

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

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

## Recension des écrits

Catherine Beaudry, PhD, CRHA

Andrée-Anne Deschênes, PhD, CRHA

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

Professeur·es

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

Avec la collaboration de

Samuel Ouellet

Vicky Lamarche

Étudiant·es à la maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail

Janvier 2023

Une initiative de

FONDATION  
**CRHA**

En partenariat avec



Réalisée à

**UQAR**

Université du Québec  
à Rimouski

## Avant-propos

---

Cette recension de la littérature 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. Le premier volet de la recherche est constitué de la présente recension des écrits. Il s'agit de documenter les notions relatives à l'équité, à la diversité et à l'inclusion en milieu de travail, et, plus spécifiquement, au plan d'action EDI. Pour ce faire, la littérature scientifique et la doctrine juridique, tant en langue française qu'en langue anglaise, ont été consultées. Ce premier volet de la recherche-action sera suivi d'une collecte de données par questionnaire (phase quantitative), puis d'une phase qualitative combinant une analyse de contenu et des entretiens semi-dirigés.

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.

# Table des matières

---

Avant-propos .....	i
Liste des tableaux.....	iii
Introduction .....	1
Lexique EDI.....	2
1. La gestion de la diversité en milieu de travail.....	4
1.1 La perspective de la justice sociale et de la lutte à la discrimination.....	4
1.2 La perspective positive de la gestion de la diversité .....	5
1.3 La perspective proactive de la gestion de la diversité.....	5
2. La culture organisationnelle, les inégalités en emploi et l'EDI .....	7
2.1 Transformer la culture organisationnelle en faveur de l'inclusion et de la réduction des inégalités .....	7
3. La mesure de l'EDI dans l'organisation .....	10
3.1 Le diagnostic EDI.....	10
3.2 Les indicateurs de mesure de l'EDI.....	11
4. Les plans d'action EDI en milieu de travail.....	15
4.1 La mise en place de programmes d'accès à l'égalité ou de promotion sociale .....	15
4.1.1 Les normes québécoises d'accès à l'égalité en emploi .....	16
4.1.2 Les normes canadiennes d'équité en matière d'emploi.....	18
4.2 Les acteurs impliqués au regard du plan d'action EDI.....	20
4.3 Le déploiement du plan d'action EDI .....	20
4.3 Les impacts du plan d'action EDI .....	26
5. Le contexte légal de la gestion de l'EDI en milieu de travail.....	28
5.1 L'interdiction générale de la discrimination à l'emploi .....	28
5.2 Les formes de discriminations prohibées par la Loi .....	30
5.3 L'obligation d'accommodement raisonnable.....	31
Conclusion.....	33
Références .....	34

## Liste des tableaux

---

Tableau 1. Résumé des perspectives de la gestion de la diversité .....	6
Tableau 2. Exemple d'indicateurs de mesure de l'EDI .....	13
Tableau 3. Pratiques de GRH pertinentes pour un plan d'action EDI .....	22

# Introduction

---

Malgré les avancées réalisées au cours des dernières années, les inégalités en emploi demeurent la réalité de plusieurs personnes au Canada, en raison de certaines caractéristiques personnelles ou identitaires. Par exemple, les femmes sont nettement moins nombreuses (-38,2 %) que les hommes à occuper un poste de cadre supérieur<sup>1</sup>. De plus, les écarts salariaux en fonction du sexe perdurent, les femmes percevant en moyenne un salaire horaire inférieur (-11,1 %) à celui de leurs collègues masculins<sup>2</sup>. Des inégalités sur le plan de la rémunération sont également constatées entre les personnes autochtones et non autochtones<sup>3</sup>. Aussi, plus de 15 % des personnes autochtones indiquent avoir vécu de la discrimination en milieu de travail, comparativement à 9,1 % des personnes non autochtones<sup>4</sup>. Il en est de même des personnes en situation de handicap qui se disent plus souvent discriminées en emploi (16,1 %) que les personnes sans incapacité (6,1 %)<sup>5</sup>. Par ailleurs, le taux d'emploi des personnes en situation de handicap est nettement inférieur (-48 %) à celui des personnes qui ne présentent pas d'incapacité<sup>6</sup>. Des études montrent aussi que la discrimination persiste, au Québec, au moment de la présélection des curriculums vitae lorsqu'un nom à consonance étrangère y est inscrit, notamment pour les personnes candidates d'origines arabes et africaines<sup>7</sup>. Qui plus est, le taux de surqualification en emploi s'avère supérieur chez les personnes immigrantes (10 %) lorsque comparé avec celui des personnes natives (4 %)<sup>8</sup>.

Cette persistance des inégalités sur le marché du travail révèle l'importance de s'attarder aux principes de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) dans les organisations. Il s'agit cependant de principes complexes qui soulèvent parfois de l'incompréhension et des résistances<sup>9</sup>, notamment en ce qui concerne leur application dans les milieux de travail. Les résistances reposent également sur leur signification, qui n'est pas toujours partagée par toutes les personnes qui composent les organisations. Il convient alors de définir de manière précise les concepts associés à l'EDI afin de se doter d'un vocabulaire commun. Dans cet ordre d'idées, la présente recension des écrits s'amorce avec la proposition d'un lexique relatif aux notions de l'EDI.

