

RECHERCHE-ACTION SUR L'ÉQUITÉ, LA DIVERSITÉ, L'INCLUSION (EDI) ET LES INÉGALITÉS EN EMPLOI

Le déploiement
d'un plan d'action EDI
en milieu de travail

**Rapport de recherche — résultats
qualitatifs**

Catherine Beaudry, PhD, CRHA

Mouhamadou Sanni Yaya, LL. D, MAP, Adm.A.

Andrée-Anne Deschênes, PhD, CRHA

Professeur·es

Unité départementale des sciences de la gestion du campus de Lévis
Université du Québec à Rimouski (UQAR)

Avec la collaboration de

Vicky Lamarche et Audrey Simard

Étudiantes à la maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail

Juin 2023

Une initiative de

FONDATION
CRHA

En partenariat avec

normandin
beaudry
noir sur blanc

Réalisée à

UQAR

Université du Québec
à Rimouski

Avant-propos

Ce rapport s'inscrit dans le cadre du *Projet de recherche-action sur l'EDI et les inégalités en emploi : le déploiement d'un plan d'action EDI en milieu de travail*. Initié par la Fondation CRHA et réalisé en partenariat avec la firme-conseil Normandin Beaudry, ce projet a été lancé en octobre 2022.

L'objectif de la recherche-action consiste à décrire, à comprendre et à analyser les enjeux ainsi que les défis relatifs au déploiement d'un plan d'action EDI en milieu de travail. Pour atteindre cet objectif, le projet s'articule en trois phases : une recension des écrits, un volet quantitatif et un volet qualitatif. Ce rapport de recherche s'attarde sur le troisième volet, soit celui de la collecte des données qualitatives. Il fait suite à la recension des écrits et à la présentation des résultats quantitatifs, respectivement déposées en janvier et mai 2023. Le présent rapport fait état des résultats obtenus par le biais de deux méthodes de collecte des données, soit l'analyse de :

- huit (8) plans d'action EDI d'organisations canadiennes;
- onze (11) entretiens semi-dirigés auprès de personnes ayant participé au développement d'un plan d'action EDI dans leur organisation.

Ce projet ne serait pas possible sans les partenaires qui soutiennent le travail de l'équipe de recherche de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR). Nous tenons à remercier la Fondation CRHA, pour avoir agi comme initiatrice du projet, et la firme-conseil Normandin Beaudry, pour sa contribution financière et son implication à chacune des étapes de la recherche.

Faits saillants

- Les organisations disposent de **peu de données sur la diversité de leur personnel** avant la rédaction d'un plan d'action EDI.
- Les raisons qui poussent à la rédaction d'un plan d'action EDI sont d'abord instrumentales. Il s'agit **d'élargir le bassin de candidatures**, en contexte de pénurie de la main-d'œuvre, et **d'attirer un personnel diversifié** qui puisse répondre aux besoins d'une **clientèle elle-même diversifiée**.
- Les raisons qui motivent la rédaction d'un plan d'action EDI reposent également sur la nécessité de **changer les attitudes et les comportements** en milieu de travail, pour un environnement plus sensibilisé, moins discriminant et plus équitable.
- Les enjeux en matière d'EDI diffèrent d'une **région** à l'autre.
- Le **département RH** ou des **spécialistes EDI** ainsi que **la direction** s'impliquent tout au long de la démarche de déploiement du plan d'action EDI.
- L'implication des **autres parties prenantes** (externes et internes) change selon les phases. À l'étape de la rédaction, il s'agit essentiellement de les **consulter**, alors qu'au stade de l'implantation, elles sont sollicitées davantage **pour la promotion et la collaboration** dans la mise en œuvre des actions.
- **L'expertise en EDI** est particulièrement recherchée pour soutenir les professionnels et les professionnelles RH dans la démarche, notamment en raison d'un **manque de connaissances**.
- Les actions déployées dans les plans d'action EDI se limitent souvent aux activités **de formation et de sensibilisation**.
- Les **impacts** de ces actions concernent essentiellement la diversification de la main-d'œuvre, la satisfaction du personnel ainsi qu'une meilleure connaissance et un plus grand intérêt au regard de l'EDI.
- Les plans d'action contiennent **peu d'objectifs quantifiés et d'indicateurs de moyens chiffrés**.
- Les indicateurs et les objectifs retenus par les organisations **assujetties à des obligations législatives** semblent plus consistants et précis que ceux des organisations qui n'ont aucune obligation.

Table des matières

Avant-propos	i
Faits saillants	ii
Introduction.....	1
1. Méthodologie	2
1.1 La tenue d’entretiens semi-dirigés individuels	2
1.2 L’analyse de contenu de plans d’action EDI.....	2
2. Portrait de l’échantillon.....	4
2.1 Les entretiens semi-dirigés	4
2.2 Les plans d’action EDI	5
3. Résultats du volet qualitatif de l’étude	6
3.1 Les raisons motivant le déploiement d’un plan d’action EDI.....	6
3.1.1 La diversification du personnel.....	6
3.1.2 Les attitudes et les comportements en milieu de travail	7
3.1.3 Les différences régionales	8
3.2 Les personnes impliquées dans le déploiement du plan d’action EDI	9
3.2.1 La rédaction du plan d’action EDI.....	9
3.2.2 L’implantation du plan d’action EDI	11
3.3 Le déploiement d’un plan d’action EDI en milieu de travail	11
3.3.1 Le contenu des plans d’action EDI.....	12
3.3.2 Les enjeux lors de la rédaction d’un plan d’action EDI	13
3.3.3 Les enjeux lors de l’implantation d’un plan d’action EDI.....	14
3.4 Les impacts des plans d’action EDI en milieu de travail.....	16
3.4.1 Les impacts observés	17
3.4.1 La mesure des impacts	17
Conclusion	20
Références bibliographiques	21
Annexe I : Guide d’entretien	22
Annexe II : Grille d’analyse des plans d’action EDI	24

Introduction

Ce rapport de recherche s'inscrit dans un projet portant sur le déploiement de plans d'action EDI dans les organisations. Rappelons qu'un plan d'action EDI est un programme visant l'augmentation et le maintien de la diversité au sein du personnel, notamment par le retrait des obstacles rencontrés par les groupes sous-représentés ou vulnérables sur le marché du travail, et qui prévoit des initiatives visant à créer une égalité dans l'accès à la prise de décision et aux ressources, ainsi qu'au regard de leur progression de carrière (Naff et Kellough, 2003 ; Peretz, Levi et Fried, 2015 ; Shore, Cleveland et Sanchez, 2018). Une première phase quantitative de l'étude a permis de brosser le portrait de la diffusion des plans EDI en milieu de travail et de mettre en lumière certains constats, dont :

- une faible proportion des organisations s'étant dotés d'un plan d'action EDI en milieu de travail;
- des objectifs qui reposent principalement sur l'élargissement du bassin de recrutement, l'amélioration du climat d'inclusion au sein de l'organisation et la diversification de la composition de la main-d'œuvre;
- une méconnaissance des enjeux EDI par la haute direction, par les gestionnaires et par les cadres intermédiaires et le manque d'expertise en EDI dans les organisations.

Le volet qualitatif de la recherche-action, qui fait l'objet du présent rapport, vise trois objectifs soit 1) d'analyser le contenu des plans d'action EDI en milieu de travail, 2) de comprendre les défis et les obstacles relatifs au déploiement des plans d'action EDI en milieu de travail et 3) de dégager les impacts organisationnels des plans d'action EDI en milieu de travail

Ce rapport présente les résultats d'une collecte des données portant sur le déploiement de plans d'action EDI menée auprès d'organisations canadiennes. Les données ont été recueillies du 31 mars au 3 juin 2023. Plus précisément, onze (11) personnes ayant participé au déploiement d'un plan d'action EDI ont été rencontrées en entretiens semi-dirigés et le contenu de huit (8) plans d'action EDI a été analysé.

