Université du Québec
à Rimouski

Les pratiques de gestion favorisant l'équité, la diversité et l'inclusion dans des milieux de travail canadiens

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© Rudma Djamine E. MOISE

Mai 2026

Composition du jury :

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

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

Mouhamadou Sanni Yaya, autre membre, Université du Québec à Rimouski

Dépôt initial le 24 avril 2026 Dépôt final le 27 mai 2026

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

Je tiens tout d'abord à rendre grâce à Dieu pour m'avoir donné la force, le courage et la persévérance nécessaires pour traverser chaque étape de ce parcours.

Je suis profondément reconnaissante envers Madame Catherine Beaudry pour sa patience, sa bienveillance et son accompagnement précieux tout au long de cette aventure. Merci également à l'UQAR de m'avoir offert l'opportunité de grandir, d'apprendre et de mieux comprendre la richesse de la gestion des personnes.

Je tiens également à remercier chaleureusement Cassandra Blaise pour sa générosité et son soutien inestimable. Elle a toujours été présente, sans jamais hésiter, chaque fois que j'avais besoin d'aide, et cela a fait toute la différence pour moi.

J'adresse un remerciement sincère à ma tante Imante Bellevue pour ses encouragements constants et ses paroles réconfortantes.

À mon frère, Rickens Frantz Moise, merci d'avoir été à mes côtés depuis le début, de partager mes joies comme mes peines, et de toujours m'encourager.

À mon père, Frantz Moise, merci d'avoir toujours cru en moi et de m'avoir poussée à aller plus loin, à viser plus grand.

À ma mère, Sonia Bellevue Moise, merci pour tes prières constantes, ta présence rassurante et tes mots réconfortants qui m'ont portée dans les moments les plus difficiles.

À mon mari et meilleur ami, Jouvenson Jean, merci du fond du cœur pour ton amour, ta patience et ton soutien indéfectible. Tu as été mon pilier, celui qui m'a tenue debout dans les moments de doute et qui m'a permis de continuer à avancer.

Enfin, à ma précieuse fille, Johava Rudma Jean… Ta venue au monde, en plein cœur de cette aventure, a transformé ma vie. Tu es devenue ma plus grande source de motivation, ma force et ma lumière. C'est pour toi que j'ai puisé l'énergie nécessaire pour aller jusqu'au bout.

À chacun d'entre vous, merci d'avoir été une partie essentielle de ce parcours, car sans vous, ce rêve n'aurait pas pu devenir réalité.

RÉSUMÉ

Le monde du travail canadien a connu d'importants changements avec l'adoption de lois visant à lutter contre la discrimination et à favoriser l'équité en emploi. Les organisations ont donc évolué avec une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée, donc avec des individus aux parcours variés. Cependant, même si des initiatives en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) ont été mises en place dans les milieux de travail, des inégalités persistent.

Dans ce contexte, cette étude vise principalement à examiner les pratiques de gestion mises en œuvre dans les milieux de travail canadiens pour favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion. Les personnes participant à cette recherche sont des spécialistes en ressources humaines. Elles ont été invitées à répondre à un questionnaire autoadministré en ligne. Au total, 149 organisations canadiennes ont pris part à l'étude.

Les résultats montrent que les initiatives EDI s'articulent autour de trois objectifs principaux : l'amélioration du climat d'inclusion, l'élargissement du bassin de recrutement et le renforcement de l'image organisationnelle. Ces objectifs se concrétisent par des actions portant sur des activités clés de la gestion des ressources humaines, notamment le recrutement, la sélection, l'accueil et l'intégration ainsi que le développement des compétences. Il apparaît également que des défis tels que la méconnaissance des enjeux, le manque d'expertise et la crainte de commettre des erreurs peuvent freiner la mise en œuvre des initiatives EDI. Cette recherche met en évidence l'importance d'adopter une approche adaptée aux réalités organisationnelles pour assurer l'efficacité des initiatives EDI et favoriser des milieux de travail véritablement équitables, diversifiés et inclusifs.

Mots clés : équité, diversité, inclusion, gestion de la diversité, gestion des ressources humaines.

ABSTRACT

The Canadian workplace has undergone significant changes with the adoption of laws aimed at combating discrimination and promoting employment equity. Organizations have therefore evolved to accommodate an increasingly diverse workforce, with individuals from varied backgrounds. However, even though equity, diversity, and inclusion (EDI) initiatives have been implemented in workplaces, inequalities persist.

In this context, this study primarily aims to examine the management practices implemented in Canadian workplaces to promote equity, diversity and inclusion. Participants in this research are human resources specialists. They were invited to complete a self-administered online questionnaire. A total of 149 Canadian organizations participated in the study.

The results show that EDI initiatives are structured around three main objectives: improving the climate of inclusion, expanding the recruitment pool, and strengthening the organizational image. These objectives are achieved through actions focusing on key human resource management activities, including recruitment, selection, onboarding and integration, and skills development. It also appears that challenges such as a lack of awareness of the issues, insufficient expertise, and fear of making mistakes can hinder the implementation of EDI initiatives. This research highlights the importance of adopting an approach tailored to organizational realities to ensure the effectiveness of EDI initiatives and foster truly equitable, diverse, and inclusive workplaces.

Keywords: equity, diversity, inclusion, diversity management, human resource management.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS vii
RÉSUMÉ x
ABSTRACT xii
TABLE DES MATIÈRES xiv
LISTE DES TABLEAUX xvi
LISTE DES FIGURES xviii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES xx
INTRODUCTION GÉNÉRALE 1
CHAPITRE 1 Recension des écrits 3
1.1 MISE EN CONTEXTE 3
1.2 L'EDI EN MILIEU DE TRAVAIL 5
1.2.1 L'équité 5
1.2.2 La diversité 6
1.2.3 L'inclusion 7
1.2.4 La gestion de la diversité en milieu de travail 9
1.2.5 Les avantages de l'EDI en milieu de travail 12
1.3 LES PRATIQUES ET LES MESURES ORGANISATIONNELLES FAVORISANT L'EDI EN MILIEU DE TRAVAIL 14
1.3.1 Les pratiques de gestion des ressources humaines touchées par la gestion de l'EDI 16
1.4 LES ENJEUX ET LES DÉFIS RELATIFS AU DÉPLOIEMENT DES PLANS D'ACTION EDI 23
CONCLUSION DU CHAPITRE 27
CHAPITRE 2 DÉmarche méthodologique 29
2.1 QUESTION ET OBJECTIFS DE RECHERCHE 29
2.2 PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE DE LA RECHERCHE 30
2.3 DÉFINITION DES CONCEPTS À L'ÉTUDE 31
2.4 RAISONNEMENT DE LA RECHERCHE 33
2.5 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE 33
2.6 MÉTHODE DE COLLECTE DES DONNÉES 34
2.7 POPULATION À L'ÉTUDE ET ÉCHANTILLON 37
2.8 ANALYSE DES RÉSULTATS 38
2.9 CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES 39
CONCLUSION DU CHAPITRE 40
CHAPITRE 3 Présentation des résultats 41
3.1 LE PORTRAIT DE L'ÉCHANTILLON 41

3.2 Les objectifs guidant les initiatives EDI en milieu de travail 45
3.3 Les activités de gestion des ressources humaines visées par les initiatives EDI 51
3.4 Les défis relatifs à la mise en œuvre des initiatives EDI 55
Conclusion du chapitre 59
CHAPITRE 4 Discussion 61
4.1 Les objectifs qui guident les initiatives EDI dans les milieux de travail 61
4.2 Les activités de gestion des ressources humaines visées en matière d'EDI 63
4.3 Les défis dans la mise en œuvre des initiatives EDI 65
4.4 Les implications théoriques et managériales 66
Conclusion du chapitre 68
CONCLUSION GÉNÉRALE 71
ANNEXE I 73
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES 77

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Secteur d'activité 43
Tableau 2. Localisation géographique des organisations québécoises (régions administratives) 44
Tableau 3. Présence syndicale 45
Tableau 4. Engagement envers l'EDI selon la taille de l'organisation 46
Tableau 5. Engagement envers l'EDI selon le statut de l'organisation 46
Tableau 6. Engagement envers l'EDI selon la présence syndicale 47
Tableau 7. Les objectifs qui guident les initiatives EDI en milieu de travail 48
Tableau 8. Les objectifs qui guident les initiatives EDI selon la taille de l'organisation 49
Tableau 9. Les objectifs qui guident les initiatives EDI selon le statut de l'organisation 50
Tableau 10. Les objectifs qui guident les initiatives EDI selon la présence syndicale 51
Tableau 11. Activités RH visées par les pratiques et les politiques en matière de gestion de l'EDI 52
Tableau 12. Activités RH visées selon la taille de l'organisation 53
Tableau 13. Activités RH visées selon le statut de l'organisation 54
Tableau 14. Activités RH visées en fonction de la présence syndicale 55

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Taille des organisations 42
Figure 2. Statut des organisations 42
Figure 3. Localisation géographique (provinces) 44
Figure 4. Engagement des organisations dans la promotion de l'EDI 45

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CV	Curriculum vitae
EDI	Équité, diversité, inclusion
RH	Ressources humaines

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Au cours des dernières décennies, le monde du travail canadien a évolué, notamment avec l'adoption de lois visant à interdire la discrimination et à promouvoir l'équité en emploi. Dès lors, des initiatives en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) sont mises en place avec l'objectif de favoriser des milieux de travail plus équitables et inclusifs. La main-d'œuvre se diversifie. Des individus aux profils, aux expériences et aux parcours variés composent les organisations. Toutefois, malgré ces mesures liées à l'EDI, les inégalités persistent à l'égard de certains groupes. Cette réalité indique que les notions d'équité, de diversité et d'inclusion ne sont pas toujours adoptées par les organisations, ni pleinement comprises ou acceptées par les employés en milieu de travail canadien.

Ainsi, ce mémoire vise à répondre à la question qui suit : quelles pratiques de gestion sont mises en œuvre dans les milieux de travail canadiens pour favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion ? L'objectif principal est donc d'examiner ces pratiques qui favorisent l'EDI en milieu de travail, au pays.

Depuis un certain nombre d'années, diverses études se sont penchées sur les pratiques de gestion favorisant l'équité, la diversité et l'inclusion (par ex. : Agócs et Burr, 1996; Amadieu et Roy, 2019; Charpentier, 2021; Coron et Pigeyre, 2020; El Abboubi et Cornet, 2013; Ghirardello, 2005; Sabharwhal, 2014), contribuant ainsi à élargir la compréhension autour du thème. Notre étude présente cependant des aspects originaux, car elle met l'accent sur le déploiement concret des initiatives EDI au sein des organisations canadiennes, en prenant en compte leur profil. Plus précisément, cette recherche s'inscrit dans un cadre méthodologique descriptif quantitatif et a été réalisée à partir d'un sondage en ligne

autoadministré. Les données ont été collectées auprès de 149 spécialistes en ressources humaines d'organisations canadiennes.

Le mémoire est divisé en quatre chapitres. Le premier chapitre présente la recension des écrits. Une mise en contexte amorce le chapitre, suivie par la présentation de l'EDI en milieu de travail et les engagements relatifs à l'EDI. Le deuxième chapitre est consacré à la démarche méthodologique. La question et les objectifs de la recherche sont d'abord abordés. La pertinence scientifique et sociale de l'étude est ensuite décrite avant de présenter plus en détail le devis de recherche. Dans le troisième chapitre, les résultats sont présentés, puis ils sont discutés à la lumière de la littérature au quatrième chapitre.

CHAPITRE 1
RECENSION DES ÉCRITS

Ce mémoire s'inscrit dans le cadre d'une démarche qui cherche à cerner les stratégies de gestion adoptées dans les milieux de travail canadiens afin de favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI). Ce premier chapitre se divise en trois sections : il s'amorce par une mise en contexte de l'objet de la recherche, se poursuit par une présentation des concepts à l'étude et aborde finalement les pratiques et les mesures organisationnelles, tout comme les enjeux et les défis relatifs à l'EDI en milieu de travail.

1.1 MISE EN CONTEXTE

Au Canada, les inégalités en milieu de travail demeurent la réalité d'un certain nombre de personnes qui peuvent être discriminées, notamment en raison de leurs caractéristiques personnelles ou identitaires (Beaudry et al., 2024). Par exemple, en 2021 au Québec, 10,6 % des femmes avaient un faible revenu après impôt, en comparaison à 9,1 % des hommes (Institut de la statistique du Québec, 2023). Les femmes étaient donc plus souvent dans une situation de faible revenu que les hommes. Toujours sur le plan de la rémunération, en 2021 au Québec, le ratio de la rémunération horaire moyenne des femmes s'établissait à 90,8 % de celle des hommes (Cloutier-Villeneuve, 2022). Selon un rapport de Statistique Canada (2022a), il existe aussi des inégalités salariales chez les personnes s'identifiant comme minorités visibles. Par exemple, en 2021, l'écart salarial entre les employés philippins et ceux qui n'étaient ni autochtones, ni membres d'une minorité visible, était de 25,9 %. Pour les employés noirs, cet écart s'établissait à 16,1 %.

Outre la rémunération, les inégalités en emploi se manifestent par des comportements discriminatoires. Par exemple, en 2016, plus de 10 % des travailleurs du Canada, dont les personnes avec une incapacité, les personnes autochtones et les personnes appartenant à un groupe de la population désigné comme minorité visible, ont déclaré avoir été victimes de discrimination (Statistique Canada, 2022b). Ce sont 16 % des travailleurs ayant une incapacité qui ont déclaré avoir été victimes de discrimination ou de traitement défavorable au travail, comparativement à 6,1 % pour les travailleurs qui n'avaient pas d'incapacité (Statistique Canada, 2022b). Les personnes autochtones (15,2 %) sont également plus nombreuses à avoir vécu de la discrimination que les personnes non-autochtones (9,1 %) (Statistique Canada, 2022b).

En ce qui a trait à l'emploi, Santé Canada et l'Agence de santé publique du Canada (2017) ont également rapporté qu'en 2016, seules 31 % des personnes ayant une incapacité grave avaient un emploi en comparaison à 79 % pour les personnes sans incapacité. Dans le même ordre d'idées, au Québec, le taux des personnes employées issues des minorités visibles s'élève à 68 % en 2021, comparativement à 74,9 % des personnes qui ne s'identifient pas comme minorités visibles (Cloutier-Villeneuve, 2023). De façon générale, le taux d'emploi des hommes est supérieur à celui des femmes chez les minorités visibles (Cloutier-Villeneuve, 2023). De plus, l'écart entre le taux d'emploi est plus élevé pour les personnes qui ont immigré récemment que pour celles qui se sont établies au Québec il y a longtemps.

Ainsi, malgré les évolutions qu'a connues le monde du travail après l'introduction de diverses lois interdisant la discrimination et favorisant l'équité en matière d'emploi[1], les inégalités en emploi persistent pour les personnes qui s'identifient à différents groupes. Par

[1] Par exemple, la *Charte canadienne des droits et libertés*, Partie I de la Loi constitutionnelle de 1982, constituant l'annexe B de la Loi de 1982 sur le Canada (R.-U.), 1982, c. 11, la *Charte des droits et libertés de la personne*, RLRQ c C-12, la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, LRC 1985, c H-6., la *Loi sur l'équité en matière d'emploi,* LC 1995, c 44 ou la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*, RLRQ c A-2.01.

exemple, même si la participation des femmes augmente sur le marché du travail, leur salaire demeure inférieur à celui des hommes, mais il l'est encore plus si ces femmes font partie des minorités visibles (Statistique Canada, 2023).

La persistance de ces inégalités montre, entre autres, que les notions d'équité, de diversité et d'inclusion ne sont pas toujours adoptées ou respectées par les organisations, ni comprises ou acceptées par les employés en milieu de travail (Tamtik et Guenter, 2019). Il est donc approprié de se pencher sur les pratiques de gestion qui favorisent l'EDI en milieu de travail. En mettant en œuvre ces pratiques, les organisations peuvent créer des environnements de travail plus inclusifs et équitables, où chaque employé se sent valorisé et respecté. Dans la prochaine section, les concepts d'équité, de diversité et d'inclusion seront présentés.

1.2 L'EDI EN MILIEU DE TRAVAIL

L'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) font partie des concepts centraux de la présente étude. Ils sont donc définis dans les prochaines sous-sections.

1.2.1 L'équité

La notion d'équité n'est pas simple à définir et les points de vue divergent souvent sur les exigences d'équité qui s'appliquent à une situation donnée (Brière et al., 2022). L'équité est une perception construite socialement (Berger et Luckman, 1966) et, en même temps le produit d'un processus d'objectivation (Keramidas, 2007). Ce concept renvoie à l'idée d'entreprendre une démarche pour corriger les désavantages historiques existant entre des groupes (Brière et al., 2022). Une mesure est donc équitable quand elle répond aux besoins et s'adapte aux particularités des individus. Dans le même ordre d'idées, Nassif et al. (2021) indiquent que l'équité réfère à un sentiment ou à une perception de justice par rapport à une

situation donnée et désigne également une démarche pour corriger les inégalités qui sont présentes entre des groupes. L'équité est donc un moyen utilisé afin d'atteindre l'égalité, notamment pour les groupes marginalisés. Selon le Gouvernement du Canada (2022), un groupe marginalisé est un groupe de personnes qui a un accès réduit à des ressources, des occasions et des services et qui est également exclu d'une participation pleine et significative à la société, généralement en raison de discrimination ou d'autres moyens d'oppression.