Sont par la suite abordées les différentes perspectives de gestion de la diversité qui peuvent donner lieu à des orientations de nature différente, selon l'approche adoptée (section 1). Ces orientations dépendent notamment de la culture organisationnelle, qui est également examinée dans cette recension (section 2).

Les actions à entreprendre pour contrer les inégalités en emploi sont par la suite présentées. Il s'agit d'abord de poser un diagnostic organisationnel, à l'aide d'indicateurs pertinents, pour déceler les angles morts en matière d'EDI (section 3). S'ensuit la proposition d'un plan d'action qui établit les objectifs à atteindre, de même que les moyens à mettre en œuvre afin de favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion en milieu de travail (section 4). Or, les moyens dont disposent les organisations canadiennes et québécoises se déploient dans un cadre légal particulier. Cette recension brosse donc, de manière succincte, le portrait de ce contexte législatif (section 5).

# Lexique EDI

---

## ÉQUITÉ, DIVERSITÉ INCLUSION

### Diversité

Différences, visibles ou non, entre les membres d'un groupe ou d'une organisation par rapport à un attribut commun<sup>10</sup>.

### Équité

Traitement juste des personnes, par l'abolition des obstacles systémiques qui désavantagent les membres de certains groupes, en tenant compte des différentes réalités<sup>11</sup>.

### Inclusion

Création d'un environnement dans lequel toute personne, peu importe son identité ou sa façon d'être, est pleinement elle-même, contribue au collectif en tant que membre à part entière, est valorisée dans son unicité et a accès à des opportunités significatives<sup>12</sup>.

## AUTRES TERMES ASSOCIÉS À L'EDI

### Biais inconscients

Attitudes ou stéréotypes qui, sous la forme de raccourcis mentaux, affectent la compréhension, les actions et les décisions de manière inconsciente, involontaire et non intentionnelle<sup>13</sup>.

### Climat diversité

Perception partagée par les membres de l'organisation des intentions, des programmes, des attitudes et des comportements en faveur des formes de diversité pertinentes dans le contexte social de l'organisation<sup>14</sup>.

### Climat d'inclusion

Sentiment des personnes employées que leurs expériences, leurs connaissances, leurs habiletés et leurs perspectives uniques sont intégrées dans l'environnement de travail<sup>15</sup>.

## **Diagnostic EDI**

Démarche méthodologique permettant d'analyser la façon dont une organisation gère l'EDI par l'identification des enjeux, puis des causes qui leur sont associées, pour ultimement proposer des actions et des objectifs concrets à travers un plan d'action EDI<sup>16</sup>.

## **Discrimination**

Distinction, exclusion ou préférence, intentionnelles ou non, fondées sur les caractéristiques personnelles d'un individu ou d'un groupe d'individus<sup>17</sup>.

## **Égalité**

Mêmes droits, opportunités et traitement pour les personnes, particulièrement au regard des opportunités d'emploi, des conditions de travail, de la formation et du développement, de la mobilité, des promotions et de la rémunération globale<sup>18</sup>.

## **Gestion de la diversité**

Politiques et pratiques luttant contre la discrimination en emploi et favorisant l'égalité des chances et de traitement, dans le respect des différences entre les membres de l'organisation<sup>19</sup>.

## **Intégration**

Exercice, relevant d'une responsabilité individuelle, qui vise à intégrer des personnes appartenant aux groupes minoritaires à la majorité, sans changements structurants<sup>20</sup>.

## **Plan d'action EDI**

Programme visant l'augmentation et le maintien de la diversité au sein du personnel<sup>21</sup>, notamment par le retrait des obstacles<sup>22</sup> 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 la progression de carrière des personnes<sup>23</sup>.

# 1. La gestion de la diversité en milieu de travail

---

La gestion de la diversité en milieu de travail fait référence aux politiques et aux pratiques luttant contre la discrimination en emploi et favorisant l'égalité des chances et de traitement<sup>24</sup>, dans le respect des différences entre les membres de l'organisation<sup>25</sup>. Bien que l'importance de gérer la diversité pour favoriser l'inclusion des personnes soit reconnue tant dans les écrits scientifiques que dans les milieux de travail, force est de constater que ses effets s'avèrent parfois mitigés. En effet, les politiques et les pratiques s'établissent selon des approches organisationnelles variées<sup>26</sup>. Cette gestion s'ancre donc dans des visions différentes de la diversité, de l'équité et de l'inclusion qui impactent l'ensemble des membres de l'organisation, dont les personnes qui subissent des inégalités en emploi. Plus précisément, trois perspectives retiennent généralement l'attention dans les écrits sur la gestion de la diversité<sup>27</sup> : la perspective de la justice sociale et de la lutte à la discrimination (section 1.1), la perspective positive (section 1.2) et la perspective proactive (section 1.3). Ces trois perspectives sont d'ailleurs résumées au tableau 1 (à la page 6).