1. Méthodologie

Ce volet de la recherche-action adopte une méthodologie qualitative qui s'est déroulée en deux temps : 1) la réalisation d'entretiens semi-dirigés individuels et 2) l'analyse de contenu de plans d'action EDI.

Les données présentées dans ce rapport sont entièrement confidentielles et aucun résultat ne permet d'identifier les personnes répondantes ni leur organisation. La recherche a été approuvée par le Comité d'éthique de la recherche avec les êtres humains de l'UQAR (CER-2023-253).

1.1 La tenue d'entretiens semi-dirigés individuels

Les données ont d'abord été collectées au moyen d'entretiens semi-dirigés réalisés auprès de onze (11) personnes entre le 31 mars et le 10 mai 2023. La sélection des personnes participantes s'est opérée à partir des réponses au questionnaire acheminé par l'Ordre des conseillers en ressources humaines (OCRHA) ainsi que par Normandin-Beaudry, lors de la phase quantitative de la recherche en février et mars 2023. À la fin du sondage, les personnes étaient invitées à inscrire leurs coordonnées afin de prendre part à la phase qualitative à venir. Les personnes qui se sont montrées intéressées ont été contactées par courriel. Les critères d'admissibilité à l'étude étaient les suivants : 1) être à l'emploi d'une organisation canadienne; 2) avoir participé au développement d'un plan d'action EDI dans cette organisation.

Les entrevues ont été réalisées en mode virtuel, par le biais d'une plate-forme de visioconférence protégée, à l'aide d'un guide d'entretien (voir annexe I). D'une durée moyenne de 45 minutes, elles portaient sur les thèmes suivants :

- les enjeux EDI dans l'organisation;
- les acteurs impliqués dans la démarche de déploiement du plan d'action EDI;
- les défis rencontrés lors de la rédaction et de l'implantation du plan d'action;
- les facteurs de succès relatifs au plan d'action.

Les discussions ont été enregistrées, puis retranscrites en verbatim. Elles ont fait l'objet d'une analyse qualitative thématique qui s'est d'abord articulée autour des thèmes prédéfinis, puis qui s'est enrichie en fonction des données émergeant du terrain.

1.2 L'analyse de contenu de plans d'action EDI

L'analyse de contenu des plans d'action s'est opérée entre le 5 mai et le 3 juin 2023. Un total de huit (8) plans d'action d'organisations canadiennes a été analysé. Les critères de sélection de ces plans d'action sont les suivants : 1) la diversité des organisations (secteur d'activité, statut de l'organisation, compétence provinciale versus compétence fédérale) et 2) l'accessibilité de la documentation requise (disponibilité sur Internet ou transmise par les personnes participantes aux entretiens semi-dirigés).

L'analyse a été faite en tenant compte des rubriques d'une grille d'analyse préalablement élaborée (voir annexe II): il importait, dans un premier temps, d'identifier l'organisation dont le plan d'action est étudié (nom de l'organisation, secteur d'activité, présence syndicale, date d'adoption du plan, etc.)

avant de procéder, dans un deuxième temps, à l'analyse du contenu. À cette étape, ont été examinés d'une part les objectifs inscrits au plan d'action (notamment leur nature et les indicateurs retenus) et de l'autre, les actions concrètement déployées pour atteindre les objectifs.

2. Portrait de l'échantillon

Le portrait de l'échantillon est examiné sous en deux temps : un portrait des personnes participant aux entretiens semi-dirigés (2.1.) et celui des organisations ayant déployé les plans d'action EDI à l'étude (2.2).

2.1 Les entretiens semi-dirigés

Onze (11) personnes ont été rencontrées dans le cadre d'entretiens semi-dirigés virtuels. La plupart exercent la profession RH (n = 7), alors que les autres occupent des postes spécialisés en EDI (n = 4). Les organisations qui les emploient sont publiques (n = 5), privées (n = 3) ou à but non lucratif (OBNL) (n = 3) et œuvrent dans des secteurs variés. La majorité des personnes rencontrées travaillent actuellement à la rédaction d'un plan d'action EDI (n = 7). Cependant, quelques organisations à l'étude (n = 4) ont déjà implanté un tel plan.

Tableau 1. Portrait des personnes participantes

Personnes participantes ¹	Poste occupé	Statut de l'organisation	Secteur d'activité	État du plan d'action
Andrée-Anne	Agente EDI	Publique	Services d'enseignement	En rédaction
Audrey	Conseillère en formation et développement du personnel	Privée	Hébergement et restauration	En rédaction
Cédric	Conseiller en acquisition et rétention de talents	Publique	Commerce	En rédaction
Marie-Claude	Directrice Équité, Diversité et Inclusion	Privée	Fabrication	Implanté
Marielle	Directrice RH	Publique	Administrations publiques	Implanté
Rosalie	Directrice Équité, Diversité, Inclusion	OBNL	Finances, assurances, immobilier et location	Implanté
René	Conseiller en développement organisationnel	OBNL	Agriculture	En rédaction
Solène	Directrice RH	Privée	Transport et entreposage	En rédaction
Sonia	Agente EDI	Publique	Administrations publiques	Implanté
Véronique	Directrice RH	Publique	Services d'enseignement	En rédaction
Vivianne	Directrice RH	OBNL	Services professionnels, scientifiques et techniques	En rédaction

¹ Pour respecter la confidentialité des personnes ayant participé à l'étude, les prénoms ont été modifiés.

2.2 Les plans d'action EDI

Au nombre des plans d'action analysés, quatre (n = 4) proviennent d'organisations publiques (plans d'action 1, 2, 3 et 4); trois (n = 3) d'organisations privées (plans d'action 5, 6, et 8) et un (n = 1) d'une organisation à but non lucratif (OBNL) (plan d'action 7). En ce qui concerne le secteur d'activités, trois (n = 3) œuvrent dans le domaine de l'administration publique (plans d'action 1, 3 et 4); deux (n = 2) dans le domaine des services d'enseignement (plans d'action 2 et 7); deux (n = 2) dans le domaine des finances, des assurances, de l'immobilier et de la location (plans d'action 5 et 6) et un (n = 1) dans le domaine de l'information, de la culture et des loisirs (plan d'action 8). Pour ce qui est de la compétence juridictionnelle², quatre (n = 4) sont de compétence provinciale (plans d'action 1, 2, 3 et 4) et quatre (n = 4) de compétence fédérale (plans d'action 5, 6, 7 et 8).

Tableau 2. Portrait des plans d'action EDI

Plan d'action	Statut de l'organisation	Secteur d'activité	Compétence ³ juridictionnelle
1	Publique	Administrations publiques	Provinciale
2	Publique	Services d'enseignement	Provinciale
3	Publique	Administrations publiques	Provinciale
4	Publique	Administrations publiques	Provinciale
5	Privée	Finances, assurances, immobilier et location	Fédérale
6	Privée	Finances, assurances, immobilier et location	Fédérale
7	Privée	Services d'enseignement	Fédérale
8	OBNL	Information, culture et loisirs	Fédérale

² Certaines organisations sont de compétence provinciale tandis que d'autres de compétence fédérale conformément à la *Loi constitutionnelle de 1867*, 30 & 31 Victoria, c 3.

³ Idem.

3. Résultats du volet qualitatif de l'étude

Les personnes ayant participé aux entretiens semi-dirigés dans le cadre de la présente étude se sont exprimées sur les enjeux relatifs au déploiement d'un plan d'action EDI dans leur organisation. Malgré des contextes différents, les résultats découlant des rencontres mettent en lumière des réalités partagées quant à l'EDI, tant au regard de la volonté de diversifier le personnel que de faire évoluer les attitudes et les comportements en milieu de travail.