Cependant, la notion d'équité est souvent confondue avec celle d'égalité. L'égalité réfère à la volonté d'offrir les mêmes possibilités à chaque personne (Brière et al., 2022). L'équité permet d'atteindre l'égalité, puisque c'est en traitant chacun selon ses besoins que les possibilités sont les mêmes pour toutes les personnes.

1.2.2 La diversité

La définition et la compréhension du concept de diversité ont changé au fur et à mesure que la société canadienne est devenue de plus en plus multiculturelle (Chambre des Communes Canada, 2019). Comme l'explique le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion (2023), la diversité est relative à la personne. Il s'agit de l'éventail de dimensions, de qualités, de caractéristiques uniques qu'elle possède, et du mélange qui existe dans tout groupe de personnes. La race, l'ethnicité, l'âge, le genre, l'orientation sexuelle, les croyances religieuses, le statut économique, les capacités physiques, les expériences de vie et d'autres perspectives peuvent former la diversité individuelle.

Dans ce contexte, 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, 2021). Ainsi, une équipe diversifiée se définit comme un groupe d'individus qui possèdent différentes perspectives et compétences nécessaires à

l'accomplissement de leurs tâches. Une équipe n'est donc pas diversifiée en soi : elle est diversifiée en fonction des attributs spécifiques de ses membres (Bourdeau, 2021).

1.2.3 L'inclusion

À l'heure actuelle, la diversité et l'inclusion sont comprises comme deux concepts distincts, mais qui se renforcent mutuellement (Chambre des Communes Canada, 2019). Il existe des différences parmi les définitions que donnent les chercheurs de la notion d'inclusion (Shore et al., 2011). Ainsi, Pelled et al. (1999, p.1014, traduction libre) définissent l'inclusion comme « le degré auquel un employé est accepté et traité comme un initié par les autres dans un système de travail ». L'inclusion est également définie comme un sentiment d'appartenance (Lirio et al., 2008) et par la suppression des obstacles pour une meilleure participation et contribution des employés dans l'organisation (Roberson, 2006). De la même manière, Shore et al. (2011) stipulent que l'inclusion consiste à traiter les individus comme des membres à part entière de l'organisation et à encourager l'expression de leur caractère unique. Dans une organisation, l'inclusion repose sur la culture qui vise à promouvoir l'équité et célèbre, respecte, accepte et fait valoir la différence, afin que tous se sentent appréciés et capables de contribuer à leur plein potentiel (Centre canadien pour la diversité et l'inclusion, 2023).

L'inclusion implique alors l'action de mettre en place des mesures de soutien pour favoriser l'intégration, le bien-être et l'accomplissement des membres de la communauté et des groupes marginalisés (Nassif et al., 2021) et donc de s'attaquer aux obstacles rencontrés.

Le sentiment d'inclusion et le climat d'inclusion sont des concepts qui sont associés à l'inclusion. Le sentiment d'inclusion réfère à une perception individuelle et se base sur un sentiment d'identification et d'appartenance (Shore et al., 2011). Hackman (1992) définit le sentiment d'inclusion comme les expériences vécues par un individu dans son environnement

de travail immédiat. Shore et al. (2011) postulent que l'appartenance et l'unicité sont toutes deux nécessaires pour définir le sentiment d'inclusion. Il implique que les personnes ont des interactions fréquentes et positives et se sentent acceptées dans un groupe stable pour répondre à un besoin humain fondamental d'appartenance (Baumeister et Leary, 1995). En même temps, les individus ont le besoin fondamental de se considérer comme des êtres uniques et différenciés (Snyder et Fromkin, 1980).

Le sentiment d'inclusion permet aux individus de construire des relations positives et coopératives avec d'autres membres du groupe (Turner et Reynolds, 2012). Dans une étude menée par Downey et al. (2015), les auteurs concluent que les perceptions de niveaux élevés d'inclusion s'accompagnent d'opportunités accrues de contact et d'interaction avec les collègues, augmentant ainsi les perceptions de l'individu du climat de confiance au travail. Le sentiment d'inclusion permet donc l'existence de relations interpersonnelles de meilleure qualité (notamment vis-à-vis de la hiérarchie), un engagement et une satisfaction au travail accrus et, à terme, un meilleur rendement (Shore et al., 2011).

Le sentiment d'inclusion se développe dans un climat inclusif. Nishii (2013, p. 1756, traduction libre) définit les climats inclusifs comme « caractérisés par un engagement collectif à intégrer les diverses identités culturelles comme source de connaissances et de compétences ». Les éléments organisationnels nécessaires au développement d'un climat inclusif consistent d'abord à l'instauration de conditions équitables (pour ne pas perpétuer de préjugés sociétaux notamment), par exemple lorsque les pratiques organisationnelles sont appliquées de façon juste et équitable pour tous les employés. Le climat inclusif repose également sur la mise en place d'une stratégie d'intégration des différences et la préservation de l'identité culturelle de chacun, par exemple lorsque les employés se sentent à l'aise d'être eux-mêmes dans un environnement non menaçant. Enfin, le climat inclusif dépend de procédures facilitant une prise de décision inclusive pour tous, par exemple lorsque les idées de chacun sur les façons d'améliorer les choses sont prises en considération.

Pour respecter les principes de l'EDI dans les milieux de travail, il importe de gérer la diversité. La prochaine notion s'attarde à la notion de la gestion de la diversité.

1.2.4 La gestion de la diversité en milieu de travail

La gestion de la diversité est définie comme la mise en œuvre d'une politique de gestion des ressources humaines (Cornet et Warland, 2008) qui, pour certains, vise à lutter contre les discriminations dans l'emploi et, pour d'autres, à créer de la valeur ajoutée en utilisant au mieux les différences et les compétences individuelles. Cette définition varie en fonction des pays, mais il s'agit généralement de l'ensemble des mesures prises par les employeurs pour recruter, conserver et perfectionner des personnes salariées issues de catégories sociales variées. La gestion de la diversité est également comprise comme le fait d'accroître, dans les entreprises, la présence d'employés de nationalité, de sexe, d'origines ethniques différentes (Garner, 2006). Ely et Thomas (1996), mentionnent cependant que si la diversité est comprise comme la variété des perspectives et des approches de travail qu'apportent les membres de différents groupes identitaires, l'augmentation du nombre d'affiliations à des groupes identitaires différents sur la masse salariale n'est que la première étape dans la gestion d'une main-d'œuvre diversifiée. La gestion de la diversité repose aussi sur la culture organisationnelle (Cornet et Warland, 2008), qui s'inscrit dans le respect des différences et cherche à s'enrichir de ces différences en évitant tout comportement d'exclusion, de repli et de jugement.

Trois perspectives en matière de gestion de la diversité sont généralement adoptées dans la littérature: l'approche de la justice sociale et de la lutte contre la discrimination, l'approche positive et l'approche proactive.

La perspective de la justice sociale et de la lutte contre les discriminations (Beaudry et al., 2019) repose sur l'obligation de se soumettre aux exigences légales de non-discrimination (Chicha, 2002). Les moyens déployés dans cette approche visent à freiner l'exclusion des personnes appartenant à certains groupes vulnérables sur le marché du travail (Beaudry et al., 2023; Beaudry et al., 2019). Les publics cibles sont généralement les femmes, les minorités visibles et ethniques, les personnes handicapées. Certains y ajoutent des actions ciblées sur l'âge, le plus souvent sur les seniors, et des actions de lutte contre l'homophobie (El Abboubi et Cornet, 2013).

La perspective de la justice sociale et de la lutte à la discrimination est connue comme la perspective réactive (Barel et Frémaux, 2013), parce qu'elle vise la correction des problèmes une fois qu'ils sont constatés (Beaudry et al., 2023). Cependant, même si elle permet d'endiguer la discrimination, cette approche contribue parfois à marginaliser les personnes qui en bénéficient. Les limites de cette perspective résident dans le fait que les bénéfices ne sont applicables qu'à une personne à la fois, ce qui peut générer un sentiment d'injustice et d'exclusion chez les personnes qui n'y ont pas accès (Beaudry et al., 2023). Qui plus est, les organisations qui adoptent cette perspective de la gestion de la diversité cherchent à se conformer aux obligations légales en matière de lutte contre la discrimination. Comme la loi n'indique pas comment enrayer la discrimination (Smith, 2014), les employeurs sont sans repères sur les pratiques à mettre en place.

La deuxième perspective est celle qui est dite positive (Beaudry et al., 2023). Elle utilise notamment la diversification de la main-d'œuvre pour mieux comprendre les clients et répondre à leurs besoins (Chicha, 2002). Selon Kandola et Fullerton (1994), cette approche suppose que la diversité contribue à créer un environnement productif si les talents sont pleinement exploités. C'est pour cette raison que les pratiques de gestion s'orientent vers le soutien au développement du capital humain, de manière à tirer profit de cette diversité du personnel (Syed et Kramar, 2014). Par exemple, Thomas et Ely (1996) et Ely et Thomas

(2001) montrent que les entreprises peuvent accéder et gagner en légitimité sur un marché, en utilisant les compétences des salariés dont l'appartenance sociale est similaire à ce marché.

Cette approche conçoit que la diversité contribue à la productivité des organisations, au développement de nouveaux marchés, ainsi qu'à l'amélioration du climat de travail et de la réputation organisationnelle (El Abboubi et Cornet, 2013). Cependant, du point de vue de l'intégration des minorités et des femmes, des problèmes sont constatés (Chicha, 2002). Cette approche risque de cloisonner les compétences des salariés concernés; étant très utiles dans les postes de première ligne où se fait le contact avec la clientèle, ils deviennent captifs de ce type d'emplois. La valorisation de la diversité dans ce type d'organisation risque ainsi de demeurer superficielle et d'entraîner également des insatisfactions chez les membres des groupes cibles (Chicha, 2002).

La dernière approche, qualifiée de proactive (Barel et Frémaux, 2013), implique de poser un diagnostic organisationnel afin de dégager les sources d'exclusion et de les transformer, en amont, en facteurs d'inclusion. Une fois les sources de discrimination en milieu de travail ciblées, l'objectif est d'éliminer les obstacles (Beaudry et al., 2023, 2024). Cette démarche repose sur une culture organisationnelle préventive parce qu'elle questionne et modifie les politiques et pratiques organisationnelles déjà existantes, qui génèrent l'exclusion. Cette approche de la gestion de la diversité a pour objectif d'abolir les barrières pour l'inclusion de tous et non pas d'un ou des groupes en particulier (Ivancevich et Gilbert, 2000). Dans ce contexte, il est donc pertinent de mettre en œuvre un plan d'action EDI qui favorise l'équité, la diversité et l'inclusion sans toutefois écarter les pratiques individualisées, lorsque nécessaire (Beaudry et Gagnon, 2019, 2024). Cette démarche plutôt complexe requiert des ressources financières, humaines et matérielles.

Les organisations qui s'investissent dans l'EDI ont diverses motivations, notamment parce que la diversité offre de nombreux avantages. Nous présenterons ces avantages dans la partie suivante.

1.2.5 Les avantages de l'EDI en milieu de travail

Le respect des principes d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) en milieu de travail présente de nombreux avantages significatifs tant pour le personnel que pour les organisations.

Lorsque les concepts d'EDI sont bien cernés et appliqués en milieu de travail, ils peuvent présenter des avantages pour le personnel dans ses rapports avec lui-même, avec les autres et avec l'organisation. Lorsqu'elle est bien gérée, la diversité est un catalyseur de la créativité (Hennessey et Amabile, 1998; West et Anderson, 1996) et elle améliore la capacité de résolution de problèmes des employés. Certains chercheurs soutiennent que les idées produites par des groupes diversifiés d'un point de vue ethnique affichent une meilleure qualité que celles produites par des groupes homogènes (Cox et al., 1991). Donc, l'un des avantages de l'EDI, c'est d'avoir des points de vue divers au moment des prises de décision. Cette créativité et cette capacité à résoudre des problèmes se traduisent par une augmentation de l'engagement, de la satisfaction au travail et d'une meilleure interface avec le marché (Cox et Blake, 1991 ; Iles et Hayers, 1997 ; Richard et Shelor, 2002). Un employé engagé et satisfait est un employé fidélisé avec un sentiment d'appartenance bien ancré.

Dans cet ordre d'idées, la diversité, considérée comme un mécanisme pour garantir le traitement équitable, accroît la motivation, la satisfaction et la productivité des salariés (Bruna et Chauvet, 2010). Latimer (1998) soutient que la diversité en termes d'origine ethnique, d'âge, de sexe, de personnalité et de formation favorise la créativité et la capacité de résolution de problèmes. Il suggère que plus un groupe est diversifié, plus les niveaux

d'aversion au risque sont faibles et la capacité de résolution de problèmes élevée, ce qui favorise une évaluation critique et une meilleure prise de décision. Une main-d'œuvre diversifiée et mieux outillée permet également de s'adapter aux tendances, aux besoins des clients et à différentes situations lorsque différentes perspectives et expériences sont incluses (Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail, 2024). Un milieu de travail qui mise sur l'EDI entraîne de meilleures relations entre les employés membres de différents groupes démographiques (Arcand, 2006 ; Commission européenne, 2005). Ces relations et cette proximité des employés favorisent une augmentation de la performance au travail et réduisent les préjugés des employés et des gestionnaires (Chaire pour les femmes en sciences et génie, 2020) pour la création d'un environnement inclusif et équilibré (Sabharwal, 2014).

Les avantages que présente l'EDI pour les organisations permettent, selon Davel et al. (2009), d'améliorer l'ancrage de l'entreprise dans son environnement extérieur. La diversité, dans ce cas, est présentée comme un facteur d'internationalisation des organisations. En ce sens, mettre en place des politiques favorisant l'EDI permettrait d'avoir un large éventail de ressources et de compétences à disposition de l'organisation afin d'améliorer la qualité des décisions prises.

Thomas et Ely (1996) montrent que la diversité cognitive et expérientielle ajoute aux perspectives offertes aux organisations et encourage la clarification, l'organisation et la combinaison de nouvelles approches pour la réalisation des objectifs. De même, Donnelon (1993) et Tushman (1997) constatent que les unités de travail caractérisées par la diversité ont la capacité d'accéder à des réseaux de contacts plus larges. Elles peuvent acquérir de nouvelles informations qui éclairent des décisions, augmentent l'engagement envers les choix et améliorent la réactivité aux problèmes organisationnels.

D'un point de vue économique, les entreprises où règne une plus grande diversité ont des revenus plus élevés (Centre canadien pour la diversité et l'inclusion, 2022). La diversité contribue également à accroître le cours de l'action ou la valeur d'une organisation, et encore plus lorsque l'attention est portée sur plusieurs dimensions de la diversité. L'EDI permet également d'avoir une plus grande visibilité sur le marché et donc d'augmenter les profits. Avec entre autres des stratégies comme le marketing de la diversité et la diversité des salariés eux-mêmes, les organisations ont de meilleures chances de se positionner en leader sur des segments sous-exploités du marché (Bruna et Chauvet, 2010).

Selon le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion (2022), 76 % des personnes en recherche d'emploi examinent la diversité des entreprises et 32 % des personnes en recherche d'emploi ne présentent pas leur candidature à une entreprise qui n'est pas diversifiée. Face à ces chiffres, il est possible que les organisations s'ouvrent à l'EDI pour attirer les meilleurs talents.

Pour bénéficier des avantages de l'équité, de la diversité et de l'inclusion en milieu de travail, les organisations doivent prendre des mesures stratégiques et concrètes. Dans la prochaine section, les pratiques et les mesures organisationnelles qui favorisent un environnement de travail équitable, diversifié et inclusif dans une organisation sont présentées.

1.3 LES PRATIQUES ET LES MESURES ORGANISATIONNELLES FAVORISANT L'EDI EN MILIEU DE TRAVAIL

Selon El Abboubi et Cornet (2013), la gestion de la diversité concerne différentes dimensions de la gestion des ressources humaines et la plupart des pratiques mises en place visent à favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion. De telles pratiques s'inscrivent dans deux catégories: 1) celles qui visent des changements de représentations, d'attitudes et de

comportements chez les individus et 2) qui sont ciblées sur des changements structurels, à savoir l'organisation du travail, l'approche des usagers, les politiques de gestion des ressources humaines et les procédures administratives.

La première catégorie de pratiques vise des changements de représentations, d'attitudes et de comportements chez les individus. Elles ciblent généralement les discriminations directes et les stéréotypes et incluent tous les acteurs de la gestion des ressources humaines, notamment les usagers, les collègues, la hiérarchie et les différents partenaires de l'organisation. Selon la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2018), la discrimination directe a cours lorsqu'une personne est soumise à un traitement différent reposant sur un motif de discrimination prohibé, et ce, de façon ouverte et avouée. L'individu ou un groupe d'individus sont généralement discriminés en raison de caractéristiques identitaires, réelles ou présumées.

La deuxième catégorie de pratiques cible les changements structurels, à savoir l'organisation du travail, l'approche des usagers, les politiques de gestion des ressources humaines et les procédures administratives. Ces pratiques s'attaquent généralement aux discriminations indirectes ou systémiques. La discrimination indirecte[2] se produit généralement sans intention de discrimination. Elle découle de l'application uniforme d'une norme, d'une politique, d'une règle ou d'une pratique, neutre à première vue, ayant néanmoins un effet discriminatoire auprès d'un individu ou d'une catégorie d'individus en leur imposant des obligations, des peines ou des conditions restrictives non imposées à autrui (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, 2018). Quant à la discrimination systémique, elle se base sur les caractéristiques comme le sexe, l'âge, la couleur de la peau, le handicap, etc. Elle est plus précisément définie par Dhume (2016)

[2] La distinction entre « discrimination directe » et « indirecte », vise ici simplement à identifier la nature du comportement (ouvert ou masqué). Depuis l'arrêt Meiorin, cette distinction n'est plus utile, la Cour suprême ayant privilégié l'approche dite unifiée pour analyser toute discrimination.

comme la combinaison d'une série de mécanismes constituée par des règles structurelles inattaquables juridiquement et de procédures visant à entretenir et à produire un ordre inégalitaire. La nature systémique de la discrimination renvoie alors à une situation d'inégalité à grande échelle parce qu'elle a des effets préjudiciables sur les membres d'un groupe stigmatisé donné (Ginsburg, 1992). Dans le système d'emploi, cette forme de discrimination peut, entre autres, se traduire par des perspectives d'embauche et d'avancement disproportionnellement désavantageuses, notamment pour les femmes, les Autochtones, les minorités ethniques, les minorités visibles et les personnes handicapées (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, 2018).