## 1.1 La perspective de la justice sociale et de la lutte à la discrimination

La perspective de la justice sociale et de la lutte à la discrimination est considérée comme l'ancrage dominant pour comprendre la diversité dans les milieux de travail<sup>28</sup>. Dans cette approche de la gestion de la diversité, les moyens déployés visent essentiellement à freiner l'exclusion des personnes appartenant à certains groupes sous-représentés sur le marché du travail. L'objectif est alors d'enrayer toute forme de discrimination envers les groupes ciblés<sup>29</sup>, comme les femmes, les personnes autochtones, les minorités visibles ou ethniques et les personnes handicapées. Ces moyens reposent sur l'aménagement des conditions de travail et d'emploi pour les personnes discriminées. Ils prennent la forme d'aménagements individualisés (au cas par cas) qui sont mis en place lorsque la discrimination est constatée<sup>30</sup>. Il s'agit donc d'une gestion réactive de la diversité<sup>31</sup>. En effet, elle vise la correction des problèmes une fois qu'ils sont constatés.

Si elle permet effectivement d'endiguer la discrimination, cette perspective présente une limite importante : la gestion individualisée de la diversité contribue parfois à marginaliser, voire à ostraciser les personnes qui bénéficient des aménagements. En effet, puisque ces aménagements ne profitent qu'à un individu à la fois<sup>32</sup>, ils peuvent susciter un sentiment d'injustice chez les membres de l'organisation qui n'y ont pas accès. Ce sentiment d'injustice peut alors générer l'exclusion des personnes accommodées, perçues comme avantagées par leurs collègues<sup>33</sup>.

Les organisations qui adoptent cette perspective de la gestion de la diversité épousent généralement une logique juridique, en cherchant à se conformer aux obligations légales en matière de lutte contre la discrimination<sup>34</sup>. Cependant, la loi n'indique pas comment enrayer la discrimination<sup>35</sup>. Les employeurs sont donc sans repères précis sur les pratiques à mettre en place<sup>36</sup>. S'ils ont la volonté de contribuer à la justice sociale, les employeurs n'ont pas toujours la capacité de le faire, en matière de connaissances, de ressources ou de moyens. Il s'agit d'une seconde limite de cette approche de la gestion de la diversité.

## 1.2 La perspective positive de la gestion de la diversité

Une deuxième approche s'oriente vers une perspective plus positive au sein de laquelle la gestion de la diversité est abordée sous l'angle des avantages escomptés<sup>37</sup>. Les organisations considèrent les différences individuelles comme des ressources desquelles elles peuvent tirer des bénéfices. Ces différences sont alors valorisées dans le milieu de travail<sup>38</sup>. Les études sont en effet nombreuses à recenser les bénéfices de la diversité de la main-d'œuvre au sein de l'organisation. Parmi ces avantages, se trouvent par exemple l'augmentation de la productivité, l'accroissement de l'innovation, l'ouverture à de nouveaux marchés ainsi que l'amélioration du climat de travail et de la réputation organisationnelle<sup>39</sup>.

Dans cette optique, les pratiques de gestion s'orientent surtout vers le soutien au développement du capital humain, de manière à tirer profit de cette diversité du personnel<sup>40</sup>. La philosophie de gestion qui sous-tend cette perspective suppose que la diversité contribue à créer un environnement productif, dans la mesure où les talents sont pleinement exploités<sup>41</sup>. Si l'attention est essentiellement portée sur la contribution des personnes, les sources organisationnelles de discrimination risquent alors d'être occultées<sup>42</sup>. Qui plus est, la valorisation des différences peut contribuer à exacerber ou à cristalliser les stéréotypes accolés à certains groupes (par exemple : les compétences féminines ou masculines ou des traits culturels distincts)<sup>43</sup>.

## 1.3 La perspective proactive de la gestion de la diversité

La dernière perspective de la gestion de diversité vise la proactivité. Plus précisément, il s'agit d'abord de poser un diagnostic organisationnel afin de cibler les sources de discrimination en milieu de travail de même que les obstacles à l'inclusion des personnes<sup>44</sup>. Une fois le diagnostic réalisé, l'objectif est d'éliminer en amont les obstacles détectés.

La gestion de la diversité se déploie donc de manière préventive, en questionnant et en modifiant les politiques et les pratiques organisationnelles qui génèrent l'exclusion<sup>45</sup>. Un regard attentif est alors porté aux biais qui teintent les activités de gestion des ressources humaines. La gestion équitable et inclusive de la diversité s'appuie donc sur une réflexion à l'égard du système organisationnel quant aux obstacles vécus par les personnes<sup>46</sup>.

