2015), L'inclusion : approche socio-sémantique, *Vie sociale*, 3(11), 15-25
- 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. (2021). La formulation de la problématique. Dans Gauthier, B. et Bourgeois, I. (dir.). *De la problématique à la collecte des données* (pé 50-76). Presses de l'Université Québec.
- Brewer, M. B. 1991 The social self: On being the same and different at the same time, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 475-482.
- Brière, S., Auclair, I., Keyser-Verreault, A., Pulido, B. Savard, B., St-Georges, J. et Stockless, A. (2022). *Biais inconscients et comportements inclusifs dans les organisations*. Presses de l'Université Laval.
- Brown, G. (1970). *Le diagnostic d'entreprise*. Entreprise Moderne d'Édition.
- Brunet, L. (1983). *Le climat de travail dans les organisations*. Les éditions Agence d'Arc inc.
- Brunet, L. et Savoie, A. (1999). *Le climat de travail : un levier pour le changement*. Les Éditions Logiques.
- Brunet, L., et Savoie, A. (2016). *Le climat de travail: Au cœur de la dynamique organisationnelle*. Éditions EMS.
- Buttner, H. E., Lowe, K. B., et Billings-Harris, L. (2010). Diversity climate impact on employee of color outcomes: does justice matter?. *Career Development International*, 15(3), 239-258.
- Cachat-Rosset, G. (2016). qu'est-ce que le climat diversité, emergence, definitions et analyse critique (What Is Diversity Climate, Emergence, Definitions and Critical Analysis) (SSRN Scholarly Paper No. 2883635). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2883635>
- Cachat-Rosset, G. (2019). Un nouveau paradigme pour apprécier l'impact du climat diversité sur la performance des salariés [Thèse]. <http://www.theses.fr/2019TOU10028>

- Cachat-Rosset, G., Carillo, K., et Klarsfeld, A. (2019). Reconstructing the concept of diversity climate—A critical review of its definition, dimensions, and operationalization. *European Management Review*, 16(4), 863-885.
- Cachat-Rosset, G., Klarsfeld, A., et Carillo, K. (2021). Analyse multi-niveau de l'effet du climat diversité sur l'identification organisationnelle—Importance de la perception d'«insider». *Revue de gestion des ressources humaines*, (3), 3-19.
- Charette, L. et Bouchard, M. (2020). *Diagnostic organisationnel et analyse de besoins. La clé de vos interventions*. Presses de l'Université Laval.
- Charpentier, J. (2021). Mise en œuvre des programmes d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE) au sein du secteur des services professionnels, scientifiques et techniques : Stratégies organisationnelles déployées pour accroître la représentativité des minorités visibles. HEC Montréal.
- Chicha, M. T. et Charest, É. (2009). Accès à l'égalité et gestion de la diversité: une jonction indispensable. *Gestion*, 34(3), 66-73.
- Colgan, F., Wright, T., Creegan, C. et McKearney, A. (2009). Equality and diversity in the public services: moving forward on lesbian, gay and bisexual equality? *Human Resource Management Journal*, 19(3), 280-301.
- Commission canadienne des droits de la personne. (2022). Égaliser les chances. Élaboration d'un programme de promotion sociale ou d'une mesure spéciale en vertu de la Loi canadienne sur les droits de la personne ou de la Loi sur l'équité en matière d'emploi.
- Conseil de recherche en sciences naturelles et en génie (CRSNG). (2017). Guide du candidat : Tenir compte de l'équité, de la diversité et de l'inclusion dans votre demande. https://www.nserc-crsng.gc.ca/doc/EDI/Guide_for_Applicants_FR.pdf
- Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) (2012, mai 11). Conseil de recherches en sciences humaines, Définition EDI. https://www.sshrc-crsh.gc.ca/funding-financement/apply-demande/guides/partnership_edi_guide-partenariats_guide_edi-fra.aspx#annexe-a
- Cornelissen, L. et Turcotte, M. (2020, 2 septembre). 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 Warland, P. (2008). La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations. Éditions de l'Université de Liège.
- Cornet, A. et Warland, P. (2008). *GRH et gestion de la diversité*. Dunod.

- Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. Berrett-Koehler.
- Dass P. et Parker B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 68- 80.
- Durand, C. et Blais, A. (2008). Le sondage. Dans Gauthier, B, et Bourgeois, I. (dir.). *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (p. 445-487). Presses de l'Université du Québec.
- Edin, P.-A. et Lagerström, J. (2006). *Blind dates : Quasi-experimental evidence on discrimination*. Working paper. <https://www.econstor.eu/handle/10419/78668>
- El Abboubi, M. et Cornet, A. (2013). Gérer la diversité dans le secteur public: pratiques et conditions de succès. *Gestion*, 37(4), 57-66.
- Ely R.-J., Thomas D.-A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46,(2), 229-273
- Fernandez, A. (2010). *Les nouveaux tableaux de bord des managers: le projet décisionnel dans sa totalité*. Editions Eyrolles.
- Fortin, M-F. et Gagnon, J. (2021). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives*. Chenelière éducation.
- Gaborit, P. (2009). Les stéréotypes de genre. Dans Gaborit, P. (dir.), *Les stereotypes de genre: Identites, roles sociaux et politiques publiques* (p. 15-37), L'Harmattan.
- Gagné-Deland, A. et Arcand, S. (2022). Le Développement de la compétence interculturelle comme levier d'inclusion : Théories, pratiques et enjeux. Dans C. Beaudry et M. Gagnon (dir.) *Diversité en milieu de travail. De l'exclusion à l'inclusion* (JFD Éditions, p. 167-190). JFD Éditions.
- Gagnon S., Cornelius N. (2000). Re-examining workplace equality: the capabilities approach, *Human Resource Management Journal*, 10(4), 68-87.
- Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management et Avenir*, 1(7), 23-42.
- Génin, É., Laroche, M. et Marchadour, G. (2020). Gender equality in the workplace in Quebec: strategic priority for employers or partial response to institutional pressures?. Equality, Diversity and Inclusion: *An International Journal*, 41(7), 959-975.

- Gingras, M.-È. et Belleau, H. (2015). Avantages et désavantages du sondage en ligne comme méthode de collecte de données : Une revue de la littérature. [Monographie]. INRS Centre - Urbanisation Culture Société. <https://espace.inrs.ca/id/eprint/2678/>
- Gouvernement du Canada (2024). Terminologie 2ELGBTQ+ - Glossaire et acronymes fréquents. <https://www.canada.ca/fr/femmes-egalite-genres/sois-toi-meme/glossaire-2elgbtqi-plus.html>
- Haas, A., et Shimada, S. (2014). Les politiques de gestion de la diversité dans les organisations: Proposition de typologie à l'usage des chercheurs et des entreprises. *Management international*, 18(2), 14-21.
- Habad, H. (2022). Le diagnostic organisationnel : état d'art. *Revue internationale du chercheur*, 3(2), 285-307.
- Hacker, A. (2021). Are Non-Christian Represented in Your Holiday Policies? *Harvard Business Review*, 5.
- Harrison, D. (2000). L'éthique et la recherche sociale. Dans T. Karsenti et Savoie-Zajc, L. (dir.), *Introduction à la recherche en éducation* (p.33-56). CRP.
- Hobeila, S. (2018). L'éthique de la recherche. Dans Karsenti, T. et Savoie-Zajc, L. (dir.). *La recherche en éducation : Étapes et approches* 4e édition (pp. 51-84). Les Presses de l'Université de Montréal.
- Institut de la statistique du Québec (2024a). Taux d'emploi. <https://statistique.quebec.ca/vitrine/egalite/dimensions-egalite/travail/taux-emploi>
- Institut de la statistique du Québec (2024b.). Rémunération horaire. <https://statistique.quebec.ca/vitrine/egalite/dimensions-egalite/revenu/remuneration-horaire>
- Institut de la statistique du Québec. (2023). Portrait des personnes issues de minorités visibles sur le marché du travail au Québec en 2021 – Un aperçu. <https://statistique.quebec.ca/fr/produit/publication/portrait-minorites-visibles-marche-travail-quebec-2021-aperçu>
- James, L. R. et Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.
- James, L. R. et Sells, S. B. (1981). Psychological climate : theoretical perspectives and empirical research. In D. Magnasson (Ed.), *Toward a psychology of situations: An interactional perspective* (pp. 225-295). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Janićijević, N. (2010). Business processes in organizational diagnosis. *Management: journal of contemporary management issues*, 15(2), 85-106.
- Kaplan, D. M., Wiley, J. W. et Maertz, C. P. (2011). The role of calculative attachment in the relationship between diversity climate and retention. *Human Resource Management*, 50(2), 271-287
- Kossek, E. E. et Zonia, S. C. (1993). Assessing diversity climate: A field study of reactions to employer efforts to promote diversity. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 61-81.
- Leslie, L. M. et Gelfand, M. J. (2008). The who and when of internal gender discrimination claims: An interactional model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 107(2), 123-140.
- Lewin, K., Faucheux, C. et Faucheux, M. (1964). *Psychologie dynamique les relations humaines* (2. éd). Presses Univ. de France.
- Lirio, P., Lee, M. D., Williams, M. L., Haugen, L. K. et Kossek, E. E. (2008). The inclusion challenge with reducedload professionals: The role of the manager. *Human Resource Management*, 47, 443-461.
- Marbot, E. et Nivet, B. (2013). Exemple de pratique de gestion de la diversité à la française: réalité, opportunité et aliénation. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 17, 50-60.
- Maren, J.-M. V. D. (2003). La recherche appliquée en pédagogie. Des modèles pour l'enseignement. De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.maren.2003.01>
- Mazur, A.G., Laufer, J. et Pigeyre, F. (2018), Pathways to concrete outcomes in equal employment policy implementation in France and Canada: toward better theory in comparative policy studies, *French Politics*, 16(3), 235-253.
- McFarlin, D. B. et Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes, *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- Moran, e. T. et Volkwein, J.-F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45(1), 19-47
- Morrison, A. M. (1992). *The New Leaders: Guidelines on Leadership Diversity in America*. Jossey-Bass Management Series. Jossey-Bass.