1.3.1 Les pratiques de gestion des ressources humaines touchées par la gestion de l'EDI

Ces deux catégories se déploient dans une série de pratiques concrètes. En matière de dotation, l'organisation doit mettre en place des pratiques de gestion de la diversité qui s'appliquent avant et après l'embauche. Ghirardello (2005) mentionne que le recrutement est en soi une activité discriminante, à cause de son étymologie, la discrimination étant définie comme le fait d'effectuer un choix. Donc, en choisissant entre un ou plusieurs candidats, le recruteur discrimine. Ghirardello (2005) indique que la discrimination traduit une forme d'inégalité particulièrement notable qui entrave l'accès à l'emploi, mais qui n'est pas le propre de toutes les opérations de recrutement. Ainsi, Coron et Pigeyre (2020) mentionnent en premier lieu l'importance d'assurer la neutralité des offres d'emploi. Charpentier (2021) ajoute qu'une attention particulière doit être portée aux communications et la manière dont sont rédigées les offres d'emploi, ce qui influence le type de candidature reçue, surtout chez les femmes et les minorités visibles. Ensuite, il devrait y avoir égalité dans les processus de recrutement. L'audit de ces processus de recrutement et la formation des gestionnaires aux biais décisionnels s'avèrent alors pertinent. Il faut donc intégrer ces biais dans les séances des formations, afin que les décisions des recruteurs ne portent pas sur des critères de

diversité, mais se focalisent de préférence sur l'adéquation entre le poste et les compétences plutôt qu'entre le poste et la personne (Marbot et Nivet, 2013). Girier et al. (2020) évoquent les répercussions des biais inconscients qu'ils définissent comme les préjugés en faveur ou à l'encontre d'une personne, d'un groupe ou d'une idée qui sont influencés par des facteurs tels que l'apparence physique, l'âge, l'origine ethnique, le genre, les capacités physiques et mentales ou encore la religion. Il est donc important de réfléchir à leur effet et de chercher à les limiter en :

- se référant à un outil de sensibilisation aux biais inconscients à chaque fois qu'une situation d'évaluation, de sélection ou de recrutement se présente;
- en formant les membres des comités de sélection en leur rappelant les objectifs à atteindre en matière d'EDI;
- en appliquant de manière uniforme les mêmes critères d'évaluation à tous les candidats.

Les principes de gestion de la diversité visent à changer les attitudes et les comportements et à sensibiliser ou à changer les perspectives au regard du travail (Bender, 2004).

De plus, diversifier les moyens de recrutement est une pratique qui veille à ce que l'image que projette l'entreprise mette de l'avant son ouverture à la diversité. Ce processus passe par un système de communication varié tant avec l'environnement interne qu'avec l'environnement externe (Charpentier, 2021).

Aussi, certaines organisations ont adopté le curriculum vitae (CV) anonyme pour lutter contre la discrimination. Il constitue le seul type de candidature actuellement disponible permettant d'éliminer tout accès aux informations qui ne renseignent pas sur les compétences du candidat (Amadieu et Roy, 2019). L'efficacité de cet outil a été démontrée dans plusieurs

recherches internationales (Amadieu, 2014). Selon ces études, le CV anonyme permettrait de réduire considérablement les discriminations à l'embauche fondées sur le genre, l'âge ou encore l'origine dans de nombreux pays (Edin et Lagerström, 2006 ; Åslund et Nordström, 2012). Dans le domaine de l'emploi (Li, 2018), certains suggèrent de traiter de manière « mécanique » les candidatures par l'utilisation de tests, d'algorithmes et de triages automatiques. L'utilisation de tests anonymes axés sur les compétences professionnelles permettrait ainsi de se focaliser sur les caractéristiques productives et non pas personnelles des postulants. Le but est de réduire au maximum l'intervention des recruteurs avant les entretiens (Amadieu et Roy, 2019). Cependant, même si le mode de triage automatique (intelligence artificielle dit IA) facilite le traitement d'un grand volume de candidatures, le jugement professionnel demeure essentiel pour assurer un processus d'embauche inclusif. Son utilisation doit donc se faire avec prudence, particulièrement lorsque les gestionnaires maîtrisent peu ces systèmes (Deschênes et al. 2024). Comme l'IA est conçue et entraînée par des humains, elle peut reproduire certains biais présents dans les processus de sélection. Elle risque ainsi d'écarter des candidatures pertinentes, notamment celles de personnes issues de groupes minorisés, lorsqu'elles ne correspondent pas exactement aux critères établis (Deschênes et al., 2024).

L'action positive ou la discrimination positive constitue un autre moyen mis en avant par les organisations pour faire évoluer les stéréotypes (Amadieu et Roy, 2019). Elle est définie comme une embauche par le nombre en raison de l'accent mis sur l'augmentation de la représentation des groupes désignés par le biais d'embauches ciblées et, dans une moindre mesure, de formation et de promotion (Agócs et Burr, 1996). Cette pratique qui vise à favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion est particulièrement pratiquée lors des embauches de cadres ou lors du choix des dirigeants, et elle est destinée à traiter directement et rapidement la discrimination de facto ou systémique qui reste ancrée dans les politiques et les pratiques quotidiennes des organisations (Amadieu et Roy, 2019 ; Agócs et Burr, 1996).

Les pratiques centrées sur les individus visent surtout des changements comportementaux au travers d'un travail sur les comportements, les stéréotypes, représentations, préjugés et valeurs (El Abboubi et Cornet, 2013). Certaines organisations ciblent ces caractéristiques chez les personnes potentiellement discriminées pour implémenter des mesures qui favorisent l'EDI. Des séances de formation peuvent être implantées, en partant du constat que certaines personnes rencontrent des difficultés d'intégration en raison de déficits personnels, tels qu'un manque de scolarisation et de formation, de qualification, de maîtrise de la langue du pays d'accueil, de motivation et de maîtrise des codes comportementaux (distance culturelle par rapport au pays d'immigration) (El Abboubi et Cornet, 2013). Au regard de l'accessibilité et de la mobilité, certaines pratiques encouragent les aménagements des postes de travail et les possibilités d'aménagement du temps de travail ou de télétravail en raison du handicap, mais aussi certaines pratiques d'accommodement liées à la religion (El Abboubi et Cornet, 2013). En conséquence, certaines pratiques rencontrées dans les organisations ont pour objectif d'aider ces personnes à « compenser leur handicap ». Peut également s'ajouter un renforcement des dispositifs visant à prévenir, mais aussi à sanctionner toute pratique de harcèlement (El Abboubi et Cornet, 2013).

Certaines organisations s'intéressent aussi à d'autres activités liées aux ressources humaines, comme la gestion des carrières, les processus d'évaluation et la rémunération. Ces organisations mettent en place des systèmes avec des indicateurs qui permettent de mesurer l'écart entre la situation actuelle et la situation désirée de l'entreprise (Taïeb, 1996; Zannad et Stone, 2010) pour la gestion des carrières et des processus d'évaluation rigoureux et structurés (Fernandez, 2005) avec des indicateurs personnalisés en fonction des caractéristiques de l'organisation (Beaudry et al., 2024).

De plus, Beaudry et al., (2024) indiquent que l'évaluation du personnel gagne à être basée sur les performances et non sur la personnalité. De plus, les compétences en matière

de gestion de la diversité gagneraient à faire partie des critères d'évaluation des gestionnaires (Beaudry et al., 2024).

Au regard de la gestion de carrière, en s'appuyant sur la littérature, Beaudry et al. (2024) proposent, entre autres que :

- les opportunités doivent être équitables et, pour cela, les comités doivent être composés de membres diversifiés pour l'évaluation, la sélection et la promotion des gestionnaires (Tamtik et Guenter, 2019) ;
- le ratio d'emplois permanents offert à la communauté ethnoculturelle doit être revu afin de favoriser leur développement de carrière et réduire leur précarité à l'emploi (Beaudry et al., 2022) ;
- des programmes de développement de carrière adaptés aux minorités ethnoculturelles gagnent à être mis en place (Beaudry et al., 2022) ;
- les programmes de mentorat sont des pratiques efficaces pour jumeler une recrue et une personne expérimentée (Charpentier, 2021; Sabharwhal, 2014; Tamtik et Guenter 2019; Vallières et al., 2022) ;
- la considération des aspirations professionnelles des personnes employées et âgées de 45 ans et plus doivent être prises en compte pour une meilleure inclusion dans les programmes de gestion de carrière (Klarsfled, 2019).

Coron et Pigeyre (2020) mentionnent l'égalité dans l'évolution professionnelle en passant par les promotions consacrées à l'équilibre des sexes. Il faut prendre en compte des facteurs comme :

- l'examen des dossiers des femmes en premier lors des revues de personnel ;

- les critères de détection des potentiels fondés exclusivement sur les compétences ;
- l'expérience, la performance, les qualités professionnelles et la motivation ;
- la création de réseaux de talents féminins à tous les niveaux de l'organisation ;
- la mise en place de réseaux locaux œuvrant pour l'égalité professionnelle ;
- la présence de candidatures des deux sexes pour tout poste ouvert ;
- une sélection paritaire de jury pour les recrutements.

Les décisions de mobilité et de gestion des carrières sont abordées dans la mesure du possible sous l'angle des compétences et non plus sur des critères subjectifs (Marbot et Nivet, 2013).

Dans cette même logique, il est essentiel de mettre en place des politiques de rémunération transparentes, liées avant tout à des critères objectifs. Le but est d'éviter un niveau de roulement élevé et de maintenir la motivation des salariés et leur engagement dans l'entreprise (Marbot et Nivet, 2013). Kossek et al. (2006) mentionnent que l'organisation doit mettre en place des outils d'analyse et d'aide à la décision efficients et personnalisables, pour aider les gestionnaires à prendre les bonnes décisions et améliorer ainsi leur politique salariale et le pilotage de leur masse salariale.

Des actions correctives sont envisagées pour les groupes discriminés et pour certaines catégories de personnel. Des formations spécifiques peuvent être créées (du mentorat pour les femmes gestionnaires, par exemple). Marbot et Nivet (2013) proposent une organisation du travail, des aménagements des postes et des adaptations des horaires afin de concilier vie professionnelle et vie privée dans le respect de la diversité. Ces pratiques présentent des

avantages tant pour les employés que les employeurs et peuvent cibler tant le personnel masculin que féminin, notamment ceux qui ont des besoins particuliers en matière de conciliation travail-vie personnelle (Grodent et Tremblay, 2013).

Pour s'assurer que les pratiques d'équité, de diversité et d'inclusion soient en place, les entreprises doivent également se doter d'outils et de mécanismes adaptés. La création de réseaux officiels de la diversité constitue une pratique importante puisqu'elle permet aux employés de nouer de fortes relations entre eux, de diffuser des valeurs et de faire évoluer l'équilibre social (Thévenet, 1987). Un référent d'un réseau (formel ou informel) est souvent chargé d'impliquer toutes les parties prenantes. La sensibilisation des parties prenantes notamment des dirigeants, représente également un élément essentiel. La création des bonnes pratiques de gestion permet de fixer des objectifs non discriminants et de mieux gérer la diversité au sein des équipes (Marbot et Nivet, 2013). Enfin, plusieurs organisations mettent en œuvre des actions citoyennes. Par exemple, certaines d'entre elles vont dans les écoles pour montrer que certains métiers ne sont pas uniquement réservés aux femmes (Marbor et Nivet, 2013). D'autres organisations ont réalisé des films portant sur le handicap, ou encore l'insertion et la présence des femmes dans des métiers très masculinisés (Marbot et Nivet, 2013).

Charpentier (2021) propose des pistes d'action comme la multiplication des activités et des moyens de socialisation ; l'ajout de nouveaux rôles de soutien, la sensibilisation ou la formation des employés et revoir l'ascension professionnelle. C'est lorsque les programmes de formation à la diversité sont associés à d'autres initiatives de sensibilisation et tenus sur une période significative que les retombées sur les individus sont les plus notables (Gagné-Deland et Arcand, 2022 p.181). Par conséquent, établir des pratiques qui permettent une meilleure intégration seulement chez les individus, n'est pas suffisant.

Dans un contexte organisationnel, la gestion de la diversité vise principalement à améliorer la communication et les relations interpersonnelles et intergroupes sur le lieu de travail (Agócs et Burr, 1996). L'accent est mis sur les interactions entre les gestionnaires et les employés qu'ils supervisent, entre pairs et entre les employés et les clients (Agócs et Burr, 1996). Mighty (1991, p. 67, traduction libre) propose que valoriser la diversité devrait être un vaste effort de changement organisationnel qui « implique de changer les attitudes et les comportements des individus, tout en changeant en même temps la philosophie et la culture de l'organisation et, par conséquent, sa structure, ses politiques et procédures », ce qui entraîne une plus grande équité pour les minorités et les femmes, ainsi que des avantages pour les organisations. Une stratégie de diversité réussie doit donc aborder le changement de culture organisationnelle afin de créer un environnement de travail qui favorise le travail d'équipe, la participation et la cohésion, qui sont caractéristiques d'une culture organisationnelle collective (par opposition à individualiste) (Dwyer et al., 2001).

Les dirigeants devraient tirer parti de la diversité pour accroître les performances de leur entreprise (Shore et al., 2018), cependant, des défis se posent lors de la mise en œuvre des engagements EDI. Dans la section suivante, ces défis seront mis en lumière.

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

Pour aborder les enjeux et des défis relatifs à la mise en œuvre des engagements EDI en milieu de travail, plusieurs auteurs utilisent le terme de résistance au changement. Bruna (2016) définit la résistance au changement comme la multiplication de freins organisationnels faisant obstacle au déploiement de la politique diversité. Vas (2005) mentionne que la résistance se manifeste de manière inattendue autant chez les cadres intermédiaires qu'au sommet de l'échelle (directeur ou dirigeant).

Bareil (2008, p. 62) a regroupé les causes ou les défis de la mise en œuvre des changements organisationnels sous trois différentes catégories: individuelle, organisationnelle et culturelle. D'abord, sous les causes individuelles, apparaissent des caractéristiques telles que l'intolérance à l'ambiguïté, la préférence pour la stabilité, l'aversion au risque, la peur d'être incapable de s'adapter, l'insécurité, l'anxiété, la crainte de l'inconnu ou la perte de contrôle (Bareil, 2008). L'employé réagirait non seulement à une idée nouvelle qui lui est soumise, mais plus encore: il répond au contexte, à la façon de faire et de dire, au contenu et au sens du changement, mais également à l'intention et à la concrétisation de l'idée du changement soumise par son promoteur (Bareil, 2008).

Dans un autre ordre d'idées, il est difficile d'établir un milieu de travail équitable, diversifié et inclusif lorsque les perceptions à l'égard des employés accommodés sont teintées de préjugés. Beaudry et Gagnon (2019) expliquent que la mise en place des accommodements par l'employeur est parfois unilatérale et n'est pas toujours comprise par les parties prenantes, à savoir les employés, qui les perçoivent tantôt comme une chance, tantôt comme un caprice ou un passe-droit. Dans tous les cas étudiés, cette pratique est destinée à un individu ou à un groupe d'individus en particulier. Cette stratégie qui vise à contrer la discrimination et à favoriser l'intégration au travail des personnes issues de groupes sociaux variés peut amener à la stigmatisation des employés qu'on cherche à ne plus discriminer. Selon le jugement de certains, les personnes au départ désavantagées sur le marché du travail deviennent donc des employés avantagés et choyés. Ils sont alors perçus comme privilégiés.

Donc, ne pas comprendre la façon dont l'accommodement concourt à l'égalité et la méconnaissance des droits et des devoirs des parties limitent la capacité des organisations à intégrer de manière proactive l'ensemble des employés (Beaudry et Gagnon, 2019). Cependant, lorsque tous les acteurs participent, les solutions proposées ont plus de

chances de générer du sens pour chacun d'eux et d'être à la fois adaptées au contexte organisationnel et aux individus.

L'obligation d'accommodement pousse plusieurs organisations à déployer des mesures symboliques, même si celles-ci ne sont pas en accord avec une gestion proactive de la diversité. Beaudry et Gagnon (2019) décrivent ces mesures comme irréfléchies, mises en place sans réelle volonté de respecter les différences en milieu de travail, sans adhésion au principe de non-discrimination et élaborées pour répondre rapidement à une obligation légale. Par conséquent, le caractère obligatoire de cette mise en œuvre réduit l'autonomie des acteurs et peut affecter leur adhésion aux principes de la gestion de la diversité.

Ensuite, parmi les causes organisationnelles de la résistance au changement, c'est-à-dire celles qui empêchent la construction d'un nouveau système organisé de se mettre en place, on note la culture d'entreprise (si le changement véhicule des valeurs divergentes), la structure, l'historique négatif des changements passés, l'absence de participation et de confiance envers la gestion, un leadership ambivalent ou déficient, une capacité faible de l'organisation à changer (Bareil, 2008).