Dans une telle perspective, les difficultés d'intégration des personnes ne reposent pas sur leurs caractéristiques personnelles, mais sur les pratiques organisationnelles. La nécessité de définir des politiques et des pratiques équitables et inclusives pour l'ensemble des membres de l'organisation est donc au cœur de la démarche. Bien que les arrangements individuels demeurent possibles, la visée est avant tout d'agir en amont en cherchant à modifier les façons de faire qui posent problème<sup>47</sup>. Il est question d'abolir les barrières pour l'inclusion de tout le personnel, et non pas à la pièce pour un groupe en particulier<sup>48</sup>. La mise en œuvre d'un plan d'action EDI s'inscrit de manière tout à fait logique dans une telle perspective qui vise justement la fixation d'objectifs favorisant l'équité, la diversité et l'inclusion dans l'organisation en ciblant des actions précises pour les atteindre. Une telle démarche nécessite cependant des ressources (financières, humaines et matérielles). De plus, elle s'avère complexe, notamment parce qu'elle implique

le développement d'une culture organisationnelle inclusive, qui requiert ainsi une réévaluation des valeurs et des normes acquises.

**Tableau 1. Résumé des perspectives de la gestion de la diversité**

<b>Gestion de la diversité</b>		
<b>1. Perspective de la justice sociale et de la lutte à la discrimination</b>	<b>2. Perspective positive</b>	<b>3. Perspective proactive</b>
<b>Objectif principal</b>		
- Enrayer la discrimination	- Bénéficier des avantages de la diversité	- Favoriser l'inclusion
<b>Moyens déployés</b>		
- Aménagements individualisés des conditions de travail et d'emploi des personnes	- Valorisation des différences - Soutien au développement du personnel	- Diagnostic organisationnel - Modification des politiques et des pratiques organisationnelles
<b>Limites</b>		
- Marginalisation des personnes accommodées - Gestion réactive : actions prises une fois la discrimination constatée	- Peu d'attention aux sources de discrimination - Perpétuation des stéréotypes	- Complexité de la démarche - Moyens nécessaires (financiers, humains et matériels)

## 2. La culture organisationnelle, les inégalités en emploi et l'EDI

---

La culture organisationnelle réfère à une trame organisationnelle intangible, mais ayant une résonance chez les membres qui composent l'organisation. Elle se définit comme un ensemble de postulats, de valeurs et de croyances partagés qui régissent la manière de réfléchir et de se comporter au sein d'une organisation<sup>49</sup>. Elle concourt à la façon dont les membres de l'organisation observent, vivent et donnent un sens à leur environnement de travail<sup>50</sup>.

Un lien étroit existe entre les concepts de culture organisationnelle, de climat organisationnel, d'inégalité en emploi et d'EDI. Pour bien comprendre la culture, il importe de comprendre comment elle est liée aux pratiques de gestion et au climat dans l'organisation. La culture constitue la base de l'organisation : ce sont ses valeurs, ses croyances, les postulats tenus pour acquis qui sont ancrés dans son histoire. Elle exerce ainsi une influence sur les pratiques de gestion en place, comme la reconnaissance, le soutien organisationnel ou la sélection du personnel. Ces pratiques ont un effet sur le climat organisationnel, qui est lié à la description, aux sentiments ou aux perceptions expérientielles à l'égard de ce qui se passe dans l'organisation<sup>51</sup>. Le climat réfère ainsi au *quoi*, au ressenti. La culture porte plutôt sur le *pourquoi*, puisqu'elle permet de comprendre et d'expliquer les dynamiques organisationnelles.

La réduction des inégalités en emploi repose donc, en partie, sur la création au sein de l'organisation d'un climat diversité et d'inclusion. Ce climat repose sur une culture organisationnelle inclusive, car celle-ci guide les pratiques de gestion des ressources humaines. Le climat diversité se définit comme la perception partagée par les membres de l'organisation des intentions, des programmes, des attitudes et comportements en faveur des formes de diversité pertinentes dans le contexte social de l'organisation<sup>52</sup>. Pour sa part, le climat d'inclusion fait référence aux perceptions communes du personnel sur la mesure dans laquelle une organisation aide chaque personne à se sentir valorisée et appréciée en tant que membre d'un groupe ou de l'organisation<sup>53</sup>. Il réfère au sentiment qu'éprouve le personnel quant à l'inclusion de ses antécédents, ses connaissances, ses compétences et ses perspectives uniques dans l'environnement de travail<sup>54</sup>.

### 2.1 Transformer la culture organisationnelle en faveur de l'inclusion et de la réduction des inégalités

L'adoption d'une perspective multiple de la culture organisationnelle serait la voie à emprunter pour permettre la mise en place d'une culture organisationnelle en soutien à l'EDI et à la réduction des inégalités en emploi<sup>55</sup>. Cette perspective se fonde sur une vision de la culture qui est mouvante, influencée par les changements sociaux et qui prend explicitement en compte ces évolutions sociétales. La culture organisationnelle est dès lors un phénomène collectif et socialement construit.