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

3.1.1 La diversification du personnel

Au-delà des obligations légales mentionnées par deux participantes œuvrant dans le secteur public, différentes raisons ont motivé la décision de travailler au déploiement d'un plan d'action EDI. Le manque de données dont dispose le milieu de travail au regard de la diversité du personnel est la raison la plus souvent évoquée en premier lieu lors des entretiens. Plus précisément, les résultats qualitatifs révèlent l'absence de données sur la composition de la main-d'œuvre dans les organisations à l'étude. Chez certaines des personnes participantes, il s'agit donc d'une première prise de conscience sur l'importance de se mettre en action, comme l'indique Andrée-Anne : *Il y avait un manque d'information. C'est-à-dire que, moi, mon premier mandat, c'était de faire un diagnostic, donc de faire une espèce d'état des lieux. Sans ça, c'était difficile de voir dans quelle direction on se lance.* Audrey abonde dans le même sens : *La première chose, c'est de connaître notre représentativité. On n'avait aucune donnée à ce sujet. Dans notre système SIRH, on a la possibilité, dans un onglet confidentiel, sur une base volontaire, que les gens puissent aller indiquer des informations. On ne l'avait pas activée. C'est-ce qu'on vient de faire pour connaître notre représentativité pour ensuite pouvoir avoir des données et faire des analyses, des corrélations, par rapport aux promotions par exemple, le nombre de personnes dans des postes de gestion, etc. C'est notre première action : la représentativité.*

Une fois ces données en main, les personnes participantes expliquent que l'enjeu principal est donc celui d'une meilleure représentativité des groupes sous-représentés au sein du personnel. Il s'agit plus précisément de s'assurer que la composition de la main-d'œuvre soit davantage diversifiée. Cette diversification s'avère importante pour différentes raisons, dont deux qui ressortent avec davantage d'acuité lors des entretiens. Dans un premier temps, l'élargissement du bassin de candidatures en contexte de pénurie de main-d'œuvre est abordé. Le plan d'action EDI est l'occasion de réfléchir à des moyens pour attirer des personnes issues de la diversité afin d'ouvrir les possibilités de recrutement à de nouveaux profils et ainsi faire face aux difficultés à pourvoir des postes, comme l'explique René : *Il faut commencer à regarder c'est quoi les autres options, c'est quoi les différents « pool » de candidats qu'on peut aller chercher pour combler nos postes. Comment est-ce qu'on peut attirer ces candidats-là ? Comment est-ce qu'on peut s'afficher comme une entreprise qui prône la diversité ? Il y avait un désir de s'assurer qu'on va attirer et recruter toute sorte de candidats. Donc, d'ouvrir les horizons parce qu'en ce moment, il y a une pénurie de main-d'œuvre. Donc, c'est une des grosses raisons [pour la mise en place d'un plan d'action].* Dans le même ordre d'idées, Sonia souligne que : *D'être une entreprise*

qui se veut inclusive, ça répond stratégiquement à la pénurie de main-d'œuvre, à l'attraction. Il y a vraiment un souci de garder notre monde, de traiter notre monde avec bienveillance, puis de profiter par la bande disons de la visibilité de la marque employeur.

L'image de l'organisation s'avère donc ici en jeu, puisqu'elle influence la capacité d'attraction d'un personnel diversifié en contexte de pénurie de main-d'œuvre. Les personnes participantes à l'étude mettent en lien cette capacité à se doter d'un personnel diversifié avec l'évolution de la clientèle. Plus la clientèle est elle-même diversifiée, plus l'importance d'un personnel représentatif de la société est évoquée. À cet égard, Cédric mentionne : *La raison d'être de ce programme-là, chez nous, c'est vraiment parce qu'on veut bien représenter notre clientèle. Oui, notre clientèle, mais aussi, vraiment l'environnement dans lequel on baigne. On veut bien représenter la société québécoise, montréalaise, ou peu importe là où les succursales seront situées. Bien représenter la population québécoise dans son ensemble, donc bien représenter aussi nos clients en tant que tel.* Rosalie indique par ailleurs que : *Les clients, le portrait se transforme. Demain, 40% des jeunes, 44% des milléniaux au Canada, ce sont des gens de minorité visible. Un moment donné, si tu veux être pérenne comme organisation, va falloir que tu fasses vivre les valeurs d'équité, de diversité, d'inclusion à tes clients.*

Des motivations de nature instrumentale semblent donc guider la décision de déployer un plan d'action EDI en organisation. Cependant, les personnes participantes soulèvent d'autres constats pertinents, relatifs, notamment, aux attitudes et aux comportements dans les milieux de travail.

3.1.2 Les attitudes et les comportements en milieu de travail

Un des enjeux importants est la réticence des membres de l'organisation au regard des principes de l'EDI et à leur application dans les milieux de travail. Selon les personnes participantes, cette réticence se manifeste entre autres en raison d'un manque de connaissances. La signification même des termes demeure nébuleuse, comme Audrey l'explique : *Juste les mots EDI... Déjà, on ne savait pas la différence entre équité, inclusion ou égalité.* Andrée-Anne mentionne également : *Il y a une espèce de confusion entre équité et égalité aussi. Ce n'est pas tout le monde qui est d'accord avec l'équité. Les gens voudraient qu'on traite tout le monde égal et il n'y aura pas de problème.*

Cette confusion sur la signification de l'EDI peut mener à un certain scepticisme des membres de l'organisation quant à la nécessité d'agir. À cet égard, Andrée-Anne poursuit son témoignage : *Il y a la crédibilité de la démarche EDI. Il y a des gens qui sont sceptiques. Ils se demandent si on fait ça parce que c'est la mode, pour bien paraître. Est-ce que c'est vraiment sincère ?* Dans la même veine, Rosalie mentionne : *On a voulu se repositionner. Ça veut dire quoi pour nous EDI ? Pourquoi on le fait ? Ça devrait être quoi la cible ? Les employé.es trouvaient que ça n'avait pas l'air ancré dans notre ADN, dans notre culture d'organisation.* Le plan d'action est donc l'occasion de se doter d'une vision EDI qui

s'arrime avec la culture organisationnelle, selon Audrey : *C'est d'établir la vision EDI. Qu'est-ce qu'on veut prôner comme attitude, comme comportement pour inspirer nos processus et nos initiatives RH ?*

D'ailleurs, cette évolution des attitudes et des comportements s'avère essentielle pour plusieurs des personnes participantes qui constatent la présence de discrimination et d'iniquités dans leur milieu. Rosalie confirme : *Un enjeu qu'on avait, c'est qu'il y a beaucoup d'employés qui vivent encore du racisme et de la discrimination, surtout des employés de première ligne. Les clients malheureusement, des gens racistes, il y en a beaucoup dans notre société. C'était scandalisant de voir ce que nos employés subissaient de la part des clients. Ça a amené des questions.* Audrey précise : *Le sondage qu'on a fait nous révélait que 22% des gens se disaient la cible ou témoins de blagues de mauvais goût. C'est quand même 22% !* Andrée-Anne indique également : *Il y avait des iniquités liées au genre, à la charge de travail. Aussi, les gens qui ont vécu des expériences de discrimination ou des obstacles ont une perception moins positive de leur parcours dans notre organisation. Donc, c'est un enjeu important. Il faut travailler quand même sur la confiance, le sentiment de sécurité et prendre soin. Il faut adresser les vécus de discrimination ou les vécus difficiles. Ce n'est pas à prendre à la légère.*

Le plan d'action constitue un moyen utile pour réduire la fréquence de ces expériences de discrimination ou ces iniquités en milieu de travail. Constatant les défis à relever à cet égard, les personnes participantes mettent l'accent sur la sensibilisation des parties prenantes, tant la direction, que le personnel ou la clientèle. Par exemple, Sonia souligne : *Au départ, on a beaucoup axé sur des actions de partage culturel et de formation. On voulait vraiment sensibiliser les gens aux différences culturelles. On était vraiment dans la formation et la sensibilisation. C'était pour faire évoluer les mentalités.* Une plus grande ouverture d'esprit est donc visée, dans le but éventuellement de transformer les comportements et de favoriser l'équité et l'inclusion dans les milieux de travail.