Les organisations avec une culture profondément enracinée peuvent alors rencontrer des résistances au déploiement de la politique EDI. L'étape des résistances est marquée par la multiplication de freins organisationnels qui oppose ceux qui transgressent les routines, les us et coutumes de l'entreprise à ceux qui freinent le changement (Bruna, 2016). L'absence de mécanisme d'évaluation de la performance ou de suivi, une priorisation des objectifs stratégiques, une allocation des ressources souvent défavorable à la politique diversité et la distance hiérarchique qui sépare ceux qui travaillent dans l'organisation, constituent des freins objectifs à la mise en œuvre de la démarche EDI en dépit de l'implication de l'organisation (Bruna, 2016).

Bruna et al. (2018) mentionnent que toutes les inégalités au travail ne sont pas illégales, ni forcément illégitimes, même si elles peuvent paraître injustes par les acteurs concernés. Cette situation n'est pas sans interpeller la capacité des entreprises et des organisations à prendre en compte les différents groupes et à cultiver un sentiment d'égalité et d'équité auprès des collaborateurs (Bruna et al., 2018).

Finalement, les autres causes de la résistance au changement réfèrent davantage aux dimensions sociales, culturelles ou politiques. Elles traitent de la perte de droits acquis, de normes sociales, de valeurs, de jeux de pouvoir, de groupes d'intérêts et de coalitions dominantes (Bareil, 2008). Les processus d'apprentissage et de régulation sociale en milieu de travail se proposent de prévenir et de contrer les résistances qui entravent la mise en œuvre de toute politique de diversité (Bruna et al., 2018).

Plusieurs causes renvoient plutôt à la qualité de la mise en œuvre du changement, où des déficiences par rapport aux communications, à la formation, à la légitimation, à la réalisation du changement, à la structure de pilotage, au scénario, à l'approche ou au modèle de changement, au rythme et au temps d'adaptation ou aux ressources disponibles sont relatées (Bareil, 2008).

Bruna (2013) mentionne que la résistance au changement pourrait refléter la crainte d'un déclassement sociosymbolique parce que la conduite d'une démarche de diversité se place à la frontière de l'éthique et de l'intérêt. La crainte d'être défavorisé par l'évolution des règles du jeu, de devenir les perdants du changement, l'implémentation de pratiques plus justes peut, en effet, désavantager ceux qui profitaient indûment d'un système déjà non équitable, non diversifié et non inclusif pour d'autres (Bruna et al., 2018). La conduite d'une

démarche diversité se présente donc comme une réponse stratégique à un patrimoine d'injonctions institutionnelles, légales et réglementaires en matière de prévention des discriminations et de promotion de l'égalité au travail (Bruna, 2013).

CONCLUSION DU CHAPITRE

Dans un contexte où l'équité, la diversité et l'inclusion constituent toujours un enjeu pour les organisations canadiennes, la mise en œuvre de stratégies de gestion efficaces représente un défi majeur. En effet, des questions subsistent quant à l'effet réel des pratiques et des mesures organisationnelles qui favorisent l'EDI en milieu de travail. Ainsi, le présent mémoire s'intéresse aux pratiques de gestion des ressources humaines visées par les initiatives EDI qui favorisent un environnement véritablement équitable, diversifié et inclusif.

Il s'intéresse non seulement aux différentes stratégies adoptées, mais également à la comparaison des défis relatifs à la mise en œuvre de ces initiatives. Le chapitre suivant présente la question et les objectifs de la recherche, ainsi que la démarche méthodologique permettant d'y répondre.

CHAPITRE 2
DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre présente d'abord la question et les objectifs de la recherche, suivis de la pertinence de la recherche, puis des définitions des concepts étudiés. Ensuite, le type de raisonnement et la présentation de l'approche méthodologique utilisée pour répondre à la question et atteindre les objectifs de la recherche sont présentés.

2.1 QUESTION ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

Cette étude porte sur les initiatives EDI en milieu de travail. Il s'agit de dégager les stratégies à adopter dans les milieux de travail canadiens pour favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion. Cette démarche permet de répondre à la question suivante : quelles pratiques de gestion sont mises en œuvre dans les milieux de travail canadiens pour favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion ? À cet égard, l'objectif principal de cette étude est donc d'examiner les pratiques de gestion qui favorisent l'équité, la diversité et l'inclusion dans les milieux de travail canadiens. Les objectifs secondaires suivants émanent de l'objectif principal:

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

- examiner les défis relatifs à la mise en œuvre des initiatives EDI ;
- comparer les défis relatifs à la mise en œuvre des initiatives EDI selon le profil des organisations.

La section suivante met en évidence l'importance de mener une telle recherche.

2.2 PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE DE LA RECHERCHE

Malgré la composition et la diversité de la main-d'œuvre au Canada, les inégalités constatées en emploi sont importantes. Certains groupes sont désavantagés sur le marché du travail, dont les femmes (Gouvernement du Canada, 2024 ; Statistique Canada, 2023), les personnes handicapées (Santé Canada et l'Agence de santé publique du Canada, 2017), les minorités visibles (Cloutier-Villeneuve, 2023) et les personnes autochtones (Statistique Canada, 2022b). D'un point de vue social, cette recherche s'avère donc pertinente, parce qu'elle se penche sur les initiatives organisationnelles déployées en vue de réduire ces inégalités dans les milieux de travail canadiens.

À cet égard, la pertinence d'un sujet de recherche est définie par Bourgeois (2021) en fonction des solutions concrètes apportées à certains problèmes sociaux. Dans cet ordre d'idées, Barthelemy (2012) mentionne qu'une recherche est pertinente lorsqu'elle est directement utilisable et qu'elle permet de mieux comprendre l'environnement. Plus précisément, la présente étude revêt une pertinence sociale de nature conceptuelle, puisqu'elle permet aux gestionnaires de mieux comprendre leur environnement en proposant une grille de lecture. À travers cette recherche, nous apportons des éléments qui permettent d'améliorer la compréhension (Soparnot et al., 2017) des activités de gestion des ressources humaines en matière d'EDI et des défis relatifs à la mise en œuvre de ces dernières.

Cette investigation permet également de renforcer la cohésion sociale en favorisant la tolérance, la coopération et le respect des différences. En effet, elle propose des éléments de réflexion qui permettent de mieux appréhender l'EDI dans les milieux de travail canadiens (Barthélemy, 2012).

D'un point de vue scientifique, la pertinence de cette recherche réside dans le fait que peu d'études se penchent sur la mise en œuvre des initiatives en matière d'équité, de diversité et d'inclusion dans les milieux de travail. Donc, une étude de la sorte permet de susciter ou d'accroître l'intérêt de la communauté sur le sujet (Bourgeois, 2021). Cette étude est pertinente scientifiquement, parce qu'elle contribue à combler le manque de connaissances existant autour des initiatives EDI en milieu de travail (Bourgeois, 2021). Le sujet de l'équité, de la diversité et de l'inclusion s'inscrit dans les préoccupations scientifiques d'autres chercheurs et a fait l'objet d'un certain nombre de mémoires de recherche récemment (par exemple, Lamarche, 2024; Ndenbe Sehba, 2024; Georges, 2024). La contribution de la présente étude réside dans l'examen des stratégies EDI, à travers les activités de gestion des ressources humaines, dans les organisations canadiennes.

Dans la prochaine partie, sont présentées les définitions des concepts de l'étude dans le cadre de cette recherche.

2.3 DÉFINITION DES CONCEPTS À L'ÉTUDE

Dans le cadre de cette recherche, plusieurs concepts sont à l'étude : l'équité, la diversité et l'inclusion. Cette section présente les définitions retenues dans le cadre de ce mémoire.

Dans le présent mémoire, l'équité se définit comme un sentiment ou une perception de justice par rapport à une situation donnée et désigne également une démarche pour corriger les inégalités qui sont présentes entre des groupes (Nassif et al., 2021).

La définition retenue pour la diversité est celle énoncée par le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion (2023) en raison de son adéquation a notre sujet de recherche. Elle avance que la diversité est relative à la personne. Il s'agit de l'éventail de dimensions, de qualités, de caractéristiques uniques qu'elle possède, et du mélange qui existe dans tout groupe de personnes. La race, l'ethnicité, l'âge, le genre, l'orientation sexuelle, les croyances religieuses, le statut économique, les capacités physiques, les expériences de vie et d'autres perspectives peuvent former la diversité. La diversité organisationnelle correspond donc à la combinaison de la diversité individuelle des personnes qui composent l'organisation.

Shore et al. (2011) stipulent que l'inclusion consiste à traiter les individus comme des membres à part entière de l'organisation et à encourager l'expression de leur caractère unique.

Finalement, la gestion des ressources humaines repose sur la mise en œuvre de techniques ou de stratégies qui permettent à une organisation d'optimiser ses ressources humaines en passant par des démarches appropriées, comme le recrutement, la rémunération, l'appréciation, la formation, la gestion des carrières, etc., afin de susciter chez les employés les comportements souhaités en fonction des besoins de l'organisation (Cadin et al., 2012). Elle s'articule donc autour d'un certain nombre d'activités, à savoir : le recrutement, la présélection et sélection, l'accueil et l'intégration, la formation et le développement des compétences, la gestion des carrières, la rémunération, la conciliation travail/vie personnelle et l'évaluation du personnel.

Les prochaines sections présentent la méthodologie utilisée pour répondre à la question de recherche.

2.4 RAISONNEMENT DE LA RECHERCHE

Le raisonnement déductif est privilégié pour cette recherche, puisqu'il s'agit d'abord d'établir des relations théoriques entre des concepts ou des éléments déjà connus pour les appliquer et les tester dans un contexte spécifique. Selon la logique déductive, la collecte et l'analyse critique des informations pertinentes sont importantes (Bourgeois, 2021). Pour ce travail, le raisonnement déductif choisi aide à examiner puis comparer les objectifs, les pratiques et les défis qui guident les initiatives EDI dans les milieux de travail canadiens.

Pour éviter les difficultés relatives à cette méthode, il est recommandé par Bourgeois (2021) de bien limiter son sujet afin de ne pas se perdre dans la recension des écrits et d'établir sa problématique et ses objectifs de recherche en amont de la collecte des données.

2.5 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Dans le cadre de ce mémoire, une méthodologie descriptive quantitative est privilégiée. L'analyse descriptive vise à résumer un ensemble de données qui décrivent les caractéristiques d'un échantillon et de répondre à une question de recherche (Fortin et Gagnon, 2015). Cette méthode est employée quand les phénomènes existants sont peu connus ou peu étudiés dans les travaux de recherche (Fortin et Gagnon, 2015).

Deux types d'approches peuvent être abordées en recherche : l'approche qualitative et l'approche quantitative. Selon Curchod (2003), l'approche quantitative est centrée sur les variables et se base sur des statistiques dans un contexte indépendant. En recherche quantitative, il importe de cibler à l'avance la population à étudier et de délimiter un échantillon représentatif à soumettre à l'expérimentation (Boudreault et Cadieux, 2019).

En examinant les pratiques de gestion qui favorisent l'EDI dans les milieux de travail canadiens, une approche descriptive quantitative peut fournir des données claires et mesurables sur la prévalence des pratiques d'équité, de diversité et d'inclusion dans les organisations canadiennes. Documenter l'état actuel des pratiques de gestion permet de compiler des données, d'identifier des tendances, de comparer et de repérer les pratiques.

2.6 MÉTHODE DE COLLECTE DES DONNÉES

Le mode de collecte de données retenu dans le cadre de cette étude est le sondage. Nous rappelons que la méthodologie de cette recherche est de type descriptif quantitatif et a pour objectif d'examiner les pratiques de gestion qui favorisent l'équité, la diversité et l'inclusion dans les milieux de travail canadiens.

Le sondage est un instrument de collecte de données destiné à recueillir des informations relatives à un questionnement. Il est fondé sur l'observation des réponses à un ensemble de questions posées à un échantillon d'une population donnée (Durand et Blais, 2016). Un questionnaire a une forme, suit un ordre spécifique et comprend une liste d'options à travers lesquelles le répondant donne son avis sur un sujet donné (Mucchielli, 1979). La méthode du questionnaire a donc l'avantage d'offrir des questions standardisées dont la formulation est fixe et est la même pour tous les répondants. De plus, le sondage permet d'obtenir rapidement de l'information sur les concepts à l'étude à cause de la facilité et de la

flexibilité qu'elle présente pour contacter les gens. Par ailleurs, le questionnaire est une méthode facile et relativement peu coûteuse d'application (Gingras et Belleau, 2015), permet la collection rapide des données et contribue à la diminution du risque d'erreur lors de la saisie des données.

Dans cette étude, le questionnaire est autoadministré en ligne, c'est-à-dire que le répondant inscrit lui-même ses réponses dans un sondage électronique. Le questionnaire en ligne permet aux répondants de répondre aux questions au moment et au lieu de leur choix (Gingras et Belleau, 2015). Ils peuvent être plus à l'aise d'aborder certains sujets lorsqu'ils ne s'adressent pas directement à un enquêteur. Malgré le fait que le mode autoadministré du questionnaire fait de lui le plus approprié pour assurer une transmission fidèle de l'information (Durand et Blais, 2016), il comporte néanmoins ses limites. Gingras et Belleau (2015) mentionnent que les sondages en ligne sont non probabilistes, parce qu'on ne sait pas vraiment qui y répond et peut y répondre. Ils mentionnent également que ce type de sondage exige une familiarité avec les ordinateurs et l'informatique, ce qui peut être un frein et influencer le taux de participation à la baisse. Le phénomène de résistance au sondage peut également survenir, car il existe une certaine méfiance chez les gens par rapport à la sécurité informatique et aux nouvelles technologies (Gingras et Belleau, 2015), à la confidentialité des données et à l'intrusion dans la vie privée (Durand et Blais, 2016) qui sont des facteurs qui affectent les taux de réponse.

Une autre limite de sondage est le manque d'objectivité des répondants dans leurs réponses. C'est pour cette raison que les questions doivent être énoncées de façon claire et les répondants doivent être disponibles, coopératifs et avoir à leur possession un minimum de connaissances (Durand et Blais, 2016) concernant le sujet afin de bien comprendre les questions. Certains chercheurs se questionnent donc sur la pertinence de la méthodologie du sondage comme méthode de collecte de données, car les résultats peuvent être biaisés. En effet, ils dépendent des facteurs qui ont rapport au jugement, à l'état d'esprit du moment des

personnes questionnées, à savoir les répondants. Donc, plusieurs facteurs, comme la durée des questionnaires, l'intérêt porté aux questionnaires, l'état d'esprit des répondants, les difficultés liées à l'informatique, etc., sont des éléments qui peuvent influencer les réponses (Parizot, 2012), le taux de participation au sondage et, par là-même, affecter la qualité des résultats.

Dans le cadre de cette étude, un questionnaire[3] (voir annexe I) a été conçu pour collecter les données à propos des activités de gestion qui favorisent l'EDI dans les milieux de travail canadiens. Les participants sont libres de répondre aux questions en suivant les instructions prévues dans le questionnaire. Il s'amorce par une introduction dans laquelle les objectifs de la recherche sont spécifiés, de même que le respect de la confidentialité.

Le questionnaire de recherche comprend un total de neuf (9) questions divisées en deux (2) sections. La première section est composée de quatre (4) questions qui portent sur les pratiques en matière de gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion déployées dans l'organisation. D'abord, l'engagement des organisations à l'égard de l'EDI est examiné à l'aide d'une question proposant trois (3) choix de réponses : oui, non et je ne sais. Les objectifs qui guident ces engagements sont ensuite examinés à l'aide d'une question comportant onze (11) items. Une échelle de Likert propose un choix de réponses allant de 1) pas du tout à 5) totalement. Les activités de gestion des ressources humaines visées par les pratiques et les politiques de l'organisation en matière de gestion de l'EDI sont ensuite abordées à l'aide d'une question composée de huit items. L'échelle est la suivante : oui, non, et je ne sais pas. Ensuite, les enjeux de l'organisation dans la mise en œuvre de ses engagements sont à l'étude, dans une question comportant neuf (9) items. Une échelle en 5 points, allant de 1) pas du tout à 5) totalement est proposée. Les questions qui composent

[3] Ce questionnaire a été conçu par l'équipe de recherche composée dirigée par la professeure Catherine Beaudry. Ce sont des extraits de ce questionnaire qui ont été retenus pour le présent mémoire.

cette section ont été développées à la suite de la recension des écrits, sur la base des objectifs de la recherche.

La deuxième section porte sur le profil de l'organisation et elle comprend cinq (5) questions. Afin de mesurer ces variables, le répondant doit faire un choix unique parmi toutes les réponses proposées. Ces questions portent sur la taille de l'organisation, son statut, la présence syndicale, le secteur d'activité et la région administrative dans laquelle se situe l'organisation.

2.7 POPULATION À L'ÉTUDE ET ÉCHANTILLON

La population visée est composée de spécialistes en ressources humaines des milieux de travail canadiens de divers secteurs d'activité, de statut privé, public, parapublic ou à but non lucratif.

L'échantillonnage est défini par Beaud (2009) comme cette fraction ou cette partie qui représente l'ensemble de la population à étudier. Pour constituer l'échantillon dans cette recherche, la sélection des répondants s'est faite par le biais de l'échantillonnage volontaire, qui constitue une technique non probabiliste, donc qui ne relève pas du hasard. Cette méthode est considérée comme l'une des méthodes les moins coûteuses. Elle est facile à comprendre et à appliquer (Beaud, 2009).