La culture organisationnelle est inclusive lorsqu'un ensemble de normes et de valeurs partagées prône le respect mutuel, l'ouverture et la reconnaissance de l'altérité<sup>56</sup>. Une culture inclusive repose sur un environnement organisationnel qui permet aux personnes ayant des antécédents, des mentalités et des façons de penser multiples et différentes de travailler efficacement ensemble et de donner le meilleur d'elles-mêmes afin d'atteindre des objectifs organisationnels fondés sur des principes rassembleurs<sup>57</sup>. Pour s'inscrire dans une approche proactive de la gestion de l'EDI, l'organisation doit être en mesure d'intégrer l'apport de chacun de ses membres<sup>58</sup>. De plus, les avantages de travailler ensemble doivent être ressentis par les uns et les autres<sup>59</sup>.

Si l'adoption d'une approche proactive de gestion de l'EDI implique la transformation de la culture organisationnelle, elle n'est pas synonyme d'effacement ou d'altération de la culture existante. Adopter une culture inclusive, ce n'est pas rebâtir la culture organisationnelle d'A à Z: c'est ajouter des valeurs d'inclusion ou transformer certaines valeurs qui sont un frein à l'inclusion. Par exemple, une culture organisationnelle basée sur des valeurs de contrôle ou s'inscrivant dans un modèle utilitaire est un frein à la gestion de la diversité, car elle enferme l'organisation dans des routines et des jeux de pouvoir au détriment de l'inclusion<sup>60</sup>. Il s'agit donc de les transformer vers des valeurs d'ouverture et d'autonomie. Dès que l'organisation mise sur une culture qui repose sur des valeurs comme l'équité, la diversité, l'inclusion, la justice, la reconnaissance de l'altérité et l'ouverture, elle tend vers une culture inclusive.

Parfois, les organisations ont la préoccupation de préserver la tradition, le connu et de reproduire des schèmes et des structures. Cette aspiration est généralement inconsciente et véhiculée à travers diverses normes organisationnelles latentes<sup>61</sup>. Ce sont sur ces normes que l'organisation devrait agir pour développer une culture inclusive. Ainsi, la création d'une culture organisationnelle inclusive peut représenter un défi pour plusieurs organisations, car elle requiert la volonté et le désir de réévaluer les systèmes de valeurs et les postulats de base de l'organisation. Il s'agit de transformer des modes de pensée, des comportements et des interactions parfois profondément ancrés dans l'organisation. Pour s'y faire, l'organisation passe par un processus de réévaluation de ses pratiques et de ses stratégies, dans le même esprit que celui de la gestion du changement<sup>62</sup>.

L'adoption d'une culture organisationnelle inclusive implique également de revoir les modes d'apprentissage dans l'organisation<sup>63</sup>. Une culture inclusive permet un apprentissage organisationnel qui mise sur la cohésion du collectif. Pour qu'une culture organisationnelle existe, elle doit être transmise par les anciens membres aux nouveaux membres. Afin de miser sur une culture organisationnelle qui permette une gestion proactive de l'EDI, l'apprentissage organisationnel passe d'une approche unilatérale, qui repose sur l'assimilation des différences, à un processus pluraliste, qui mise sur l'enrichissement mutuel<sup>64</sup>. L'enrichissement mutuel permet de développer les synergies individuelles et collectives, puis d'acquérir des attitudes et des comportements communs, qui suscitent la créativité, l'innovation et le sentiment d'inclusion<sup>65</sup>.

Tendre vers une culture inclusive et une gestion proactive de la diversité pour diminuer les inégalités en emploi nécessite une connaissance du portrait actuel de l'organisation. Pour ce faire, un exercice de mesure de l'EDI dans l'organisation est requis.

## 3. La mesure de l'EDI dans l'organisation

---

Le diagnostic organisationnel EDI, par la mesure d'indicateurs EDI, est une étape préalable à la mise en œuvre d'un plan d'action EDI et à la réduction des inégalités en emploi<sup>66</sup>. Un constat émerge de la littérature : la mesure des indicateurs EDI dans l'organisation constitue un levier pour l'amélioration des pratiques<sup>67</sup>. Ainsi, l'atteinte d'objectifs en matière d'EDI ne peut reposer uniquement sur la perception des acteurs et des actrices responsables de l'implantation du plan d'action. Elle nécessite un « objectif précis, un chemin tracé pour progresser et [des indicateurs] pour y parvenir »<sup>68</sup>. La mesure de l'EDI dans l'organisation n'est toutefois pas sans soulever des enjeux sur le plan du choix des indicateurs et de la démarche méthodologique de cueillette des données.

### 3.1 Le diagnostic EDI

Le diagnostic organisationnel réfère à une démarche méthodologique visant à mieux comprendre la dynamique organisationnelle à plusieurs niveaux d'analyse (organisationnel, équipe de travail et individuel) et à clarifier les relations entre les variables organisationnelles<sup>69</sup>. Le diagnostic organisationnel s'appuie sur un processus qui consiste à évaluer l'état actuel d'une situation au sein d'une organisation, d'un service administratif ou d'une équipe<sup>70</sup>.