3.1.3 Les différences régionales

Les enjeux soulevés par les personnes participantes et qui ont motivé la décision de mettre en place un plan d'action EDI se posent différemment selon la localisation géographique des organisations. Certaines d'entre elles disposent de succursales ou de bureaux répartis sur le territoire canadien. Les défis à relever ne sont pas les mêmes selon les régions. Cédric révèle : *Tu sais, la réalité des succursales est très différente d'une région à l'autre. Par exemple au niveau de l'identification⁴. Dans un village, s'identifier, ça apporte son lot d'enjeux.* Sonia explique : *On a au-delà de 40 établissements partout au Québec. Dans le coin de Montréal, la diversité culturelle est plus importante que dans d'autres régions.* Dans le même ordre d'idées, Audrey souligne : *Il y a des différences à Montréal versus*

⁴ L'identification réfère à la déclaration de l'appartenance à l'un des groupes sous-représentés sur le marché du travail, comme les femmes, les personnes autochtones, les personnes LGBTQ+, les personnes handicapées, les minorités visibles ou les minorités ethniques.

à Québec. Nos succursales à Montréal sont bien plus multiculturelles qu'à Québec. Ça va être une tout autre dynamique.

Ces différences régionales permettent parfois de faire ressortir davantage les enjeux en matière d'EDI et incitent à la rédaction d'un plan d'action.

3.2 Les personnes impliquées dans le déploiement du plan d'action EDI

Les entretiens semi-dirigés mettent en lumière l'implication de différents services et responsables dans la rédaction et la mise en œuvre du plan d'action EDI. De manière générale, les résultats font ressortir le rôle primordial du service des ressources humaines à toutes les étapes du déploiement. Qui plus est, l'expertise en EDI est particulièrement recherchée pour soutenir les professionnels et professionnelles RH.

3.2.1 La rédaction du plan d'action EDI

Deux des organisations à l'étude, chacune étant de grande taille, disposent d'un département ou d'un service dédié à l'équité, la diversité et l'inclusion. Dans leur cas, la rédaction du plan EDI est sous la responsabilité de cette unité organisationnelle. Deux autres organisations, malgré l'absence d'un tel département dans la structure organisationnelle, se sont dotées d'agentes EDI. La rédaction du plan EDI est alors sous leur aile. Dans tous les cas, l'objectif est de s'assurer que le développement du plan ne soit pas éclipsé par d'autres dossiers et que les personnes détiennent l'expertise nécessaire pour s'y consacrer entièrement, tel que l'explique Sonia : *Au départ, on avait dit à l'employée de faire un plan d'action en diversité en même temps que d'autres dossiers. Elle n'était pas spécialiste là-dedans, mais plus elle le faisait, plus ça prenait du temps, plus ça prenait de l'ampleur. En 2018, quelques mois après, ils ont décidé de vraiment engager quelqu'un à temps plein. C'est là que moi je suis arrivée en poste. Fait que le plan d'action a évolué notamment parce que j'ai des études là-dedans. J'ai certaines connaissances.*

Dans les autres organisations à l'étude, la rédaction du plan d'action EDI relève du département des ressources humaines. Ce sont des spécialistes en développement organisationnel, en dotation du personnel ou encore des généralistes qui en sont responsables. Comme l'indique Solène, le dossier est parfois confié à une personne en raison de ses connaissances particulières sur une ou sur des questions relatives à l'EDI : *Étant donné que je connais bien la gouvernance au féminin, c'est sûr que ma direction me laisse prendre la place. C'est sûr que moi, je vais garder le « lead » pour m'assurer qu'on ait un plan d'action.* En revanche, certaines des personnes rencontrées soulignent le manque d'expertise en EDI dans les équipes RH. Ils ont donc la charge d'un dossier qu'ils apprennent à maîtriser en cours de

réalisation. René indique : *Notre équipe, on n'est pas des experts EDI. On est des généralistes DO⁵. Je dirais que c'est plus au niveau des connaissances qu'on a un défi, parce qu'on n'a pas de spécialistes.* Audrey présente une expérience similaire : *Je te dirais franchement que depuis qu'on travaille sur ce projet, on apprend beaucoup. C'était complètement de l'inconnu pour nous. C'est de l'expertise qu'on n'a pas du tout, du tout, du tout.*

Ce manque d'expertise pousse les responsables de la rédaction du plan d'action à faire appel à d'autres personnes pour les épauler dans leur tâche, notamment des consultants ou consultantes en EDI. Le rôle de ces spécialistes est d'épauler l'organisation dans la rédaction du plan d'action comme l'évoque René : *On voit aussi quel consultant on pourrait s'impliquer dans ce projet-là pour nous aider à finaliser le tout et pour s'assurer que ça se tient.* Sans faire appel à des spécialistes, d'autres personnes responsables de la rédaction consultent également des pairs qui effectuent une démarche similaire à la leur. Comme l'explique Cédric, le réseau externe est utile : *J'ai parlé à deux personnes d'autres organisations. Je pense qu'elles ont quand même un bon bagage d'expérience. Donc, je suis vraiment en mode collecte d'information pour aller chercher un maximum d'informations et voir comment je peux arrimer tout ça pour un projet qui va se tenir. Souvent, c'est le même genre d'enjeux qu'on vit dans différentes organisations.*

Le soutien au développement du plan d'action EDI peut également provenir des membres de l'organisation. Les personnes participant à l'étude ont mis l'accent sur l'importance de différents comités consultatifs, dont les comités EDI, dans la démarche. Si ces comités ne participent pas en tant que tel à la rédaction du plan, leur participation permet cependant de mieux saisir les enjeux EDI dans l'organisation et de tâter le pouls quant aux actions à prévoir. Andrée-Anne mentionne : *Il y a un comité officiel formé par le CA. À peu près tous les groupes sont représentés⁶. Tout le monde a à peu près le même rôle. C'est très horizontal comme structure. Tout le monde est invité à s'exprimer librement.* Sonia ajoute : *Les gens dans nos comités consultatifs sont très impliqués. Ils sont mobilisés. On soulève des enjeux et ils proposent des solutions.*

La direction de l'organisation est également impliquée dans le développement du plan d'action EDI. Dans tous les cas, son rôle consiste à chapeauter les travaux, comme en témoigne Rosalie : *Tous les travaux en équité, diversité et inclusion, ils sont supervisés par un comité exécutif composé de sept dirigeants. Sur une douzaine de dirigeants, sept ont dit qu'ils veulent superviser les travaux. C'est un comité aviseur qui vient aux deux mois nous « challenger », tester nos idées.*

⁵ Développement organisationnel (DO).

⁶ Les groupes font ici référence aux catégories professionnelles.

Le développement d'un plan d'action EDI suppose donc l'implication et la participation de différentes personnes. Leur rôle diffère, allant de la consultation à la rédaction du plan. Il s'agit d'un projet porté le plus souvent par le service RH ou des spécialistes EDI, mais réalisé en collaboration avec différentes parties prenantes, à l'externe ou à l'interne, sous la supervision de la haute direction.

3.2.2 L'implantation du plan d'action EDI

La plupart des personnes ayant participé à l'étude en sont aux premières étapes de la démarche, soit à celle de la rédaction du plan d'action EDI. Quatre (4) d'entre elles ont cependant procédé à l'implantation du plan d'action et ont donc été en mesure de témoigner de l'implication des différentes constituantes de l'organisation à ce stade.