Cependant, certaines limites sont à considérer pour ce type d'échantillonnage. Le chercheur n'a pas la possibilité de choisir parmi les volontaires et risque de ne pas toujours respecter les critères qu'il pourrait avoir préétablis ou bien de contrôler les caractéristiques, surtout pour les enquêtes à caractère confidentiel (Beaud, 2009). De plus, les participants

volontaires partagent certaines caractéristiques psychologiques semblables en raison de leurs motivations ou de leurs traits de personnalité partagés (Beaud, 2009). Il est donc possible que les réponses aux questions et les points de vue collectés soient similaires, même si chacun peut avoir sa raison pour être volontaire.

Le recrutement des participants à cette recherche a été effectué par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (OCRHA) par le biais du Vigie Carrefour RH, une infolettre destinée aux membres de l'ordre. Une invitation à répondre au questionnaire a également été transmise par Normandin-Beaudry auprès de ces organisations partenaires. Les personnes contactées ont donc pu répondre au questionnaire électronique entre le 20 février et le 14 avril 2023. Les critères de sélection consistent à :

- faire partie d'une organisation canadienne ;
- occuper un poste de vice-président RH / vice-présidente RH (haute direction), directeur RH / directrice RH, conseiller généraliste / conseillère généraliste, technicien RH / technicienne RH, conseiller spécialiste / conseillère spécialiste.

Les personnes sollicitées étaient libres de participer. 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 RÉSULTATS

Aktouf (1987) mentionne que l'analyse des données est un travail de nature statistique qui consiste à faire les calculs nécessaires pour analyser des données préalablement recueillies.

Afin d'analyser les résultats dans le cadre de ce mémoire, les données collectées par le biais d'un questionnaire ont été traitées à l'aide de Microsoft Excel. Les variables qui ont contribué à présenter le portrait de l'échantillon sont exprimées en fréquence (n) et en pourcentage (%). Pour répondre aux objectifs de la recherche à savoir : les objectifs guidant les initiatives EDI en milieu de travail ; les activités de gestion des ressources humaines visées par les initiatives EDI ; les défis relatifs à la mise en œuvre des initiatives EDI, les calculs ont été faits en pourcentage, en moyenne et à l'aide de tableaux de statistiques croisés dynamique.

2.9 CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES

Une attention particulière est portée aux aspects éthiques de cette recherche. L'éthique est l'ensemble des valeurs et des finalités qu'un chercheur doit adopter pour légitimer ses activités de recherche (Martineau, 2007). Par ailleurs, l'éthique en recherche a pour but de s'assurer que les comportements et les attitudes du chercheur soient objectifs.

Adopter des mesures qui prônent le respect des personnes et qui ne mettent pas leur vie en danger lors de la recherche nécessite de prendre en compte leur sécurité physique et psychologique (Martineau, 2007). C'est pour ces raisons que Van Der Maren (1999) mentionne qu'il est primordial d'obtenir le consentement libre et éclairé du répondant et de veiller à ce que sa dignité et sa vie privée soient respectées tout au long du processus et même après.

La liberté de participation, qui donne droit au répondant de se retirer à tout moment sans qu'il ait à s'expliquer et sans être pénalisé, est de mise tant au début qu'à la fin de la cueillette des données (Hobeila, 2018). Pour que les répondants soient en mesure de prendre une décision éclairée concernant leur participation à la recherche, il revient aux chercheurs

de leur donner toute l'information nécessaire. Dans un souci de conformité avec les prescriptions éthiques, nous avons inséré en introduction du questionnaire une section informative qui vise à éclairer le participant sur l'objectif, le contexte, l'utilité de la recherche ainsi que les coordonnées téléphoniques et de messageries électroniques de la chercheuse responsable pour tout besoin d'information complémentaire.

De plus, dans notre questionnaire en ligne, il est spécifié en introduction que les données collectées sont entièrement anonymes et confidentielles. Les participants à cette recherche ont été clairement informés qu'ils ne seraient pas associés de façon individuelle aux résultats de l'étude et qu'aucune donnée personnelle permettant de les identifier n'apparaitrait sur un rapport de recherche ou une publication. D'ailleurs, nous avons assuré la confidentialité des participants en ne recueillant pas des données comme leur nom, leur prénom, leur entreprise, leur courriel, etc.

Afin de nous conformer aux règles du Comité d'éthique de la recherche de l'UQAR, ce projet de recherche a été approuvé et nous avons obtenu le certificat avec le numéro d'approbation CER-2023-25.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce second chapitre a fait état de la démarche méthodologique empruntée et sa pertinence sociale et scientifique. L'utilisation d'une approche descriptive quantitative par le biais de questionnaires (sondage) permet l'atteinte des objectifs. Dans le prochain chapitre, nous présenterons les résultats de la recherche.

CHAPITRE 3
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre expose en détail les résultats obtenus à partir des questionnaires distribués auprès de l'échantillon étudié. Le portrait de l'échantillon est décrit en précisant la taille, le statut de l'organisation, les secteurs d'activité, la localisation géographique (provinces et régions administratives) et la présence syndicale au sein des organisations. Ensuite, les engagements et les objectifs guidant les initiatives EDI en milieu de travail sont présentés selon la taille, le statut, la présence syndicale dans les organisations, suivis des résultats concernant les activités de gestion des ressources humaines visées par les initiatives EDI. En dernier lieu, les défis relatifs à la mise en œuvre des initiatives EDI sont exposés notamment à travers la taille, le statut et la présence des syndicats dans les organisations.

3.1 LE PORTRAIT DE L'ÉCHANTILLON

Rappelons que les données de cette étude ont été recueillies auprès d'un échantillon de 149 participants travaillant dans des organisations canadiennes et y occupant un poste en lien avec la gestion des ressources humaines (de vice-présidence RH, direction RH, conseil ou technique RH).

La figure 1 présente la composition de notre échantillon. Elle montre que la plus grande part des répondants (37,2 %) font partie des organisations qui emploient plus de 500 personnes. Suivent les organisations qui emploient de 50 à 99 personnes (19,3 %), les organisations qui emploient entre 250 à 499 personnes (15,9 %), les organisations employant entre 100 à 249 personnes (14,5 %) et finalement les organisations qui emploient entre 1 à 49 personnes (13,1 %).

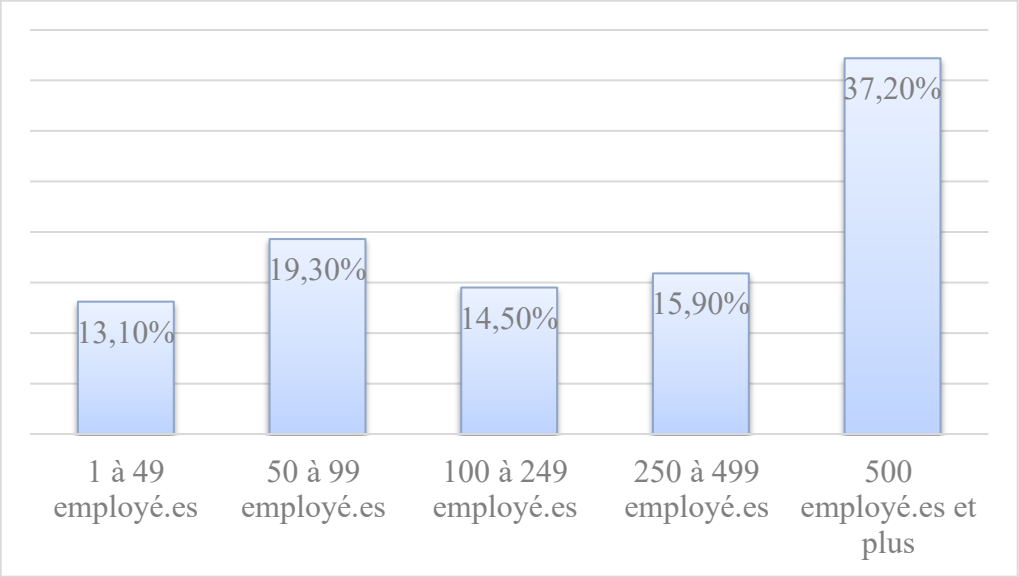


Figure 1. Taille des organisations

La figure 2 présente le statut des organisations participant à l'étude : la majorité (63,3 %) d'entre elles proviennent du secteur privé ; 17,1 % sont des organisations à but non lucratif (OBNL), 14,4 % sont du secteur public et 5,5 % du parapublic.

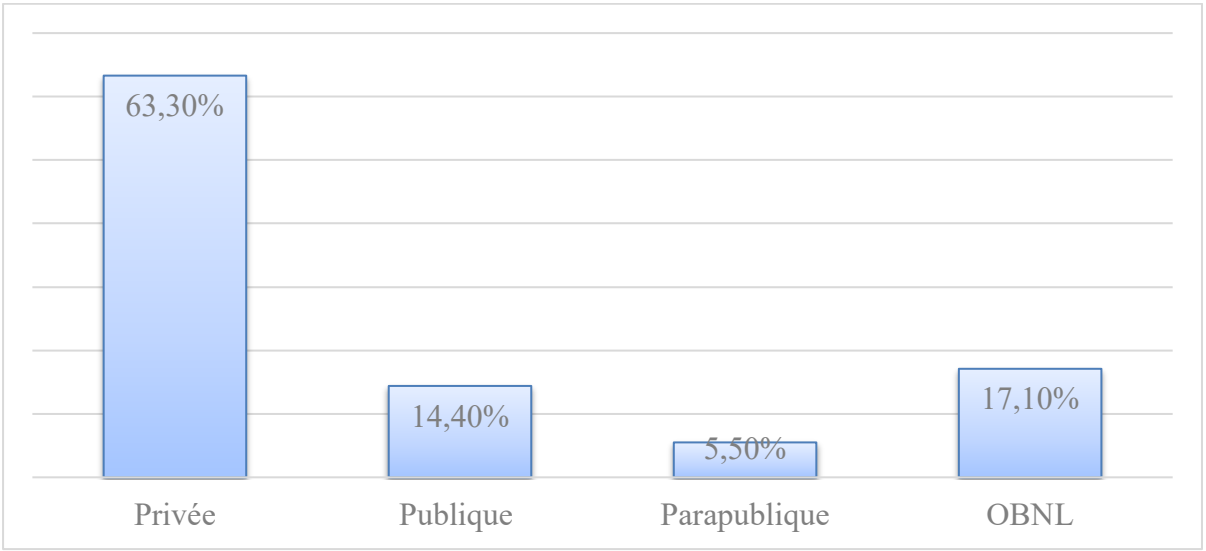


Figure 2. Statut des organisations

Les organisations les plus représentées dans l'échantillon sont celles des secteurs des services professionnels, scientifiques et techniques (19,5 %) et de la fabrication (18,1 %) et les autres services (10,1 %). Tous les autres secteurs d'activité représentent moins de 10 % de l'échantillon, comme l'indique le tableau 1.

Tableau 1.
Secteur d'activité

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

Selon nos résultats, 87,2 % des organisations se situent principalement au Québec, 10,7 % en Ontario, 1,3 % en Alberta et 0,7 % au Manitoba (figure 3). Parmi les organisations

qui se trouvent au Québec, le plus grand nombre, soit 39,6 %, se situe dans la région de Montréal, comme l'indique le tableau 2.

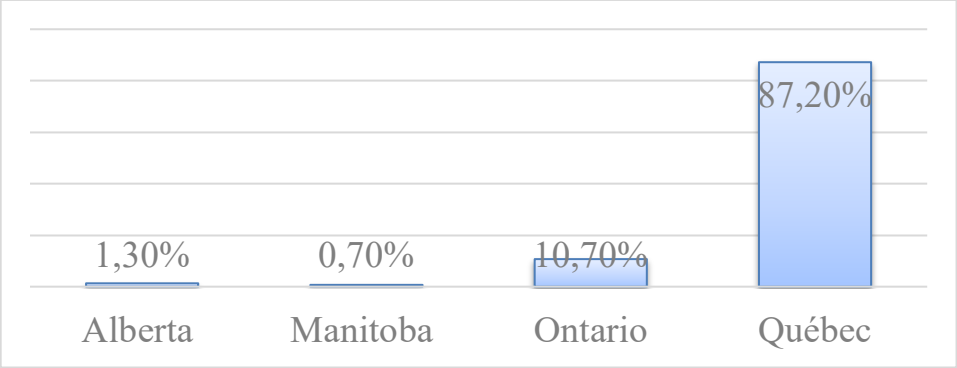


Figure 3. Localisation géographique (provinces)

Tableau 2.
Localisation géographique des organisations québécoises (régions administratives)

Région administrative	Fréquence (n)	Pourcentage (%)
Montréal	59	39,6
Hors-Québec	19	12,8
Montérégie	16	10,7
Capitale-Nationale	12	8,1
Laval	9	6
Non précisé	8	5,4
Chaudière-Appalaches	6	4
Outaouais	5	3,4
Estrie	4	2,7
Lanaudière	3	2
Bas-Saint-Laurent	2	1,3
Centre-du-Québec	2	1,3
Laurentides	2	1,3
Abitibi-Témiscamingue	1	0,7
Mauricie	1	0,7
Total	**149**	**100,0**

Ce sont 20,83 % des répondants qui font partie d'une organisation syndiquée et 79,17 % ne le sont pas.

Tableau 3.
Présence syndicale

Syndicalisation	Nombre de réponses	Pourcentage
Oui	50	20,83 %
Non	95	79,17 %
Je ne sais pas	0	0,00 %
Total	**145**	**100,00 %**

3.2 Les objectifs guidant les initiatives EDI en milieu de travail

Les organisations sondées se sont prononcées sur leur engagement dans la promotion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion. La figure 4 indique à cet égard que 61,7 % d'entre elles se disent engagées dans la promotion de l'EDI.

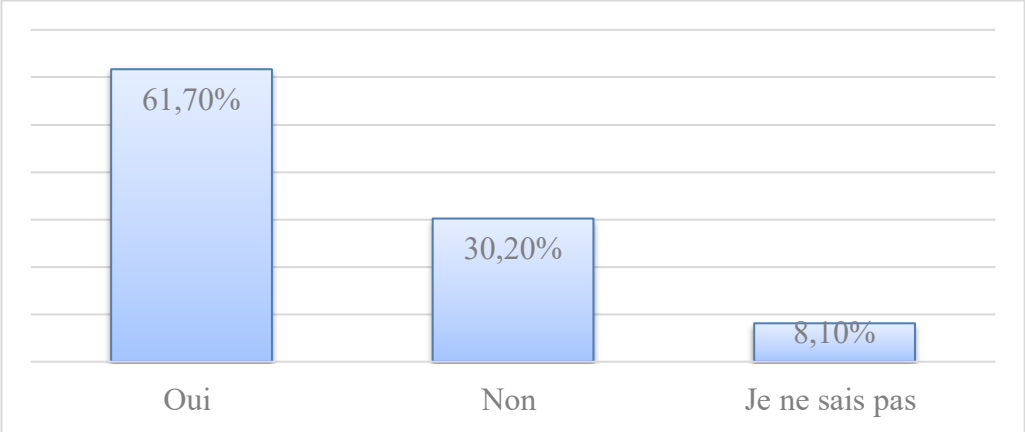


Figure 4. Engagement des organisations dans la promotion de l'EDI

Les résultats au regard de la promotion de l'EDI sont comparés selon le profil de l'organisation, c'est-à-dire en fonction de la taille, du statut et de la présence syndicale[4]. Ce sont les organisations de 500 employés et plus qui s'avèrent les plus engagées dans la démarche de promotion de l'EDI avec 77,78 % de réponses positives (tableau 4).

Tableau 4.
Engagement envers l'EDI selon la taille de l'organisation

Taille de l'organisation	Engagement dans une démarche de promotion de l'EDI		
	Oui	Non	Je ne sais pas
1 à 49 employé.es (n = 19)	68,42 %	26,32 %	5,26 %
50 à 99 employé.es (n = 28)	25,00 %	71,43 %	3,57 %
100 à 249 employé.es (n = 21)	61,90 %	23,81 %	14,29 %
250 à 499 employé.es (n = 23)	69,57 %	30,43 %	0,00 %
500 et plus employé.es (n = 54)	77,78 %	11,11 %	11,11 %

Selon les résultats présentés au tableau 5, les organisations du secteur public sont les plus engagées dans la démarche de promotion de l'équité avec un pourcentage de 95,12 %. De plus, avec un pourcentage de 72 % de réponses positives concernant leur engagement en matière de promotion l'EDI, les organisations syndiquées se démarquent des non syndiqués (tableau 6).

Tableau 5.
Engagement envers l'EDI selon le statut de l'organisation

Statut de l'organisation	Engagement dans une démarche de promotion de l'EDI		
	Oui (%)	Non (%)	Je ne sais pas (%)
Privée (n = 91)	56,5	34,8	8,7
Publique (n = 21)	95,12	4,8	0
Parapublique (n = 8)	37,5	50	12,5
ONBL (n = 25)	68	24	7,5

[4] La comparaison en fonction de la localisation géographique et du secteur d'activité n'a pas été réalisée, compte tenu du nombre très restreint de répondants dans certaines catégories.

Tableau 6.
Engagement envers l'EDI selon la présence syndicale

Présence syndicale	Engagement dans une démarche de promotion de l'EDI		
	Oui	Non	Je ne sais pas
Syndiquée (n = 50)	72,00 %	20,00 %	8,00 %
Non syndiquée (n = 95)	57,89 %	34,74 %	7,37 %

Les objectifs qui guident les engagements des organisations en matière d'EDI ont également été sondés. Ils ont été mesurés sur une échelle de 1 à 5 (1 = pas du tout et 5 = totalement). Les résultats sont présentés au tableau 7. Selon les répondants, les principaux objectifs qui guident les engagements relatifs à l'EDI mettent l'accent sur l'amélioration du climat d'inclusion au sein de l'organisation (79,9 %), l'élargissement du bassin de recrutement (78,7 %) et la diversification de la composition de la main-d'œuvre (77,2 %).