Le diagnostic EDI, comme le diagnostic organisationnel, vise à identifier les enjeux, puis les causes qui leur sont associées, pour ultimement proposer des actions et des objectifs concrets, et ce, à travers un plan d'action EDI. Le diagnostic EDI permet donc d'analyser la façon dont une organisation gère l'équité, la diversité et l'inclusion<sup>71</sup>. Un tel diagnostic s'intéresse aux politiques et aux pratiques organisationnelles génératrices d'exclusion. En d'autres termes, on vise à examiner les règles, les procédures et les façons de faire qui sont défavorables à certains groupes de personnes et qui peuvent contribuer à leur exclusion du milieu de travail, de certains postes ou des équipes de travail, par exemple.

Le diagnostic vise à bâtir un programme ou un plan d'action EDI pour changer les pratiques de gestion des ressources humaines. Il ne vise donc pas la mise en place de mesures individualisées, mais plutôt la transformation des mesures collectives pour éliminer les obstacles préalablement détectés. On cible donc les sources de discrimination qui se retrouvent dans les politiques et dans les pratiques de gestion, pour les enlever.

La recherche sur l'EDI met en lumière deux recouvrements conceptuels importants :

- 1) l'équité ne peut être atteinte sans pratiques inclusives<sup>72</sup>;
- 2) une organisation inclusive doit être composée de membres diversifiés, qui reflètent le contexte dans lequel l'organisation évolue<sup>73</sup>.

Ainsi, si la mesure de la composition de la main-d'œuvre est importante, elle ne suffit pas pour poser un diagnostic EDI. Il faut recueillir des informations auprès des membres de l'organisation ou dans la documentation existante à propos de la composition de la main-d'œuvre, mais également sonder les perceptions individuelles et s'intéresser aux pratiques de gestion des ressources humaines. Cette cueillette de données devrait reposer sur divers indicateurs de l'EDI.

### 3.2 Les indicateurs de mesure de l'EDI

Au sens large, un indicateur de gestion est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée, selon des préoccupations de validité et de fidélité de la mesure. Il est le résultat de la collecte de données sur un état, sur une situation ou sur la manifestation observable d'un phénomène lié au fonctionnement d'une organisation<sup>74</sup>.

Grâce aux indicateurs de gestion, il est possible d'interpréter la réalité organisationnelle, de connaître l'ampleur des écarts par rapport à un objectif et de prendre des mesures correctives ou préventives. Ainsi, les trois rôles d'un indicateur sont :

1. d'informer;
2. de poser un diagnostic, c'est-à-dire faire ressortir les écarts par rapport à la norme ou à un objectif;
3. de faire des prévisions.

Il s'agit donc de déterminer une norme ou un objectif à atteindre pour chaque indicateur, afin que les écarts entre la situation actuelle et la situation désirée puissent « déclencher l'allumage du clignotant »<sup>75</sup>.

Lorsqu'il est question de l'élaboration d'une politique ou d'un plan d'action EDI, la mesure de la diversité constitue une étape importante, mais difficile. Les indicateurs de mesure de l'EDI devraient permettre de poser un diagnostic, d'assurer le suivi et de mesurer la performance des politiques de gestion de la diversité<sup>76</sup>. Ils s'accompagnent parfois de tableaux de bord, qui ont souvent pour vocation de persuader la direction et les gestionnaires d'adopter un plan d'action EDI, et donc, de s'engager dans des innovations organisationnelles et de dédier les ressources nécessaires pour lutter contre les inégalités en emploi<sup>77</sup>.

La démarche de construction et de choix d'indicateurs est complexe et renvoie à différents enjeux techniques, politiques et symboliques<sup>78</sup>. Il s'agit, d'une part, de choisir les bons indicateurs pour mesurer ce que l'organisation souhaite évaluer (enjeux techniques), mais également de donner un sens à ces indicateurs (enjeux symboliques), au regard des préoccupations des dirigeants et des gestionnaires (enjeux politiques). Le choix des indicateurs repose sur les caractéristiques de l'organisation, comme son historique, sa taille, sa localisation, son secteur d'activités et les objectifs stratégiques qui concernent son engagement en matière d'EDI.

Le choix et la construction d'un indicateur devraient donc se faire dans une démarche structurée et rigoureuse, en prenant appui sur cinq critères<sup>79</sup>.

1. Il doit être utilisable en temps réel, c'est-à-dire qu'il faut travailler dans le même espace-temps que le système à contrôler.
2. Il doit mesurer un ou plusieurs objectifs. L'indicateur devrait être choisi selon le niveau d'évaluation (unité, organisationnel, groupe), les enjeux sélectionnés et les besoins précis de l'organisation.
3. Il doit guider vers l'action. Il permet de corriger une lacune, de juger les progrès réalisés et ceux à effectuer, mais aussi d'amplifier une action ou de saisir une opportunité.
4. Il doit pouvoir être construit (dans le cadre de certaines contraintes).
5. Il doit pouvoir être présenté sous une forme qui permet de réduire les efforts d'interprétation par les membres de l'organisation.