Comme pour la rédaction du plan, ce sont généralement les spécialistes EDI embauchés à l'interne (le cas échéant) ou le département des ressources humaines qui travaillent à l'implantation du plan d'action EDI. La haute direction est également mise à contribution. D'autres personnes s'ajoutent cependant à la liste, notamment le service des communications. Leur rôle repose essentiellement sur la promotion du plan d'action et des initiatives qui en découlent.

Dans les organisations à l'étude, des ambassadeurs et des ambassadrices sont également ciblés. Leur fonction est également de diffuser l'information dans les différents départements. Ces personnes peuvent être choisies au sein de la direction ou encore parmi les membres du personnel. Par exemple, Marie-Claude, issue d'une entreprise privée multinationale, et directrice EDI, mentionne : *Il y a 170 ambassadeurs EDI. Il y a en a dans chaque département. Ce sont en général des directeurs ou des personnes qui ont accès à un comité de direction. Ils ont comme rôle d'être mon prolongement dans leur département.* Le plan d'action touchant tous les secteurs, les entrevues mettent en lumière l'implication de toutes les unités de l'organisation comme l'explique Sonia : *Je reste la porteur de tous les dossiers EDI, pour la gestion du projet. Mais, ça touche les rôles et la mission de chaque service. Bien, on va leur demander de collaborer avec moi.*

Les entretiens semi-dirigés mettent en exergue l'implication continue du département RH, des spécialistes EDI et de la direction tout au long de la démarche de déploiement du plan d'action EDI. Cependant, l'implication des autres parties prenantes change selon les phases. À l'étape de la rédaction, il s'agit essentiellement de les consulter, alors qu'au stade de l'implantation, elles sont sollicitées davantage pour la promotion et la collaboration dans la mise en œuvre des actions.

3.3 Le déploiement d'un plan d'action EDI en milieu de travail

Les personnes rencontrées en entrevue ont eu l'occasion de réfléchir aux enjeux relatifs au déploiement d'un plan d'action EDI dans leur organisation. Plus précisément, elles se sont exprimées

sur les défis rencontrés et les conditions de succès pour la rédaction et l'implantation d'un plan d'action EDI. Qui plus est, l'analyse des plans d'action EDI a permis d'illustrer leur contenu.

3.3.1 Le contenu des plans d'action EDI

La plupart des plans d'action analysés font état de plusieurs mesures prises en matière de formation et de sensibilisation pour atteindre les objectifs EDI initialement établis. On peut ainsi lire dans le plan d'action 7 que l'organisation doit non seulement « *développer la connaissance de l'EDI en offrant des possibilités de formation et d'éducation au personnel, aux gestionnaires, à la haute direction et au conseil d'administration* », mais également « *définir les domaines de formation et d'éducation en EDI, dont les cours de base seront obligatoires* » (plan d'action 7). Dans le même sens, l'organisation ayant rédigé le plan d'action 2 entend « *sensibiliser les responsables de programmes à l'importance d'intégrer des approches inclusives et des éléments liés au traitement des diversités lors de l'évaluation périodique, de la révision et de la création des programmes, en tenant compte de leur créneau* ». Mis à part quelques éléments sur la dotation et les conditions de travail des salariés, peu d'organisations semblent avoir déployé des actions significatives concernant les autres activités des ressources humaines comme et sans prétendre à l'exhaustivité : la rémunération, l'évaluation du personnel, la gestion des carrières ou encore le climat de travail. Il s'agit de constats confirmés par la littérature scientifique : « *peu d'entreprises mesurent les perceptions des salariés. Pourtant les études empiriques montrent que la diversité des salariés soulève des difficultés en matière de confiance, d'ambiance et de communication* » (Zannad, Cornet et Stone, 2013, p. 90).

On observe par ailleurs que les actions prévues aux plans d'action pour atteindre les objectifs relatifs à l'EDI couvrent presque l'ensemble des activités des ressources humaines dans les organisations assujetties à des dispositions législatives en matière d'EDI⁷. Le plan d'action 3, par exemple, prévoit des actions en rapport avec la dotation (« *informer davantage les organismes concernés sur les processus d'embauche [...] et les personnes candidates sur les services en employabilité offerts par ces organismes; réaliser un projet pilote de suivi des candidatures des personnes handicapées; informer davantage les immigrantes et immigrants récents ainsi que les spécialistes en emploi auprès des cinq groupes visés sur les possibilités de recrutement dans ces domaines* »); les conditions de travail (« *poursuivre la modernisation des pratiques en ressources humaines [...] visant à favoriser la flexibilité afin d'offrir des chances équitables à toutes et à tous d'accéder à nos emplois et de progresser en favorisant notamment la conciliation travail - vie personnelle* »); en gestion de carrière (« *chaque candidate et candidat possède un plan de développement individuel (PDI) et bénéficie d'un encadrement spécifique* ») ou encore en prévention du harcèlement en milieu de travail (« *renforcer*

⁷ Ces plans d'actions appartiennent, soit à des organisations publiques québécoises, soit à des organisations privées de compétence fédérale. Celles provinciales sont assujetties à la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics* ainsi qu'à la *Charte des droits et libertés de la personne* alors que celles fédérales doivent respecter les dispositions de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

la structure du Bureau de la commissaire à la lutte au racisme et aux discriminations systémiques relevant du directeur général pour [diriger] ses efforts en matière de lutte contre les discriminations »).

Il y a donc lieu de croire que les lois contraignantes encadrant l'EDI induisent, d'une façon ou d'une autre, des changements positifs de comportements en raison certainement de l'existence de sanctions en cas de leur violation (Bitektine et Haack, 2015).

3.3.2 Les enjeux lors de la rédaction d'un plan d'action EDI

Différents enjeux se sont posés lors de la rédaction du plan d'action EDI. Parmi ceux soulignés avec le plus d'insistance lors des entretiens, se trouve le nécessaire engagement de la direction à l'égard de la démarche. Selon les personnes rencontrées, il s'agit d'une condition de succès essentielle au développement d'un tel plan. Le témoignage de Marie-Claude met en évidence son importance : *La première condition de succès, c'est l'engagement du management. Tu vois, d'ailleurs, je pense que c'est LA condition de succès.* À l'instar des autres personnes participantes, selon Vivianne : *Le dossier ne peut pas être porté seulement par les ressources humaines. Comme dans n'importe quoi, il faut l'implication de la haute direction.* Rosalie qualifie d'ailleurs cet engagement d'*incontournable*.

L'engagement de la direction à l'égard du développement du plan d'action EDI se manifeste notamment par l'importance accordée au dossier. Il doit s'agir d'une priorité organisationnelle clairement énoncée. En ce sens, Audrey évoque l'idée suivante: *Il faut vraiment que ça fasse partie d'une priorité très claire de l'organisation. Il faut que la haute direction soit vraiment engagée et qu'elle réussisse à le communiquer, comme quoi c'est une priorité organisationnelle.*

Cet engagement est d'autant plus important que la rédaction d'un plan d'action EDI s'avère complexe, notamment en raison de la sensibilité associée aux thématiques couvertes, souvent perçues comme abstraites. Le défi est donc de montrer comment les principes de l'EDI peuvent être appliqués par le biais d'actions concrètes et réalistes inscrites au plan. Selon Andrée-Anne : *Il faut faire un plan d'action qui est à la fois réaliste, parce qu'il y a peu de ressources dédiées à ça, mais à la fois ambitieux. Un plan qui va vraiment changer les choses.* Dans cet ordre d'idées, Rosalie mentionne : *Le défi, c'est ce qu'on priorise à chaque année. Parce qu'on a des solutions pour tous les groupes, mais tu ne peux pas agir sur tous les groupes de la diversité en même temps. Tu sais chez nous, chez nous, les jeunes, les femmes, puis la diversité ethnoculturelle, ce sont les trois groupes prioritaires de la diversité. Ça ne veut pas dire qu'on ne fait rien pour LGBTQ+. Ça ne veut pas dire qu'on ne fait rien pour les Autochtones, pour les personnes en situation de handicap. On fait quand même des choses, mais en moins gros que pour les différents groupes. Un gros défi quand tu rédiges un plan, c'est de prioriser.* Dans certaines organisations, comme celles de René, c'est donc la rédaction d'un plan par phases qui est privilégiée.