Les objectifs qui guident les initiatives EDI ont ensuite été examinés en fonction du profil des organisations (tableau 8). Les organisations 250 à 499 employés présentent la moyenne la plus élevée pour cinq des objectifs sondés. Dans leur cas, les objectifs les plus importants sont l'élargissement du bassin de recrutement et l'amélioration de leur image tant pour les futurs employés que pour la clientèle. Elles sont suivies des organisations de 100 à 249 employés qui mettent davantage l'accent sur l'amélioration du climat d'inclusion au sein de l'organisation.

Tableau 7.
Les objectifs qui guident 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

Tableau 8.
Les objectifs qui guident les initiatives EDI selon la taille de l'organisation

Objectifs	Taille des organisations				
	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
Améliorer l'image de l'organisation auprès de ses employé·es et de ses futur·es employé·es	3,47	3,46	4,19	**4,26**	4,11
Améliorer l'image de l'organisation auprès de sa clientèle	3,37	3,32	3,90	**4,22**	3,69
Améliorer le climat d'inclusion au sein de l'organisation	4,05	3,46	**4,38**	3,96	4,19
Améliorer la performance organisationnelle	3,58	3,50	**4,10**	4,04	4,00
Favoriser l'innovation	3,79	3,50	**4,05**	4,00	3,87
Diversifier la composition de la main-d'œuvre	3,74	3,64	**4,19**	4,09	4,15
Respecter des exigences légales en matière de composition de la main-d'œuvre	2,42	3,18	3,33	**3,87**	3,72
Développer de nouveaux marchés	3,21	2,64	2,86	**3,61**	2,98
Élargir le bassin de recrutement	3,32	3,57	4,05	**4,61**	4,22
Réduire les inégalités en emploi	3,58	3,61	3,67	3,83	**4,00**

En ce qui a trait au statut des organisations (tableau 9), les organisations publiques cumulent les moyennes les plus élevées pour cinq objectifs. Elles visent notamment davantage que les autres à réduire les inégalités en emploi, à élargir leur bassin de main-

d'œuvre et à diversifier la composition de leur personnel. Elles sont suivies des organisations à but non lucratif qui présentent les moyennes les plus élevées pour trois objectifs, soit l'amélioration du climat d'inclusion et de leur performance ainsi que le développement de nouveaux marchés.

Tableau 9.
Les objectifs qui guident les initiatives EDI selon le statut de l'organisation

Objectifs	Statut des organisations			
	Privée	Publique	Parapublique	Organisation à but non lucratif
Améliorer l'image de l'organisation auprès de ses employé·es et de ses futur·es employé·es	3,87	**4,24**	4,13	3,92
Améliorer l'image de l'organisation auprès de sa clientèle	3,60	3,81	**3,88**	3,80
Améliorer le climat d'inclusion au sein de l'organisation	3,89	4,38	3,88	**4,24**
Améliorer la performance organisationnelle	3,88	3,67	3,75	**4,00**
Favoriser l'innovation	3,80	3,76	**4,13**	3,88
Diversifier la composition de la main-d'œuvre	3,86	**4,33**	3,88	4,28
Respecter des exigences légales en matière de composition de la main-d'œuvre	3,17	**4,48**	4,13	3,24
Développer de nouveaux marchés	3,07	2,71	2,75	**3,16**
Élargir le bassin de recrutement	3,90	**4,43**	3,75	4,16
Réduire les inégalités en emploi	3,74	**4,52**	3,13	3,60

Enfin, le tableau 10 montre que ce sont les organisations syndiquées qui présentent le plus souvent des moyennes élevées par rapport aux objectifs qui guident les initiatives EDI

en milieu de travail. L'élargissement du bassin de main-d'œuvre et l'amélioration du climat d'inclusion font partie des objectifs les plus importants pour les organisations syndiquées.

Tableau 10.
Les objectifs qui guident les initiatives EDI selon la présence syndicale

Objectifs	Syndiquées	Non syndiquées
Améliorer l'image de l'organisation auprès de ses employé·es et de ses futur·es employé·es	**4,10**	3,86
Améliorer l'image de l'organisation auprès de sa clientèle	**3,74**	3,64
Améliorer le climat d'inclusion au sein de l'organisation	**4,22**	3,91
Améliorer la performance organisationnelle	3,80	**3,88**
Favoriser l'innovation	3,74	**3,86**
Diversifier la composition de la main-d'œuvre	**4,16**	3,91
Respecter des exigences légales en matière de composition de la main-d'œuvre	**3,74**	3,27
Développer de nouveaux marchés	2,82	**3,12**
Élargir le bassin de recrutement	**4,30**	3,86
Réduire les inégalités en emploi	3,84	**3,77**

3.3 LES ACTIVITÉS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES VISÉES PAR LES INITIATIVES EDI

Les organisations participantes ont été sondées sur les différentes activités visées par les pratiques et les politiques de gestion des ressources humaines en matière d'EDI. Elles ont statué que le recrutement (81,1 %), la présélection et la sélection du personnel (75,5 %), l'accueil et intégration des recrues (60,1 %) et la formation et le développement des compétences (55,9 %) sont les pratiques les plus visées dans la gestion de l'EDI. De la liste des activités présentées dans le tableau 11, les moins visées par les organisations sont la conciliation travail/vie personnelle (46,9 %) et l'évaluation du personnel (44,4 %).

Tableau 11.
Activités RH visées par les pratiques et les politiques en matière de gestion de l'EDI

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

Les données recueillies auprès des répondants ont ensuite été examinées en fonction de la taille des organisations. Les résultats présentés au tableau 12 révèlent le pourcentage (%) d'organisations visant effectivement les activités sondées, soient celles qui ont répondu oui à la question « *vos pratiques et politiques en matière de gestion de l'EDI visent-elles les activités de gestion des ressources humaines suivantes* ». Le tableau 12 dévoile que les organisations de 250 à 499 employés visent davantage que les autres l'accueil et l'intégration du personnel (69,57%), la formation et le développement des compétences (60,87%), l'évaluation du personnel (56,52%) et la rémunération (56,52%). Les organisations de 50 à 99 employés ciblent en plus grande proportion que les autres la présélection et la sélection du personnel (78,57%) ainsi la conciliation travail/vie personnelle (53,57%), tandis que les organisations de 500 employés et plus visent davantage le recrutement du personnel (85,19%) et celles de 100 à 249 employés visent plus que les autres la gestion des carrières (57,14%).

Tableau 12.
Activités RH visées selon la taille de l'organisation

Activités RH	Taille de l'organisation				
	1 à 49 employé·es (n = 19)	50 à 99 employé·es (n = 28)	100 à 249 employé·es (n = 21)	250 à 499 employé·es (n = 23)	500 employé·es et plus (n = 54)
Recrutement du personnel	63,16%	75,00%	76,19%	82,61%	**85,19%**
Présélection et sélection du personnel	57,89%	**78,57%**	71,43%	78,26%	72,22%
Accueil et l'intégration du personnel	36,84%	57,14%	61,90%	**69,57%**	59,26%
Formation et développement des compétences	42,11%	50,00%	57,14%	**60,87%**	53,70%
Évaluation du personnel	36,84%	42,86%	47,62%	**56,52%**	35,19%
Rémunération	47,37%	50,00%	47,62%	**56,52%**	40,74%
Conciliation travail/vie personnelle	31,58%	**53,57%**	52,38%	52,17%	40,74%
Gestion des carrières	26,32%	53,57%	**57,14%**	47,83%	46,30%

Lorsque les activités RH sont abordées en fonction du statut de l'organisation (tableau 13), les organisations du secteur public sont celles qui mettent le plus l'accent sur les pratiques et politiques en matières de gestion de l'EDI suivantes : le recrutement du personnel (100%), la présélection et sélection du personnel (90,48%), l'accueil et l'intégration du personnel (85,71%), la formation et le développement des compétences (80,95%), l'évaluation du personnel (57,14%), la conciliation travail/vie personnelle (61,90%) et la gestion des carrières (80,95%). L'enquête souligne que les organisations publiques sont davantage axées sur la rémunération (50%) que les organisations d'autres statuts.

Tableau 13.
Activités RH visées selon le statut de l'organisation

Activités RH	Statut de l'organisation			
	Privée (n = 92)	Publique (n = 21)	Parapublique (n = 8)	Organisation à but non lucratif (n = 25)
Recrutement du personnel	77,17%	**100,00%**	62,50%	72,00%
Présélection et sélection du personnel	71,74%	**90,48%**	62,50%	64,00%
Accueil et l'intégration du personnel	56,52%	**85,71%**	25,00%	52,00%
Formation et développement des compétences	50,00%	**80,95%**	25,00%	52,00%
Évaluation du personnel	40,22%	**57,14%**	37,50%	40,00%
Rémunération	**50,00%**	47,62%	25,00%	44,00%
Conciliation travail/vie personnelle	46,74%	**61,90%**	25,00%	36,00%
Gestion des carrières	43,48%	**80,95%**	25,00%	40,00%

L'analyse des données collectées auprès des répondants concernant les pratiques et les politiques en matière de gestion de l'EDI a ensuite été effectuée en tenant compte de la présence syndicale dans les organisations sondées. Le tableau 14 met en évidence qu'un pourcentage plus élevé des organisations syndiquées visent les activités, comme le recrutement du personnel (86%), la présélection et la sélection du personnel (78%), l'accueil et l'intégration du personnel (64%) et la formation et le développement des compétences (58%). Les organisations non syndiquées, quant à elles, visent dans une plus grande proportion le recrutement du personnel (74,74%), la présélection et la sélection du personnel (69,47%), et l'accueil et l'intégration (54,74%). Elles visent également plus souvent que les organisations syndiquées la rémunération et la conciliation travail/famille.

Tableau 14.
Activités RH visées en fonction de la présence syndicale

Activités RH	Syndiquée (n = 50)	Non syndiquée (n = 95)
Recrutement du personnel	**86,00%**	**74,74%**
Présélection et sélection du personnel	**78,00%**	**69,47%**
Accueil et l'intégration du personnel	**64,00%**	**54,74%**
Formation et développement des compétences	**58,00%**	50,53%
Évaluation du personnel	44,00%	41,05%
Rémunération	40,00%	50,53%
Conciliation travail/vie personnelle	44,00%	46,32%
Gestion des carrières	48,00%	46,32%

3.4 LES DÉFIS RELATIFS À LA MISE EN ŒUVRE DES INITIATIVES EDI

Les organisations participantes ont été sondées sur les différents défis auxquels elles font face dans la mise en œuvre des engagements en matière d'EDI. Les résultats présentés au tableau 15 montrent que le manque de volonté politique de la haute direction, le manque de ressources financières et la résistance de certains membres de l'organisation sont des défis auxquels peu d'organisations font face. Les enjeux les plus soulevés sont la méconnaissance des enjeux EDI par la haute direction, le personnel, les gestionnaires et les cadres intermédiaires.

Tableau 15.
Enjeux dans la mise en œuvre des engagements EDI

Enjeux	Pas du tout (%)	Un peu (%)	Modérément (%)	En bonne partie (%)	Totalement (%)
La méconnaissance des enjeux EDI par la haute direction	15,4	28,0	24,5	**26,6**	**5,6**
Le manque de volonté politique de la haute direction	**44,1**	22,4	17,5	14,0	2,1
La méconnaissance des enjeux EDI par les gestionnaires et les cadres intermédiaires	9,9	26,8	26,8	**28,9**	**7,7**
La méconnaissance des enjeux EDI par le personnel	7,0	25,2	31,5	**26,6**	**9,8**
Le manque de ressources financières	**33,3**	17,4	28,5	16,0	4,9
Le manque d'expertise en EDI dans l'organisation	15,3	25,7	25,0	**26,4**	**7,6**
La résistance de certains membres de l'organisation	**35,0**	25,9	21,0	13,3	4,9
La crainte de faire des erreurs	30,3	19,7	**32,4**	14,1	3,5

Lorsque les défis liés à la mise en œuvre des engagements EDI sont abordés par rapport à la taille des organisations (tableau 16), il apparaît que le manque de ressources financières ainsi que la méconnaissance des enjeux EDI par le personnel, les gestionnaires et les cadres intermédiaires sont les principaux freins pour les organisations de 500 employés et plus. Les organisations de 250 à 499 employés, quant à elles, mentionnent davantage le manque d'expertise en EDI dans l'organisation et la méconnaissance des enjeux EDI par la haute direction. La résistance de certains membres de l'organisation, le manque de volonté politique de la haute direction (50 à 99 employés) et la crainte de commettre des erreurs (100 à 249 employés) ont été également mentionnés plus souvent comme défis dans la mise en œuvre des engagements en matière d'EDI par les organisations de certaines tailles.

Tableau 16.
Enjeux dans la mise en œuvre des engagements EDI par rapport à la taille

Valeurs	Taille des organisations				
	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
La crainte de faire des erreurs	2,22	2,28	**2,60**	2,35	2,55
La résistance de certains membres de l'organisation	2,11	**2,44**	2,00	2,26	2,36
Le manque d'expertise en EDI dans l'organisation	2,53	2,76	2,95	**3,17**	2,89
Le manque de ressources financières	2,42	2,36	2,30	2,35	**2,53**
La méconnaissance des enjeux EDI par le personnel	2,63	2,84	2,60	3,27	**3,49**
La méconnaissance des enjeux EDI par les gestionnaires et les cadres intermédiaires	2,47	3,04	2,65	2,91	**3,34**
Le manque de volonté politique de la haute direction	1,79	**2,32**	2,20	2,13	2,00
La méconnaissance des enjeux EDI par la haute direction	2,32	2,80	2,50	**3,09**	2,96

L'analyse des données collectées auprès des répondants concernant les enjeux a ensuite été effectuée en tenant compte du statut des organisations sondées au tableau 17. Les défis, comme la crainte de commettre des erreurs, la résistance de certains membres de l'organisation, le manque d'expertise en EDI et de volonté politique de la haute direction, la méconnaissance des enjeux EDI par le personnel, les gestionnaires et les cadres intermédiaires ont été davantage mentionnés par les organisations parapubliques.

Tableau 17.
Enjeux dans la mise en œuvre des engagements EDI par rapport au statut des organisations

Valeurs	Statut des organisations			
	Privée	Publique	Parapublique	Organisation à but non lucratif
La crainte de faire des erreurs	2,37	2,38	**3,13**	2,42
La résistance de certains membres de l'organisation	2,15	2,57	**2,63**	2,28
Le manque d'expertise en EDI dans l'organisation	2,93	2,52	**3,38**	2,76
Le manque de ressources financières	2,40	2,48	2,13	**2,52**
La méconnaissance des enjeux EDI par le personnel	3,15	3,05	**3,63**	2,72
La méconnaissance des enjeux EDI par les gestionnaires et les cadres intermédiaires	3,05	3,00	**3,13**	2,75
Le manque de volonté politique de la haute direction	2,17	1,86	**2,25**	1,84
La méconnaissance des enjeux EDI par la haute direction	**2,94**	2,52	2,88	2,48

Enfin, le tableau 18 montre que ce sont les organisations syndiquées qui présentent le plus souvent des moyennes élevées par rapport aux enjeux relatifs à la mise en œuvre des engagements en matière d'EDI. Le manque d'expertise en EDI et le manque de volonté politique de la haute direction sont les défis qui sont les davantage soulignés par les organisations non syndiquées.

Tableau 18.
Enjeux dans la mise en œuvre des engagements EDI par rapport à la syndicalisation des organisations

Valeurs	Syndicalisation	
	Oui	Non
La crainte de faire des erreurs	**2,50**	2,39
La résistance de certains membres de l'organisation	**2,46**	2,17
Le manque d'expertise en EDI dans l'organisation	2,84	**2,87**
Le manque de ressources financières	**2,48**	2,40
La méconnaissance des enjeux EDI par le personnel	**3,26**	2,99
La méconnaissance des enjeux EDI par les gestionnaires et les cadres intermédiaires	**3,08**	2,94
Le manque de volonté politique de la haute direction	1,98	**2,13**
La méconnaissance des enjeux EDI par la haute direction	**2,80**	2,79

CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce chapitre fait état des résultats obtenus à la suite d'une enquête réalisée auprès d'organisations canadiennes privées, publiques, parapubliques et à but non lucratif. L'analyse des données collectées a révélé que la majorité des organisations se sont montrées actives dans la promotion de l'EDI. Pour ce faire, elles visent différentes activités de gestion des ressources humaines, dont principalement la dotation du personnel. Elles rencontrent également différents enjeux dans la mise en œuvre de leurs engagements. Ces résultats seront discutés dans le prochain chapitre.

CHAPITRE 4
DISCUSSION

Pour ce dernier chapitre, les résultats de la recherche sont expliqués et discutés à la lumière de la littérature présentée au premier chapitre. Les objectifs qui guident les initiatives EDI dans les milieux de travail sont abordés, suivis des activités de gestion des ressources humaines visées en matière d'EDI, des défis dans la mise en œuvre des initiatives EDI et, finalement, des implications théoriques et managériales de l'étude.

4.1 LES OBJECTIFS QUI GUIDENT LES INITIATIVES EDI DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL

Cette étude visait à examiner les pratiques de gestion mises en œuvre dans les milieux de travail canadiens pour favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion. Elle permet de bien cerner les objectifs qui guident les initiatives EDI dans ces milieux.