L'examen de la littérature permet d'identifier des éléments clés à opérationnaliser dans la mesure de l'EDI<sup>80</sup>. On y retrouve, par exemple :

- la composition et la diversité de la main-d'œuvre;
- les compétences culturelles de l'équipe de gestion;
- la gouvernance;
- les valeurs et la culture organisationnelle;
- le climat organisationnel;
- le traitement équitable;
- l'intégration des différences;
- les processus de prise de décision;
- le sentiment de sécurité psychologique;
- la confiance;
- le sentiment d'inclusion;
- les pratiques de gestion des ressources humaines (dotation, formation, gestion des carrières, rémunération, conciliation des temps sociaux, évaluation, santé, sécurité et bien-être).

Pour mesurer ces éléments, deux types d'indicateurs de mesure de l'EDI sont identifiés dans la littérature scientifique : les indicateurs de moyens, qui renvoient aux actions, et les indicateurs de résultats, qui renvoient aux constats<sup>81</sup>. Quelques exemples d'indicateurs de mesure sont présentés au tableau 2.

**Tableau 2. Exemple d'indicateurs de mesure de l'EDI**

<b>A. Les indicateurs de résultats</b>		
<b>Indicateur</b>	<b>Nature des données</b>	<b>Indicateurs (exemples)</b>
Représentativité de groupes cibles dans l'organisation, dans différentes unités ou service ou dans les postes d'encadrement ou de gestion	Quantitative	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le nombre de personnes autochtones à l'emploi de l'organisation.</li> <li>- Le nombre de personnes en situation de handicap dans le département de la R&amp;D</li> <li>- L'âge des personnes dans les postes de service à la clientèle.</li> <li>- Le nombre de personnes issues d'une minorité visible dans le conseil de gestion.</li> </ul>
Positionnement des différents groupes au regard des pratiques de GRH (recrutement et sélection, formation, évaluation, promotion et carrière, roulement et gestion des départs, accidents de travail, absentéisme, temps de travail et congés)	Quantitative	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le ratio de personnes issues d'une minorité visible victimes d'un accident de travail.</li> <li>- Le nombre de femmes dans les 10 personnes les mieux rémunérées dans l'organisation.</li> <li>- Le taux de roulement des personnes de la communauté LGBTQ+ en comparaison au taux de roulement global.</li> </ul>
L'expérience de discrimination des membres de l'organisation	Quantitative Qualitative	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le vécu du personnel au regard de l'expérience d'expérience de discrimination.</li> </ul>
La satisfaction et l'engagement au travail en lien avec différents groupes cibles	Quantitative Qualitative	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le degré de satisfaction au travail des personnes appartenant à différents groupes cibles.</li> </ul>
Le sentiment d'inclusion des membres de l'organisation	Quantitative Qualitative	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le degré du sentiment d'inclusion au regard de différents groupes cibles.</li> </ul>
Le climat diversité	Quantitative Qualitative	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La perception des membres de l'organisation à l'égard de la volonté de la direction de diversifier la main-d'œuvre.</li> <li>- La perception du personnel au regard de la capacité des équipes à accueillir de nouvelles personnes qui sont différentes.</li> </ul>
Les connaissances des membres de l'organisation en matière d'EDI	Quantitative Qualitative	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La perception du personnel au regard des enjeux EDI dans l'organisation.</li> <li>- La perception du personnel au regard de leurs connaissances en matière d'EDI.</li> </ul>

B. Les indicateurs de moyens		
Moyens ou actions	Nature des données	Indicateurs (exemples)
Sensibilisation des membres de l'organisation aux enjeux de l'EDI	Quantitative Qualitative	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de formations offertes sur les biais inconscients proposées pour une période déterminée aux membres de l'organisation.</li> <li>- Nombre de personnes qui participent à des midis-conférences sur les réalités des peuples autochtones.</li> </ul>
Offre de programmes spécifiques aux personnes de groupes cibles (p. ex., mentorat ou parrainage)	Quantitative Qualitative	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'opportunités offertes et nombre de personnes qui en bénéficient.</li> <li>- Satisfaction des personnes participantes à l'égard des programmes.</li> </ul>
Révision des pratiques de gestion des ressources humaines (p. ex., dotation, évaluation, gestion des carrières)	Quantitative Qualitative	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Croissance du nombre de candidatures issues de groupes cibles lors de l'affichage d'un poste.</li> <li>- Ratio de l'investissement en développement des compétences au regard de différents groupes cibles</li> <li>- Perception du personnel quant à l'équité dans la rémunération.</li> </ul>

Une fois le portrait de la situation EDI brossé à partir du diagnostic, l'organisation est en mesure de cibler les actions à entreprendre pour tendre vers la situation désirée, et ce, à travers le plan d'action EDI.