À ces préoccupations s'ajoutent des enjeux relatifs au temps et à la charge de travail associés à la rédaction du plan, comme l'exprime Vivianne : *Parfois, le défi qu'on a, c'est de libérer des gens pour*

travailler là-dessus, alors que les autres tâches prennent tellement de temps. C'est particulièrement le cas lorsque la tâche est confiée au service des ressources humaines et non à des spécialistes EDI, comme l'explique René : Notre équipe, on est des généralistes. On n'a pas de spécialistes en EDI. Donc, ça fait en sorte qu'on n'y est pas dédié à 100%. Donc, au niveau du temps, on ne peut pas dédier toutes nos énergies là-dessus.

Aussi, puisque la rédaction implique la consultation auprès des membres de l'organisation, les responsables du plan d'action sont parfois soumis à une certaine pression pour le livrer. Par exemple, Sonia mentionne : *Un défi au niveau du temps. Parfois, les comités ont beaucoup d'idées. Ils ont hâte qu'on mette vite les choses en place. Mais, ici, c'est une grosse organisation. C'est long avoir les approbations. Parfois, je me sens entre l'arbre et l'écorce. Je suis la porte-parole des comités, mais je ne peux pas aller plus vite que ma haute direction.* En effet, si la consultation à l'interne s'avère une étape fondamentale du processus, elle n'est pas sans écueils. Véronique souligne : *Dans un milieu comme le nôtre, ce qui n'est pas facile quand tu fais un plan d'action, c'est qu'il faut consulter, puis consulter, puis consulter. C'est long.* Andrée-Anne témoigne : *Je me suis ramassée avec une tonne de suggestions. Le défi, c'est de structurer ça de manière logique.*

Pour rencontrer ces défis, certaines des personnes participantes indiquent l'importance de recourir à l'expertise EDI et de s'inspirer des bonnes pratiques. Il s'agit d'un facteur de succès évoqué avec force lors des entretiens. Par exemple, Andrée-Anne fait partie d'une communauté de pratique, ce qui l'aide dans la rédaction du plan d'action : *Un facteurs de succès, c'est de faire partie d'une communauté de pratiques EDI. Je peux toujours m'y référer si j'ai une problématique. J'ai fait un petit sous-groupe de travail avec deux membres qui étaient sur un plan d'action. On s'est nourris comme ça. Puis de se tenir au courant des bonnes pratiques, puis de la littérature. C'est important aussi de s'appuyer sur des belles choses qui se sont faites ailleurs.* Dans la même veine, Vivianne indique : *Je ne savais vraiment pas comment m'y prendre. Donc, je m'inspire de différentes pratiques et je me tourne vers des consultants pour m'aider à bien le faire.* En posant un regard rétrospectif sur la rédaction du plan d'action, René pense que : *Avec le recul, d'avoir de vrais experts sur le sujet, qui « challengent » notre plan, ça aurait été intéressant pour l'optimiser, voir ce qu'on fait avant quoi. Parce qu'on est un peu dans le vide, dans le néant.*

En somme, les défis sont nombreux et les participants à l'étude semblent se sentir parfois démunis, notamment en raison du manque d'expertise à l'interne et de l'ampleur de la tâche. Le soutien de la direction s'avère alors primordial pour assurer le succès du développement d'un tel plan.

3.3.3 Les enjeux lors de l'implantation d'un plan d'action EDI

L'engagement de la direction s'avère également nécessaire au moment de l'implantation du plan d'action EDI dans les quelques organisations à l'étude ayant réalisé cette phase de la démarche. Cet

engagement se traduit par différentes initiatives EDI portées par la haute direction, mais également par sa participation aux différentes activités prévues au plan. Marie-Claude souligne : *C'est sûr que quand le directeur participe, tout le monde vient. Donc, le « walk the talk » est extrêmement important. Ça fait partie, d'ailleurs, des compétences d'un leader inclusif de montrer son engagement. Montrer son engagement, ce n'est pas juste dire qu'il faut être inclusif. C'est aussi montrer qu'on prend le temps d'aller participer aux activités et d'en parler avec ses équipes.*

Cet engagement est d'autant plus important que l'un des défis rencontrés lors de l'implantation du plan d'action repose sur la mobilisation des membres. La participation demeure assez limitée lors des activités de sensibilisation et de formation qui sont les principales actions déployées dans le cadre des plans d'action EDI analysés. Vivianne précise : *Le plus grand défis qu'on a, c'est la participation aux formations. Ça, c'est un enjeu. Qu'importe le sujet, c'est tout le temps les mêmes personnes qui n'ont jamais le temps de participer. À tel point que, cette année, c'est tellement important pour nous, qu'on a décidé qu'il y a une formation sur les populations autochtones cette année... Bien je ne veux pas que tu décides si ça te tente ou si ça ne te tente pas. On a décidé que c'est important et qu'il faut que tu viennes.* La contrainte n'est cependant pas toujours la voie privilégiée comme l'explique Andrée-Anne : *On ne veut pas imposer quoi que ce soit. Il y a des mesures qui pourraient être un peu plus prescriptives, mais on est plus en mode sensibilisation, pour se plier à la culture de l'organisation.*

Cette sensibilisation est d'ailleurs perçue comme un facteur de succès par les personnes rencontrées, dont Marielle : *On essaie beaucoup de sensibiliser les gens. Plus on embauche de la main-d'œuvre diversifiée, plus ça expose les gens à la main-d'œuvre diversifiée. On avait par exemple une employée avec la trisomie 21 qui était avec nous pendant 35 ans. Souvent, on a mis des articles sur elle, avec son consentement bien entendu, dans notre journal interne. Juste exposer les gens. Je pense que ça leur fait ouvrir leur esprit. Puis après on va connaître d'autres personnes. Je dirais que c'est ça nos facteurs de succès principaux.* La sensibilisation aux principes de l'EDI passe donc notamment par la communication interne qui gagne à être structurée, comme Andrée-Anne l'explique : *On travaille à une stratégie de communication, un plan de communication, pour travailler justement à un discours vraiment adapté, pour essayer d'atténuer les craintes ou le potentiel de polarisation. Rétablir un discours, miser sur quelque chose qui est rassembleur et non polarisant.* Les personnes rencontrées en entrevue mettent également l'accent sur le rôle important des ambassadeurs et des ambassadrices en matière de communication des plans d'action. Le message ne devrait pas être seulement porté par le service des ressources humaines ou par les responsables de l'EDI, mais il gagne à être véhiculé par une variété de personnes.

La sensibilisation et la communication sont fondamentales alors que la mise en œuvre du plan d'action est parfois difficile en raison d'une incompréhension des membres de l'organisation au regard des principes et des enjeux de l'EDI. Les initiatives peuvent alors être remises en question comme en témoigne Marielle : *Dans un processus de sélection, quelqu'un a rempli le formulaire d'accès à l'égalité avec un paquet de bêtises. Il a dit que la définition de handicap était discriminatoire. C'était la définition*

de la loi! C'était exactement le formulaire proposé par la Commission des droits de la personne et de la jeunesse. Je ne savais pas quoi répondre à ça. Un autre exemple est donné par Rosalie : J'entends souvent qu'il n'y a pas de diversité en région parce qu'il n'y a pas d'immigration. Tu sais, la communauté LGBTQ+, c'est sûr qu'il y en a en région. Donc, on part de loin. Il y a beaucoup d'éducation à faire. Les connaissances limitées à l'égard de l'EDI font en sorte que les actions inscrites au plan peuvent paraître inutiles, voire inadéquates, aux yeux de plusieurs personnes. Il devient donc difficile de les mobiliser autour de ce plan sans une communication claire des enjeux et des objectifs poursuivis.