Nos résultats montrent que ce sont les organisations syndiquées du secteur public et celles qui ont plus de 500 employés qui s'avèrent les plus engagées dans la démarche de promotion de l'EDI. Ce résultat pourrait s'expliquer par le fait que les organisations de grande taille et du secteur public disposent généralement de ressources importantes et ont souvent des obligations légales en matière d'équité et de non-discrimination. Par ailleurs, la présence des syndicats peut pousser ce type d'organisation à intégrer des initiatives favorables à l'inclusion dans les conventions collectives.

En prenant en compte la taille, le statut (privée, publique, parapublique, ONBL) et la présence syndicale dans les organisations, il y a des objectifs récurrents et communs qui apparaissent comme guidant les initiatives relatives à l'EDI. Selon les répondants, il s'agit

de l'amélioration du climat d'inclusion, de l'élargissement du bassin de recrutement ainsi que l'amélioration de leur image tant pour les futurs employés que pour la clientèle.

Rappelons qu'un climat inclusif est défini par Nishii (2013, p. 1756, traduction libre) comme une volonté collective de considérer les diversités « comme source de compétences et de connaissances ». Dans des organisations où il y a un bon climat d'inclusion, les individus construisent des relations positives entre eux (Turner et Reynolds, 2012) et vis-à-vis de la hiérarchie (Shore et al., 2011). Un milieu de travail où les relations et la proximité entre les employés sont favorisées, contribue à la croissance de la performance au travail et à la diminution des préjugés chez les employés et les gestionnaires (Chaire pour les femmes en sciences et génie, 2020), participant ainsi à l'établissement d'un environnement inclusif et équilibré (Sabharwal, 2014).

La diversification de la composition de la main-d'œuvre et de la composition du personnel et le développement de nouveaux marchés sont également des objectifs qui guident les initiatives EDI dans les milieux de travail sondés. Cette diversification contribue entre autres, à la productivité des organisations et au développement de nouveaux marchés (Beaudry et al., 2023). Les organisations où il y a une plus grande diversité disposent d'un accès à des réseaux de contacts plus étendus. Cette diversité permet l'acquisition d'informations pouvant éclairer le processus de prise de décision, le renforcement de l'engagement envers les décisions prises et l'amélioration de la capacité de réaction face aux problèmes organisationnels (Donnelon, 1993; Tushman, 1997). De plus, d'un point de vue économique, les entreprises qui présentent un niveau de diversité plus élevé, génèrent plus de revenus (Centre canadien pour la diversité et l'inclusion, 2022).

L'amélioration de l'image constitue l'un des objectifs qui guident les initiatives EDI dans les milieux de travail tant auprès des futurs employés que de la clientèle. En effet, selon

le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion (2022), sur 100 candidats en recherche d'emploi, 76% tiennent compte de la diversité organisationnelle, tandis que 32% évitent de postuler dans des organisations perçues comme peu diversifiées. Dans ce contexte, les organisations peuvent adopter des pratiques d'EDI afin d'attirer les meilleurs talents.

4.2 LES ACTIVITÉS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES VISÉES EN MATIÈRE D'EDI

Les organisations participantes ont été sondées sur les différentes activités visées par les pratiques et les politiques de gestion des ressources humaines en matière d'EDI. Elles ont statué que les activités principalement visées sont : le recrutement du personnel, la présélection et sélection du personnel, l'accueil et l'intégration du personnel et la formation et le développement des compétences. Nos résultats indiquent que les organisations syndiquées, du secteur public ainsi que celles comptant de 250 à 499 employés mettent le plus l'accent sur les pratiques et politiques en matière de gestion de l'EDI. Ce résultat pourrait s'expliquer par le fait que les organisations du secteur public sont soumises à un cadre réglementaire plus strict et elles doivent rendre des comptes. Comme organisme public, elles doivent refléter la diversité de la population. Par ailleurs, la taille de ces organisations (ni trop grandes ni trop petites) favorise l'implantation de programmes formels.

Le recrutement du personnel est, selon Ghirardello (2005), une étape sensible, car le simple fait de faire un choix est porteur d'une certaine discrimination. C'est pour cette raison que Bender (2004) mentionne que les pratiques destinées à prévenir les discriminations doivent être mises en œuvre par l'organisation tant avant qu'après le recrutement afin de limiter les biais inconscients au moment d'évaluer, de sélectionner et de recruter (Girier et al., 2020). Ainsi, Coron et Pigeyre (2020) avancent que la neutralité des offres d'emploi doit passer par un processus qui repose sur des critères de sélection qui se focalisent sur le poste et les compétences de la personne (Marbot et Nivet, 2013); le CV anonyme pour lutter contre la discrimination est cité par Amadieu et Roy (2019) et le traitement des candidatures par des

tests, algorithmes et triages automatiques signalés par Li (2018). Ces pratiques permettent de limiter autant que possible l'influence des recruteurs avant les entretiens (Amadieu et Roy, 2019) et soutiennent la diversification du personnel. En travaillant sur le recrutement du personnel, les organisations cherchent à rencontrer certains de leurs objectifs principaux en matière d'EDI, comme mentionné à la section précédente, soit ceux de l'élargissement du bassin de recrutement et la diversification de la composition de la main-d'œuvre.

Il en va de même de la présélection et de la sélection du personnel. Les organisations sont appelées à passer par une diversification des moyens de recrutement (Charpentier, 2021) et du comité de sélection (Tamtik et Guenter, 2019). Cette pratique peut aider à projeter l'image d'une organisation ouverte à la diversité. Il est également recommandé d'offrir une formation aux gestionnaires afin de promouvoir une application uniforme des critères d'évaluation à tous les candidats et de leur rappeler les objectifs liés à l'EDI (Girier et al., 2020).

Pour accueillir les nouveaux employés et faciliter leur intégration, certaines organisations mettent en place des séances de formation permettant ainsi de prévenir toute pratique de harcèlement (El Abboubi et Cornet, 2013). Cette pratique conduit à l'amélioration du climat d'inclusion au sein des organisations, l'un des objectifs poursuivis par les organisations sondées, comme mentionné à la section précédente. Selon Marbot et Nivet (2013), ces pratiques incluent des programmes de mentorat, des aménagements de postes et des adaptations en fonction du besoin de chacun afin de concilier vie professionnelle et vie privée dans le respect de la diversité et également afin de favoriser leur intégration dans l'organisation.

En ce qui concerne la formation et le développement des compétences, ils permettent de travailler sur l'amélioration du climat d'inclusion à long terme, en passant par

l'instauration de systèmes perçus comme justes, la valorisation des différences individuelles et l'implication des employés dans les prises de décision (Nishii, 2013). Les actions à entreprendre gagnent à être spécifiques (Marbot et Nivet, 2013) et tenues sur une période significative afin d'avoir un plus grand effet sur les individus (Gagné-Deland et Arcand, 2022 p.181).

La mise en place de programmes de développement de carrière adaptés aux minorités ethnoculturelles est recommandée par Beaudry et al. (2022); des programmes de mentorat constituent des pratiques efficaces pour jumeler une recrue avec une personne plus expérimentée (Charpentier, 2021 ; Sabharwhal, 2014 ; Tamtik et Guenter, 2019 ; Vallières et al., 2022); les aspirations professionnelles de chacun doivent être prises en considération afin de favoriser leur inclusion dans les programmes de gestion de carrière (Klarsfeld, 2019).

L'ensemble de ces pratiques sont cohérentes avec les objectifs fixés par les organisations sondées en matière d'EDI parce qu'elles visent des changements tant dans les comportements des individus que dans la structure des organisations (El Abboubi et Cornet, 2013) afin de favoriser un environnement de travail plus inclusif, diversifié et équitable.

4.3 LES DÉFIS DANS LA MISE EN ŒUVRE DES INITIATIVES EDI

Les résultats montrent que les défis dans la mise en œuvre des initiatives EDI auxquels font face les organisations sont principalement : la méconnaissance des enjeux EDI par la haute direction, le personnel, les gestionnaires et les cadres intermédiaires ; le manque d'expertise en EDI et la crainte de commettre des erreurs.

Ces défis sont interprétés par plusieurs auteurs en fonction du concept de résistance au changement. À la lumière du modèle de résistance au changement de Bareil (2008), sur le

plan individuel, ces défis renvoient à l'intolérance à l'ambiguïté, à l'insécurité et à la peur de l'inconnu face à des pratiques nouvelles. Sur le plan organisationnel, une culture d'entreprise négative, l'absence de participation et de confiance envers la gestion provoquent la faible capacité de l'organisation à changer. Enfin, sur le plan culturel et social, la crainte de l'erreur peut être liée à des normes implicites et à des dynamiques de pouvoir pouvant freiner l'engagement des acteurs (Bareil, 2008). Il convient de rappeler que Bruna (2016) définit la résistance au changement comme un ensemble d'obstacles organisationnels qui empêchent la mise en œuvre de politique de diversité.

La méconnaissance des enjeux par la haute direction, le personnel, les gestionnaires et les cadres intermédiaires, tout comme le manque d'expertise peuvent être associés à des lacunes concernant la formation et la communication (Bareil, 2008). Lorsque de nouvelles pratiques doivent être implémentées et qu'elles ne sont pas communiquées correctement, elles suscitent la peur de l'inconnu, l'insécurité et l'anxiété (Bareil, 2008). Il faut donc prêter attention non seulement à l'introduction d'une nouvelle idée, mais également au contexte, à la manière, au contenu et aux intentions de l'idée en question (Bareil, 2008).

La méconnaissance des enjeux EDI est liée à la crainte de commettre des erreurs. Lorsque des mesures mises en place ne respectent pas les différences et réduisent l'autonomie des acteurs (Beaudry et Gagnon, 2019), elles peuvent être un obstacle à la mise en œuvre des initiatives EDI. Cependant, lorsque toutes les parties sont impliquées dans le processus, les solutions proposées ont du sens et sont adaptées pour toutes les personnes impliquées et répondent aux besoins de l'organisation.

4.4 LES IMPLICATIONS THÉORIQUES ET MANAGÉRIALES

Cette étude est pertinente parce qu'elle offre des pistes qui permettent de mieux comprendre l'EDI dans les milieux de travail canadiens.

D’un point de vue théorique, elle enrichit les travaux existants sur les pratiques de gestion qui favorisent l’équité, la diversité et l’inclusion dans les milieux de travail canadiens en mettant en évidence les objectifs qui guident les initiatives EDI dans les milieux de travail, les activités de gestion visées en matière d’EDI et les défis dans la mise en œuvre des pratiques EDI.

Notre recherche permet de montrer que les initiatives EDI s’implémentent davantage dans les organisations publiques, syndiquées et de grande taille. Certaines variables (comme la taille, le secteur et la présence syndicale) semblent donc favorables au déploiement de mesures favorisant l’EDI. Améliorer la compréhension autour du type d’environnement favorable à l’EDI permet de diminuer les défis relatifs à leur mise en œuvre (Soparnot et al., 2017).

Par ailleurs, l’identification des pratiques en matière d’EDI qui visent les changements comportementaux et structurels (El Abboubi et Cornet, 2013) permet de mieux appréhender l’EDI dans les milieux de travail canadiens.

Enfin, une telle étude pourrait susciter ou renforcer l’intérêt de la communauté pour ce sujet (Bourgeois, 2021). Elle amène également à s’interroger sur les raisons pour lesquelles ces pratiques sont plus faciles à mettre en œuvre dans certains types d’organisation que dans d’autres.

Sur le plan managérial, les résultats de cette étude permettent de repérer les pratiques et les stratégies les plus propices à la mise en œuvre d’initiatives EDI, notamment la mise en place de procédures de recrutement plus objectives, la diversification des comités de sélection

(Tamtik et Guenter, 2019) et la mise en place de programme de formation pour les gestionnaires.

Ces pratiques, centrées sur les individus, permettent de faire des changements comportementaux (El Abboubi et Cornet, 2013) et permettent de favoriser un environnement de travail plus inclusif à long terme.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce chapitre met en lumière les objectifs qui guident les initiatives en matière d'équité, de diversité et d'inclusion. Les résultats montrent que ces initiatives sont orientées vers une amélioration du climat d'inclusion, un élargissement du bassin de recrutement et l'amélioration de l'image organisationnelle.

Par ailleurs, les activités de gestion des ressources humaines apparaissent comme des points clés pour réaliser ces objectifs. Il s'agit du recrutement du personnel, de la présélection et sélection du personnel, de l'accueil et l'intégration du personnel ainsi que la formation et le développement des compétences. Toutefois, la mise en œuvre de ces activités est confrontée à plusieurs défis : la méconnaissance des enjeux EDI par la haute direction, le personnel, les gestionnaires et les cadres intermédiaires ; le manque d'expertise en EDI et la crainte de commettre des erreurs.

Enfin, cette étude contribue à enrichir les connaissances théoriques sur l'EDI et offre des pistes concrètes pour les gestionnaires. Elle montre que certaines caractéristiques organisationnelles telles que la taille, le secteur et la présence syndicale jouent un rôle dans le déploiement des initiatives EDI. Elle met également l'accent sur la nécessité

d’implémenter des approches favorisant des changements comportementaux et organisationnels pour avoir un milieu de travail plus équitable, diversifié et inclusif.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette étude avait pour visée d'examiner les pratiques de gestion mises en œuvre dans les milieux de travail canadiens pour favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion. Les résultats montrent que les initiatives EDI s'organisent principalement autour de trois objectifs : l'amélioration du climat d'inclusion, l'élargissement du bassin de recrutement et le renforcement de l'image organisationnelle. Ces objectifs peuvent se concrétiser par des actions qui portent sur les activités de la gestion des ressources humaines, à savoir : le recrutement, la sélection, l'accueil et l'intégration ainsi que le développement des compétences. L'étude met également en évidence que certaines caractéristiques organisationnelles, comme la taille, le secteur d'activité et la présence syndicale, sont liées au niveau d'engagement envers l'EDI. Par ailleurs, des enjeux tels que la méconnaissance des enjeux, le manque d'expertise et la peur de commettre des erreurs soulignent le rôle que jouent les facteurs humains et organisationnels dans la réussite de ces initiatives.

Malgré ces apports, cette recherche comporte des limites. Premièrement, la nature des réponses données par les répondants reflète davantage des perceptions que des pratiques réelles. Deuxièmement, il est difficile de généraliser les résultats en raison de la taille de l'échantillon et du fait qu'il ne soit pas nécessairement représentatif de la population à l'étude.

Dans cette perspective, des recherches futures pourraient examiner de façon approfondie en quoi les facteurs organisationnels, comme la taille, le secteur d'activité ou la présence syndicale pourraient faciliter ou entraver la mise en œuvre des pratiques EDI. Des recherches futures pourraient effectuer des analyses ciblées par secteur, par taille ou par présence syndicale, permettant ainsi de comprendre et d'identifier des modèles adaptés à chaque réalité organisationnelle.

Ainsi, cette étude contribue à une meilleure compréhension des enjeux liés à l'EDI dans les milieux de travail canadiens tout en soulignant la nécessité de recourir à une

approche adaptée aux réalités propres à chaque organisation afin de favoriser des milieux de travail réellement équitables, diversifiés et 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 l'étude consiste à remplir **un questionnaire qui requiert environ 10 minutes** de votre temps. Les données collectées sont entièrement confidentielles. Ni votre nom, ni celui de votre organisation, ou des informations permettant de vous identifier, ne seront communiqués ou n'apparaîtront sur un rapport de recherche ou une publication.

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

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

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

Avec nos sincères remerciements !

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

Section 1: Les pratiques en matière de gestion de l'équité, de la diversité 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.

1. 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

2. 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]*

- 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 :

  _____

3. 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 :

  _____

4. Dans quelle mesure votre organisation a-t-elle fait face aux défis suivants dans la mise en œuvre de ses engagements en matière d'EDI *?* *[Échelle : 1) Pas du tout, 2) Un peu, 3) Modérément, 4) En bonne partie, 5) Totalement]*

- La méconnaissance des enjeux EDI par la haute direction
- Le manque de volonté politique de la haute direction
- La méconnaissance des enjeux EDI par les gestionnaires et les cadres intermédiaires
- La méconnaissance des enjeux EDI par le personnel
- Le manque de ressources financières
- Le manque d'expertise en EDI dans l'organisation
- La résistance de certains membres de l'organisation
- La crainte de faire des erreurs
- Autres, veuillez préciser :

  _____

Section 2 : Le profil de votre organisation

Cette dernière section porte sur le profil de votre organisation.

5. Quelle est la taille de votre organisation ?

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

6. Quel est le statut de votre organisation ?

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

7. Votre entreprise est-elle syndiquée ?

- Oui
- Non

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

- Services publics
- Agriculture
- Foresterie, pêche, mine et extraction de pétrole et de gaz
- Services aux entreprises, services relatifs aux bâtiments et autres services de soutien
- Autres services
- Information, culture et loisir

- Transport et entreposage
- Administrations publiques
- Finance, assurances, immobilier et location
- Hébergement et services de restauration
- Construction
- Services professionnels, scientifiques et techniques
- Services d'enseignement
- Soin de santé et assistance sociale
- Fabrication
- Commerce

9. Dans quelle région administrative est située votre organisation ?

- Abitibi-Témiscamingue
- Bas-Saint-Laurent
- Capitale-Nationale
- Centre-du-Québec
- Chaudière-Appalaches
- Côte-Nord
- Estrie
- Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine
- Hors-Québec
- Lanaudière
- Laurentides
- Laval
- Mauricie
- Montérégie
- Montréal
- Nord-du-Québec
- Outaouais
- Saguenay–Lac-Saint-Jean

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.

Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations.* Presses de l'Université du Québec.

Amadieu, J.-F., CV anonyme et prévention des discriminations, *Working Paper*, Prism-Cergors, juil. 2014.

Amadieu, J.-F. et Roy, A. (2019). Stéréotypes et discriminations dans le recrutement. *Hermès, 83*(1), 162-169.

Arcand, M. (2001). L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Québec. Gestion et management. Université Paul Verlaine - Metz.

Arcand, S. (2006). Prévenir les conflits liés à la diversité : l'interculturel comme pratique de gestion. *Gestion*, *31*(4), 16-23.

Åslund, O. et Nordström Skans, O. (date).Do Anonymous Job Application Procedures Level the Playing Field?, *Industrial and Labor Relations Review*, *65*(1), 82-107

Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Les Éditions Transcontinental.

Bareil, C. (2008). Démystifier la résistance au changement: questions, constats et implications sur l'expérience du changement, *Télescope*, *14*(3), 89-105.

Barel, Y. et Frémeaux, S. (2013). Le management du travail, condition de réussite du management de la diversité, *Management & Avenir,* (8), 85-102

Barthélemy, J. (2012). Pour une recherche en gestion conciliant rigueur et pertinence, *Revue française de gestion*, *9*(228-229), 269-283.

Baumeister R. F. et Leary M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, *117*, 497-529.

Beaud, J.-P. (2009). L'échantillonnage. Dans Gauthier, B. (dir.). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données,* 6e éd. (p. 251-284). Presses de l'Université du Québec.

Beaudry, C., Deschênes, A.-A. et Sanni Yaya, M. (2024). *La gestion de l'équité, de la diversité, de l'inclusion et de l'accessibilité en milieu de travail. Du diagnostic au plan d'action.* Presses de l'Université du Québec.

Beaudry, C., Deschênes, A.-A. et Sanni Yaya, M. (2023). Recherche-action sur l'EDI et les inégalités en emploi. Le déploiement d'un plan d'action EDI en milieu de travail. Recension des écrits, 44 p. https://www.uqar.ca/uqar/professeurs/gestion/beaudry_catherine/recherche_action_edi_beaudry_deschenes_sanni_yaya.pdf

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.

Beaudry, C. et Gagnon, M. (2019). L'obligation d'accommodement : une prise en charge réactive teintée des perceptions des acteurs, *Journal of Canadian Studies*, *53*(1), 70-94.

Beaudry, C., Gagnon, M. et Deschênes, A. A. (2019). Quand la perception des employeurs à l'égard des personnes immigrantes influence leurs pratiques de gestion de la diversité. *Relations industrielles/Industrial Relations, 74*(4), 674-696.

Bender A.-F. (2004). Égalité professionnelle ou gestion de la diversité. Quels enjeux pour l'égalité des chances, *Revue française de gestion*, *4*(151), 2025-217.

Berger, P. L et Luckman, T. (1966), *The social construction of reality*, Penguin.

Boudreault, P. et Cadieux, A. (2019*). La recherche en éducation*. Presses de l'Université de Montréal.

Bourgeois, I. (2021). La formulation de la problématique. Dans. *De la problématique à la collecte de données* (p. 41-64). Presses de l'Université du Québec.

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.

Bruna, M. G. et Chauvet, M. (2010). *La diversité, levier de performance... sous condition de management*. Cahier de recherche numéro 2. Paris (France) : Université Paris-Dauphine-Note de réflexion rédigée sous la direction de Stéphanie Dameron et Jean-François Chanlat.

Bruna, M. G. (2013). Le portage d'une politique diversité comme processus de changement organisationnel: phénoménologie et jeux d'acteurs, *Question(s) de Management*, *3*(2), 25-35.

Bruna, M. G. (2016). Dynamique de changement, exercice de la réflexivité et apprentissage managérial dans la conduite d'une démarche transformationnelle de diversité, *La Revue des Sciences de gestion*, (5-6), 121-136

Bruna, M. G., Yanat, Z., et Tchankam, J. P. (2018). Justice organisationnelle et politiques de diversité: une esquisse de réflexion managériale sous le prisme lévinassien, *Question (s) de management*, (3), 83-99.

Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F. et Pralong, J. (2012). *Gestion des ressources humaines,* Dunod.

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (2024). *Diversité, équité et inclusion dans le milieu de travail*, Gouvernement du Canada. https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/diversity-equity-and-inclusion-in-the-workplace.html#section-2-hdr

Centre canadien pour la diversité et l'inclusion (2022). *Plaider en faveur de la diversité*, de l'équité et de l'inclusion. https://ccdi.ca/media/3645/toolkit-business-case-fr.pdf

Centre canadien pour la diversité et l'inclusion (2023). *Glossaire des termes IDÉA. https://ccdi.ca/media/4004/20230509-glossaire-des-termes-idéa-fr.pdf*

Chaire pour les femmes en sciences et génie. (2020). *Introduction à l'équité, la diversité et l'inclusion en enseignement supérieur et en recherche. Quoi et pourquoi ?* https://cfsg.espaceweb.usherbrooke.ca/formation-en-equite-diversite-et-inclusion/

Chambre des Communes Canada (2019). *Améliorer la diversité et l'inclusion dans les forces armées canadiennes*. https://publications.gc.ca/collections/collection_2019/parl/xc34-1/XC34-1-1-421-17-fra.pdf

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.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2018). *Les formes de disrimination.* https://www.cdpdj.qc.ca/fr/formation/accommodement/Pages/html/formes-discrimination.html#:~:text=La%20discrimination%20directe%20constitue%20la,façon%20ouverte%20et%20avouée%20»%203.

Curchod, C. (2003). La méthode comparative en sciences de gestion : vers une approche quali-quantitative de la réalité managériale. École polytechnique.

Chicha M.T. (2002). La gestion de la diversité : l'étroite interdépendance de l'équité et de l'efficacité, *Effectif, 5*(1). https://ordrecrha.org/ressources/TBD/2002/10/la-gestion-de-la-diversite-l-etroite-interdependance-de-l-equite-et-de-l-efficacite

Cloutier-Villeneuve, L. (2022). Analyse comparative des tendances historiques relatives à la rémunération horaire des femmes et des hommes au Québec dans les grands groupes professionnels, *Marché du travail et rémunération*, (34), Institut de la statistique du Québec. https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/analyse-comparative-tendances-remuneration-horaire-femmes-hommes-quebec-groupes-professionnels.pdf

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

Commission européenne (2005). *Le cas commercial en faveur de la diversité : bonnes pratiques sur le lieu de travail*, Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances.

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.

Coron, C. et Pigeyre, F. (2020). L'appropriation des politiques d'égalité professionnelle par les acteurs : Éléments de contexte et conditions, *Management international, 24*(1), 127-139.

Cox, T. et Blake, H. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness, *Management Academy Executive, 5*(3), 45-57.

Cox T., Lobel S. A., McLeod P. L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*, *34*(4)*,* 827-847.

Davel E., Dupuis J. P. et Chanlat, J.-F. (2009). *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques, plongées*. Presses de l'Université Laval.

Deschênes, A.-A., Beaudry, C. et Sanni Yaya, M. (2024). Les perceptions des professionnels(les) de la gestion des ressources humaines à l'égard de l'usage de l'intelligence artificielle pour l'embauche d'un personnel diversifié. *Ad Machina, 8*(1), 24-36. https://doi.org/10.1522/radm.no7.1671

Dhume, F. (2016). Du racisme institutionnel à la discrimination systémique? Reformuler l'approche critique, *Migrations Société,* 63, 33-46.

Donnelon, A. (1993) Cross-functional teams in product development: Accommodating the structure to the process. *Journal of Product Innovation Management, 10*(5)*,* 377-392.

Downey, S. N., van der Werff, L., Thomas, K. M. et Plaut, V. C. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement, *Journal of Applied Social Psychology, 45*(1), 35-44.

Durand, C. et Blais, A. (2016). Le sondage. Dans Gauthier, B et Bourgeois, I. (dir.). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données,* 6ème éd. (pp. 455-501). Presses de l'Université du Québec.

Dwyer, S., Richard, O. et Chadwick, K. (2001). Gender diversity in management and firm performance: The influence of growth orientation and organizational culture, *Journal of Business Research, 55*, 1-11.

Edin, P-A. et Lagerström, J. (2006). Blind Dates: Quasi-experimental Evidence on Discrimination, *IFAU Working Paper*, (4).

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. et Thomas, D. A. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity, *Harvard Business Review, 74*(5), 79-90.

Ely, R. J. et 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. (2005). *Les nouveaux tableaux de bord des managers.* Éditions d'Organisation.

Fortin M.-F. et Gagnon J. (2018). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives* (4e éd.) Chenelière éducation.

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* (p. 167-190). JFD Éditions.

Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH, *Management & Avenir, 1*(7), 23-42.

Ghirardello, A. (2005). De l'évaluation des compétences à la discrimination : Une analyse conventionnaliste des pratiques de recrutement, *Revue de gestion des ressources humaines, 56*, 36-48.

Georges, F. (2024). L'accompagnement de la transition de genre en milieu de travail : une analyse des pratiques organisationnelles et des défis sous la lentille des gestionnaires. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Rimouski.

Gingras, M.-E. et Belleau, H. (2015). Avantages et désavantages du sondage en ligne comme méthode de collecte de données : une revue de la littérature. Institut national de la recherche scientifique.

Ginsburg, N. (1992). Racism and Housing. Concepts and Reality. Dans Braham P. Rattansi A. et Skellington R. (dir.) *Racism and Antiracism. Inequalities, Opportunities and Policies* (p. 109-132). Sage Publications.

Girier, D., Lamouri, J. et Pulido, B. (2020*). Biais inconscients et recrutement*. IVADO, Université de Montréal, OBVIA et RIQEDI.

Gouvernement du Canada (2022). *Guide de la terminologie liée à l'équité, la diversité et l'inclusion.* https://www.noslangues-ourlanguages.gc.ca/fr/publications/equite-diversite-inclusion-equity-diversity-inclusion-fra

Gouvernement du Canada. (2024) Rapport de contrôle et d'évaluation de l'assurance-emploi pour l'exercice financier commençant le 1er avril 2022 et se terminant le 31 mars 2023. *https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/assurance-emploi/ae-liste/rapports/controle2023/chapitre1.html*

Grodent, F. et Tremblay, D.-G. (2013). La conciliation vie privée-vie professionnelle des gestionnaires hommes et femmes : le cas d'une société de transport québécoise*. @GRH*, *6*(1), 117-147.

Hackman J. R. (1992). Group influences on individuals in organizations. Dans Dunnette M. D., Hough L. M. (dir.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (vol. 3, p. 199-267). Consulting Psychologists Press.

Hennessey, B.A. et Amabile, T.M. (1998). Reward, intrinsic motivation and creativity, *American Psychologist, 53*(6), 674-676.

Hobeila, S. (2018). L'éthique de la recherche. Dans T. Karsenti et L. Savoir-Zajc (dir.). *La recherche en éducation : Étapes et approches. 4e édition revue et mise à jour* (p. 51-84). Presses de l'Université de Montréal.

Iles, P. et Hayers, P.K. (1997). Managing diversity in transnational project teams, *Journal of Management Psychology, 12*(2), 95–117

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

Institut de la statistique du Québec. (2023). *Personnes en situation de faible revenu.* Gouvernement du Québec. https://statistique.quebec.ca/vitrine/egalite/dimensions-egalite/revenu/personnes-situation-faible-revenu

Ivancevich, J.M. et Gilbert, J.A. (2000). Diversity Management Time for a New Approach. *Public Personnel Management*, *20*(1), 75-92.

Kandola, R. et Fullerton, J. (1994). *Managing the Mosaic: Diversity in Action.* IPD.

Keramidas O. (2007). *Les trajectoires d'équité dans les processus décisionnels des organisations publiques*. XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal. https://www.strategie-aims.com/conferences/7-xvieme-conference-de-l-aims/communications/2139-les-trajectoires-dequite-dans-les-processus-decisionnels-des-organisations-publiques/download

Klarsfeld, A. (2019). Compétence et diversité: quels parallèles, quelles interconnexions? Dans J.-F. Chanlat et M. Özbilgin (dir.), *Management et diversité. Approches thématiques et défis sociopolitiques* (p. 15-34). Presses de l'Université Laval.

Kossek, E. A., Lobel, S. et Brown, J. (2006). Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity Examining 'The Business Case'. Dans A. M. Konrad, P. Prasad et J. K. Pringle (dir.), *The handbook of workplace diversity* (p. 53-74). Sage Publications.

Latimer, R.L. (1998) The Case for Diversity in Global Business and the Impact of Diversity on Team Performance. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, *8*(2), 3-17.

Lamarche, V.(2024). Les recours légaux des personnes proches aidantes au Québec en matière de discrimination et d'accommodement en milieu de travail en comparaison avec les autres provinces et territoires canadiens. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Rimouski.

Li, D., Hoffman, M. et Kahn, L.B., Discretion in Hiring, *The Quarterly Journal of Economics*, *133*(2), 765-800.

Lirio, P., Lee, M. D., Williams, M. L., Haugen, L. K., et Kossek, E. E. 2008. The inclusion challenge with reduced-load professionals: The role of the manager, *Human Resource Management, 47*(3), 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/Gestion Internacional, 17*, 50-60.

Martineau, S. (2007). L'éthique en recherche qualitative : quelques pistes de réflexion*, Recherches qualitatives,* (5), 70-81.

Mighty, E.J. (1991), Valuing workforce diversity: a model of organizational change, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *8*(2), 64-71.

Mucchielli, R. (1979). *Le questionnaire dans l'enquête psychosociale*. Éditions ESF.

Nassif-Gouin, C., Picard, P., Levesque, C., Boivin, M., et Blain, S. (2021). Mieux comprendre la distinction entre les principes d'équité-diversité-inclusion et les approches de décolonisation-réconciliation-autochtonisation au Québec, *Revue Possibles*, *45*(1), 140-150.

Ndenbe Sehba, S. (2024). Emplois des personnes handicapées : une approche autopraxéographique : cas de la direction générale de Services Québec du Bas-Saint-Laurent. Université du Québec à Rimouski.

Nishii L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups, *Academy of Management Journal*, *56*(6), 1754-1774.

Parizot, I. (2012). *L'enquête sociologique.* 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*(7), 1013-1031.

Richard, O.C. et Shelor, M. (2002). Linking top management team heterogeneity to firm performance: juxtaposing two middle-range theories, *International Journal of Human Resource Management, 13*(6), 958-974.

Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations, *Group and Organization Management, 31*(2), 212-236.

Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance, *Public Personnel Management, 43*(2), 197-217.

Santé Canada et l'Agence de la santé publique du Canada. (2017). *Incapacité ou trouble du développement au Canada*. *Faits saillants sur l'Enquête canadienne sur l'incapacité de 2017*. Santé Canada et l'Agence de la santé publique du Canada. https://www.canada.ca/content/dam/phac-aspc/documents/services/publications/diseases-conditions/infographic-developmental-disabilities-disorder-highlights-canadian-survey-2017/infographic-developmental-disabilities-disorder-highlights-canadian-survey-2017-fra.pdf

Shore, L. M., Cleveland, J. N. et Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model, *Human Resources Management Review*, *28*(2), 176-189.

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H. et Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research, *Journal of Management, 37*(4), 1262–1289.

Smith, B. (2014) How Might Information Bolster Anti-Discrimination Laws to Promote more Family-Friendly Workplaces?, *Journal of Industrial Relations, 56*(4), 547-565.

Snyder C. R. et Fromkin H. L. (1980). *Uniqueness: The human pursuit of difference*. Plenum.

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 (2022a). *Qualité de l'emploi au Canada*. Gouvernement du Canada. https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/14-28-0001/2020001/article/00003-fra.pdf?st=jIZp2hj-

Statistique Canada (2022b). *Qualité de l'emploi*. *Discrimination au travail, 2016*. Statistique Canada. https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/14-28-0001/2020001/article/00005-fra.htm

Statistique Canada. (2023). Écart salarial entre les genres au Canada, 2007 à 2022. *https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230921/dq230921b-fra.htm*

Syed, J. et Kramar, R. (2009). Socially Responsible Diversity Management, *Journal of Management and Organization*, *15*(5), 639-651.

Taïeb, J.-P. (1996). *Les tableaux de bord de la gestion sociale*. Dunod.

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.

Thevenet M, (1987). Approches de la formation continue dans l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, *54*(65-66), 61-69.

Thomas, D. A. et Ely, R. J. (1996). Making differences count: A new paradigm for managing diversity, *Harvard Business Review, 74*, 79-90.

Thomas, K. M., Willis, L. A. et Davis, J. (2007). Mentoring minority graduate students: Issues and strategies for institutions, faculty, and students. *Equal Opportunities Internationa*l, *26*(3), 178-92.

Turner, J. C. et Reynolds, K. J. (2012). Selfcategorization theory. Dans P. Van Lange, A. Kruglanski, et E. Higgins (dir.), *Handbook of theories in social psychology* (2nd ed. p. 399–417). Sage Publications.

Tushman, M.L. (1997). Special boundary roles in the innovation process, *Administrative Science Quarterly, 22*, 587–605.

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.

Vas, A. (2005). Revisiter la résistance au changement aux différents niveaux hiérarchiques: une étude exploratoire, *Gestion 2000*, 22(5), 131-154.

West, M.A. and Anderson, N.R. (1996). Innovation in management teams, *Journal of Applied Psychology, 81*(6), 680-693.

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