- Moxnes, P. et Eilertsen, D.-E. (1991). The influence of management training upon organizational climate : an exploratory study. *Journal of Organizational Behavior*, 12(5), 399-411.
- Naschberger, C. et Batonnet, E. (2022). Projet de mise en place d'un réseau de femmes au sein d'un établissement bancaire : Facteurs clés de succès et attentes des talents féminins. *Question(s) de management*, 38(1), 123-13.
- Naschberger, C., Quental, C. et Legrand, C. (2012), Le parcours de carrière des femmes cadres : pourquoi est-il si compliqué et comment le faciliter ?, *Gestion*, 373, 43-50.
- Parizot, I. (2012). L'enquête par questionnaire. Dans Paugman, S. (dir.). *L'enquête sociologique* (p. 93-113). Presses Universitaires de France.
- Pelled, L. H., Ledford, G. E. et Mohrman, S. A. (1999). Demographic dissimilarity and workplace inclusion. *Journal of Management Studies*, 36, 1013-1031.
- Pirès, A.P. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. Dans J. Poupard, J.-P. Deslauriers, L.- H. Groulx, A. Laperrière, P. Mayer et A.P. Pirès, *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p.113- 172). Gaétan Morin
- Pitts, D., W. et Jarry, E. (2009). Getting to know you: ethnic diversity, time and performance in public organisations. *Public Administration*, 87(3), 503-518.
- Point S., Charles-Fontaine C. et Bertheleme G. (2010). (Re)considérer le handicap : regards croisés sur les approches en entreprise. *Management & Avenir*, 38(8), 293-305.
- Reichers, A. E. et Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Scheinder, *Organizational climate and culture*, (pp.5-39). San Francisco: Jossey- Bass.
- Roberson, Q. M. 2006. Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group and Organization Management*, 3, 212-236.
- Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. In C. Cooper et I. Robertson (Eds.), *International review of Industrial and Organizational Psychology 1988* (pp. 139-159). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rubery, J. et Hebson, G. (2018), "Applying a gender lens to employment relations: revitalisation, resistance and risks", *Journal of Industrial Relations*, Vol. 60 No. 3, pp. 414-436.

- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197-217.
- Savoie, E., et Brunet, L. (2000). Climat organisationnel et culture organisationnelle : Apports distincts ou redondance. *Revue Québécoise de Psychologie*, 21, 179-200.
- Schermerhorn, J., Hunt, J. et Osborn, R. (2006). *Comportement humain et organisation*. ERPI.
- 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.
- Singh, B. et Selvarajan, T. T. (2013). Is it Spillover or Compensation? Effects of Community and Organizational Diversity Climates on Race Differentiated Employee Intent to Stay. *Journal of Business Ethics*, 115(2), 259-269.
- Soparnot, R., Arreola, F. et Borel, P. (2017). L’utilité de la recherche en gestion pour les managers: une étude empirique de la pertinence, *Revue française de gestion*, (6), 117-132.
- Statistique Canada. (2024, mai 16). Le Quotidien—La moitié des personnes racisées ont vécu de la discrimination ou ont été traitées de manière injuste au cours des cinq dernières années. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/240516/dq240516b-fra.htm>
- Statistique Canada. (2022, mai 30). Écart salarial, 1998 à 2021. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/14-28-0001/2020001/article/00003-fra.htm>
- Statistique Canada. (2021, septembre 2). 3.2.3 Échantillonnage non probabiliste. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/edu/powerpouvoir/ch13/nonprob/5214898-fra.htm>
- Tamtik, M. et Guenter, M. (2019). Policy analysis of equity, diversity and inclusion strategies in Canadian universities—how far have we come? *Canadian Journal of Higher Education/Revue canadienne d’enseignement supérieur*, 49(3), 41-56.
- Triana, M. C., Gu, P., Chapa, O. et Richard, O. (2021). Sixty years of discrimination and diversity research in human resource management: A review with suggestions for future research directions. *Human Resource Management*, 60, 145-204.

Université Laval (2021), Chantier d'avenir.
<https://www.ulaval.ca/etudes/chantiersdavenir/equite-diversite-inclusion>

Vallières, P., Beaudoin, J.-M., Asselin, H. et Théberge, D. (2022). Rareté de main-d'oeuvre : Comment faire bonne pêche dans le bassin des travailleurs autochtones ? Dans C. Beaudry et M. Gagnon (dir.), *Diversité en milieu de travail. De l'exclusion à l'inclusion* (p. 257-281). JFD Éditions.

Van der Maren, J.-M. (1999). *La recherche appliquée en pédagogie. Des modèles pour l'enseignement*. De Boeck.

Wajcman, J. (2000). Feminism facing industrial relations in Britain, *British Journal of Industrial Relations*, 38(2), p. 183-201.

Wegge, J., Roth, C., Neubach, B., Schmidt, K. H., et Kanfer, R. (2008). Age and Gender Diversity as Determinants of Performance and Health in a Public Organization: The Role of Task Complexity and Group Size. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1301–1313.

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