Pour assurer cette mobilisation, les personnes rencontrées soulignent l'importance de ne pas sursolliciter les membres de l'organisation et de bien doser les actions. En effet, le temps et la charge de travail sont des enjeux qui reviennent souvent lors des entretiens semi-dirigés. Les activités prévues au plan d'action s'ajoutent à toute une série d'événements organisationnels qui sont parfois difficiles à concilier. Le temps et la charge de travail des responsables de l'implantation du plan EDI sont également soulignés. Certaines des personnes rencontrées, dont Andrée-Anne, indiquent une pression à rapidement mettre en œuvre les actions prévues au plan : *Les conseillères EDI, on a toujours de la pression pour faire les choses vite, mais on n'a pas toujours les ressources. C'est une difficulté. Il y a comme une espèce de tension.*

Finalement, les entrevues mettent en lumière la difficile application de certaines solutions prévues au plan, notamment parce que l'EDI touche tous les secteurs de l'organisation comme l'explique Rosalie : *Ce qui est difficile dans le déploiement dans une grande organisation comme la nôtre, c'est que ça s'applique à tous les contextes. Il y a tellement une grande diversité de contextes de travail, que de déployer des outils EDI, ça c'est difficile.*

Les personnes participantes soulignent différents défis liés à l'implantation d'un plan d'action EDI. Selon leur capacité à les relever ou non, les impacts du plan dans le milieu de travail peuvent s'avérer plus ou moins significatifs.

3.4 Les impacts des plans d'action EDI en milieu de travail

Le déploiement d'un plan d'action EDI en milieu de travail peut générer différents impacts en milieu de travail. L'observation de ces impacts découle parfois de mesures formelles, établies à partir d'indicateurs précis. D'autres fois, il s'agit plutôt de constats émis au fil du temps, de manière informelle.

3.4.1 Les impacts observés

Les entretiens semi-dirigés ont permis de dégager quatre grands impacts des plans d'action dans les milieux de travail à l'étude. Dans un premier temps, une meilleure représentativité est constatée au sein du personnel. Une diversification du personnel est donc observée, quoique les cibles fixées ne sont pas nécessairement atteintes. Ensuite, les personnes participant à l'étude font part d'une satisfaction du personnel comme l'exprime Sonia : *Ce qu'on entend, c'est que les gens sont contents de voir qu'on se situe comme une organisation inclusive et qu'on va au-delà de nos obligations légales.* La volonté de la direction de faire évoluer l'organisation est donc perçue positivement. Les résultats témoignent également d'une meilleure connaissance des principes de l'EDI, comme l'indique Rosalie : *Chez nous, les gens savent maintenant c'est quoi l'EDI. Ils connaissent la signification.* Finalement, l'intérêt pour l'EDI semble s'être accru. Les membres de l'organisation prennent de plus en plus en considération l'EDI dans le développement des différents projets. Marie-Claude mentionne : *Je reçois beaucoup d'appels des équipes marketing. Ils veulent s'assurer que leur campagne ou que leur post soient inclusifs. Ils valident avec moi. Il y a une conscientisation.*

3.4.1 La mesure des impacts

Des retombées positives des plans d'action EDI sont donc constatées par les personnes rencontrées. Cependant, il y a lieu de se questionner sur la manière dont ces constats sont posés. À cet égard, au nombre des plans d'action analysés, seulement deux prévoient des objectifs de nature quantitative (cibles à atteindre). Par exemple : « *En Amérique du Nord : 25% des postes de vice-président ou d'un échelon supérieur occupés par des personnes provenant de groupes ethniques sous-représentés* (plan d'action 5). Un seul a réellement prévu des indicateurs de moyens chiffrés : « *Quatre manchettes pour souligner différents événements liés à la diversité* » (plan d'action 1). Dans la plupart des cas, les objectifs à atteindre les d'indicateurs de mesure ne sont pas clairement définis ou chiffrés. Des exemples de cette imprécision abondent : « *publication, en septembre 2021, des actions et engagements pour la diversité dans les communautés autochtones du Canada* » (plan d'action 5); l'organisation « *a entamé le processus de certification Relations progressistes avec les autochtones (RPA)* » (plan d'action 5); « *poursuite de l'encouragement des femmes à fréquenter davantage les secteurs où elles sont sous-représentées* » (plan d'action 2) ou encore « *des nouvelles rubriques sont élaborées sur le site Carrières sur les emplois présentant des sous-représentations et des possibilités de recrutement* » (plan d'action 3). Même s'il faut convenir que le choix des indicateurs de mesure s'avère complexe en matière d'EDI, il reste qu'un indicateur concis et clair permet des « comparaisons internes et externes, c'est-à-dire par rapport au passé d'une même entreprise, mais aussi par rapport à la moyenne de la branche et du secteur d'activité, ou encore la moyenne nationale [...] et internationale » (Zannad, Cornet et Stone, 2013, p. 86). Les indicateurs permettent en outre de mesurer la portée des actions et l'atteinte ou non des objectifs fixés dans le plan d'action.

L'absence d'objectifs et d'indicateurs clairement définis dans les plans d'action étudiés tend à confirmer les conclusions de la littérature scientifique : les plans ou politiques de la gestion de la diversité restent souvent de l'ordre du discours et deviennent pour l'entreprise rien d'autre que des

« opérations de communication, visant à travailler sur son image externe » (Zannad, Cornet et Stone, 2013, p. 92).

Un des principaux constats qui se dégagent de l'analyse des plans d'action est que les organisations qui sont assujetties à des dispositions législatives en matière d'EDI ont tendance à avoir des objectifs et des indicateurs plus précis que celles qui n'y sont pas assujetties. Le plan d'action 1, par exemple, prévoit clairement des indicateurs de moyens chiffrés : « élaboration et passation d'un questionnaire dans les directions générales; cing rencontres pour la mise en place d'un comité consultatif Diversité; une table ronde sur la valorisation de la diversité à l'ensemble du personnel; deux formations sur la gestion de la diversité culturelle » (plan d'action 1).

Les témoignages recueillis lors des entretiens semi-dirigés appuient les constats tirés de l'analyse des plans d'action EDI. Si différents impacts sont observés, les organisations à l'étude ne prévoient pas toujours d'indicateurs précis pour les mesurer. Par exemple, Véronique indique : *Je ne sais pas comment on pourra faire pour mesurer l'impact. Je ne sais pas trop comment bien évaluer l'EDI.* Marielle ajoute : *Je me rends compte qu'il n'y a pas eu de suivi régulier. Je pense qu'avec la COVID et les autres dossiers en cours, l'évaluation du plan EDI ont été mises de côté.* En somme, il semble que l'absence de mesure des impacts découle notamment du manque de connaissances des responsables à cet égard et de la surcharge de travail, qui sont d'ailleurs des enjeux mentionnés précédemment. D'autres personnes indiquent que si certains impacts sont mesurés, toutes les actions ne sont pas nécessairement sujettes à l'évaluation, ce qui constitue une lacune. Sonia témoigne : *Par exemple, un des objectifs, c'était de développer les compétences interculturelles des gestionnaires. Notre action, c'était de mettre en place des formations. Est-ce qu'on a atteint notre objectif ? Oui, on a mis en place une formation, mais il aurait fallu mesurer si les gestionnaires sentaient qu'ils avaient développé plus leurs compétences. La mesure de nos objectifs, je pense que c'est une lacune.*

Cette lacune soulevée par Sonia est constatée par d'autres personnes qui tentent ou prévoient de mesurer de manière concrète les impacts du plan d'action EDI dans leur milieu. Le plus souvent, ce sont des indicateurs de résultats, qui concernent la représentativité de la main-d'œuvre qui sont privilégiés. Par exemple Rosalie indique, à l'instar d'autres personnes participantes : *On veut implanter un questionnaire d'auto-identification. C'est comme ça qu'on va mesurer l'atteinte de nos cibles.* Solène prévoit la mise en place de tels indicateurs, notamment pour la représentativité des femmes aux postes de direction : *Ça fait partie des choses qu'il faut mettre en place. Il faut mesurer. À partir du moment où on aura la certification parité, on va mesurer cette parité. On veut aussi voir comment ça évolue. Comment les salaires des femmes ont évolué, si le « gap » a rapetissé.*

Quelques-unes des personnes rencontrées envisagent donc aller plus loin que la simple mesure de l'atteinte des cibles en matière de diversification du personnel. Sonia souligne : *Ce qu'on veut voir justement, c'est prendre une mesure plus factuelle en faisant un indice d'inclusion. On a essayé de prendre une photo justement, pour avoir un chiffre. Il y a deux ans, on avait posé, dans notre sondage*

annuel de mobilisation, une question pour savoir si les gens sentaient qu'on était une organisation inclusive. Mais, on se demande si les gens ont bien compris la question. Là cette année, on essaie de faire quelque chose de plus concret. Dans le même ordre d'idées, Marie-Claude souligne : On s'est donné des indicateurs de succès. Le premier c'est zéro turnover dû à une question d'appartenance. Donc, donc il y a toujours des « exit interviews », quand quelqu'un s'en va. Et donc, la mention de : je ne me sentais pas membre de l'équipe, je me suis senti discriminé, etc. Ensuite, c'est d'avoir une représentation qui est équivalente ou meilleure que celle du Canada, ou de la région dans laquelle on a embauché. Il y a aussi les mesures de réputation.

Les organisations qui ont déjà implanté le plan d'action EDI, pour la plupart, prévoient la mesure des impacts par quelques indicateurs. Bien que les personnes participant à l'étude soulignent quelques lacunes à cet égard, des efforts sont faits en ce sens. Dans le cas des organisations en cours de rédaction du plan, quelques-unes réfléchissent déjà à des indicateurs pertinents, mais certaines prennent conscience de l'absence de planification d'un tel suivi. La mesure des impacts du plan d'action varie donc grandement, notamment au regard des obligations législatives auxquelles sont soumises certaines organisations, de leur taille et des moyens dont elles disposent pour procéder.

Conclusion

Ce rapport qualitatif présente les résultats de l'analyse d'entrevues semi-dirigés menés auprès de onze (11) personnes ayant participé au développement d'un plan au sein de leur organisation et de huit (8) plans d'action EDI d'organisations canadiennes. Il ressort clairement de l'étude que :

- le déploiement d'un plan d'action EDI vise, entre autres, un élargissement des bassins de candidatures, une diversification du personnel ainsi qu'un changement positif des attitudes et de comportements en milieu de travail;
- certaines organisations manquent d'expertise interne en matière d'EDI pour les épauler dans la rédaction de leur plan d'action, d'où le recours à des ressources externes;
- peu d'organisations ont fixé des objectifs quantifiés et des indicateurs de moyens chiffrés en matière d'EDI;
- les actions déployées par les organisations pour atteindre leurs objectifs EDI se cantonnent généralement à la formation et la sensibilisation;
- les organisations assujetties à des obligations législatives semblent inclure plus formellement des indicateurs de mesure de leurs actions EDI que celles qui n'ont aucune obligation.
- Il importe de mentionner que les résultats qualitatifs mis en exergue dans la présente étude ne peuvent être considérés comme étant représentatifs de l'analyse du déploiement des plans d'action EDI de l'ensemble des organisations canadiennes. Même si ces résultats ne sont pas généralisables, ils permettent néanmoins d'affiner la compréhension des enjeux et de cerner les contours du déploiement d'un plan d'action EDI en milieu de travail.

Références bibliographiques

Blavier, B. et Joyeux, J. M. (2008). *Quels outils pour évaluer l'efficacité des politiques de diversité dans les entreprises ?* Paper presented at the Rencontres Emplois et divers'ités, Paris.

Charte des droits et libertés de la personne, RLRQ c C-12.

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

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

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

Peretz, H., Levi, A. et Fried, Y. (2015). Organizational diversity programs across cultures: effects on absenteeism, turnover, performance and innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 875-903.

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

Zannad, H., Cornet, A. et Stone, P. (2013). Enjeux techniques, symboliques et politiques de la mesure de la diversité dans les entreprises et les organisations ? *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17, 85-97.

Annexe I : Guide d'entretien

Rappel des objectifs de la recherche

Objectif principal de l'étude : décrire, comprendre et analyser les enjeux et les défis relatifs au déploiement d'un plan d'action EDI en milieu de travail.

Objectifs secondaires de l'étude (volet qualitatif) :

- I. Comprendre les défis et les obstacles relatifs au déploiement des plans d'action EDI en milieu de travail

- II. Dégager les impacts organisationnels des plans d'action EDI en milieu de travail

Retour sur le formulaire d'information et de consentement

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

Questions

Partie 1 : rédaction du plan d'action

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

Partie 2 : déploiement du plan d'action

- e) Qui sont les personnes qui ont participé à la mise en œuvre du plan d'action EDI ?
 - a. Quelles raisons ont motivé le choix de ces personnes ?
 - b. Quels étaient leurs rôles et responsabilités ?
- f) Quels sont les enjeux et les défis rencontrés lors de la mise en œuvre du plan d'action EDI ?
- g) Quelles sont les conditions de succès pour la mise en œuvre du plan d'action EDI ?
- h) Quels sont les impacts du plan EDI dans l'organisation ?

- a. Comment avez-vous évalué ces impacts ?
- b. Les objectifs ont-ils été atteints ? Pourquoi ?

Partie 3 : partage du plan d'action

- i) Accepteriez-vous de nous partager votre plan d'action EDI afin que nous puissions prendre connaissance de son contenu ?

Invitation à répondre au questionnaire socio-démographique

Remerciements

Annexe II : Grille d'analyse des plans d'action EDI

Éléments d'identification de l'organisation

Nom de l'organisation : _____

Type d'organisation : publique parapublique privée un ONBL

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

Présence syndicale dans l'organisation : oui non

Nombre de personnes employées par l'organisation (approximatif) : _____

Date de l'adoption du plan d'action : _____

Mise à jour du plan d'action (le cas échéant) : _____

Le plan d'action est associé à la mise en œuvre d'un PAEE: oui non

Le plan d'action fait suite à un diagnostic organisationnel EDI : oui non

La responsabilité (imputabilité) du plan d'action relève de :

- la direction générale
- le service RH
- le comité EDI
- autre : _____

Grille d'analyse

Objectifs inscrits au plan d'action			
Nature des objectifs		Indicateurs retenus	
Quantitatifs (cibles à atteindre) :	Qualitatifs :	De résultats :	De moyens :
Actions			
Actions déployées		Personnes ou unités responsables	Échéancier
			Ressources dédiées (matérielles, financières, humaines)
Dotation (recrutement):			
Dotation (présélection et sélection) :			
Dotation (accueil et intégration) :			

Rémunération :			
Conditions de travail (conciliation des temps sociaux notamment) :			
Évaluation du personnel :			
Gestion de la carrière :			
Formation et développement du personnel :			
Prévention du harcèlement en milieu de travail :			
Santé, sécurité et bien-être :			
Climat de travail :			

Participation à la prise de décision :			
Autres :			
Notes supplémentaires			