## 4. Les plans d'action EDI en milieu de travail

---

À l'aide d'indicateurs pertinents, le diagnostic permet de dresser un état des lieux en repérant les enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion en milieu de travail. Pour remédier aux inégalités en emploi constatées, il s'avère essentiel de proposer des stratégies et des moyens concrets. C'est donc sous la forme d'une politique ou d'un plan d'action EDI que les organisations adoptent des programmes visant l'augmentation et le maintien de la diversité au sein du personnel<sup>82</sup>, notamment par le retrait des obstacles<sup>83</sup> rencontrés chez les groupes sous-représentés ou vulnérables sur le marché du travail. Les politiques ou les plans d'action EDI peuvent également prévoir des initiatives qui visent à créer une égalité dans l'accès à la prise de décision et aux ressources, ainsi qu'au regard de la progression de carrière des personnes<sup>84</sup>. De tels programmes permettent de tendre vers des organisations inclusives où toutes les personnes, peu importe leur identité, ont la chance d'être pleinement elles-mêmes et de contribuer au collectif en étant considérées comme des membres à part entière et valorisées<sup>85</sup>.

Il importe de noter que le plan d'action EDI peut prendre différentes appellations, selon la littérature consultée. Il est parfois associé aux politiques EDI ou aux programmes de diversité. Cependant, peu importe les termes utilisés, le plan d'action EDI repose sur<sup>86</sup> :

- des objectifs clairement formulés à atteindre (chiffrés ou non);
- l'identification des actions à déployer dans le cadre d'un échéancier à respecter;
- l'identification des personnes qui en sont responsables;
- l'identification des moyens (financiers, matériels, humains) à mobiliser.

Au-delà du texte et de la documentation qui constituent la politique ou le plan d'action EDI, il s'agit d'un processus qui implique des valeurs, des discussions, des activités ainsi que des relations sociales et de pouvoir<sup>87</sup>. Le plan d'action s'inscrit donc dans un contexte historique, social, économique, culturel et politique<sup>88</sup> propre à chaque organisation.

En somme, le plan d'action EDI constitue un véritable programme, plus ou moins substantiel, visant le déploiement de moyens tangibles en réponse aux enjeux relatifs à la diversité, à l'équité et à l'inclusion qui ont été détectés dans un milieu de travail donné à la suite d'un diagnostic. Le plan d'action peut par ailleurs être l'occasion de mettre en œuvre un programme d'accès à l'égalité, selon le cadre juridique qui s'applique.

### 4.1 La mise en place de programmes d'accès à l'égalité ou de promotion sociale

La mise en place des programmes d'accès à l'égalité dépend de la compétence juridictionnelle des organisations en cause (fédérale ou provinciale). Sont donc abordées 1) les normes québécoises d'accès à l'égalité en emploi, puis 2) les normes canadiennes d'équité en matière d'emploi.

#### 4.1.1 Les normes québécoises d'accès à l'égalité en emploi

Les normes québécoises d'accès à l'égalité en emploi peuvent être regroupées en quatre catégories : i) les programmes d'accès à l'égalité en emploi pour les organismes publics; ii) les programmes d'obligation contractuelle pour les entreprises privées; iii) les programmes résultant d'une enquête de la Commission ou d'une décision d'un tribunal et iv) les programmes volontaires d'employeurs.

##### i. Les programmes d'accès à l'égalité en emploi pour les organismes publics

Les programmes d'accès à l'égalité en emploi pour les organismes publics sont régis d'une part par la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*<sup>89</sup> et de l'autre par la *Loi québécoise sur la fonction publique*<sup>90</sup>.

La *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics* vise les organismes publics qui emploient 100 personnes ou plus pendant une période continue de six mois au cours de chacune de deux années consécutives dans: les sociétés d'État; les réseaux de l'éducation et des services sociaux, le secteur municipal, la Sûreté du Québec (article 2). L'article 1 de la Loi précise que celle-ci instaure un cadre d'accès à l'égalité en emploi pour corriger la situation des personnes victimes de discrimination en emploi telles que les femmes, les personnes handicapées, les autochtones, les minorités visibles et les minorités ethniques. Selon la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse :

Les personnes autochtones sont les Premières Nations, les Inuit et les Métis du Canada. Les minorités visibles sont des personnes qui ne sont pas de « race » ou de couleur blanche et qui ne sont pas des personnes autochtones. Quant aux minorités ethniques, il s'agit de personnes dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais et qui ne sont ni des personnes autochtones ni d'une minorité visible. En ce qui concerne les personnes handicapées, on réfère aux personnes identifiées dans la *Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées*<sup>91</sup>.

Plus précisément, la notion de personne handicapée est définie comme « toute personne ayant une déficience entraînant une incapacité significative et persistante et qui est sujette à rencontrer des obstacles dans l'accomplissement d'activités courantes »<sup>92</sup>.

L'article 13 de la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics* souligne que les objectifs du programme d'accès à l'égalité en emplois sont de deux ordres, soit : 1) d'accroître la représentativité des personnes faisant partie de chaque groupe visé et 2) de corriger les pratiques du système d'emploi. Il comprend les éléments suivants :

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

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

Il convient de rappeler que les ministères ne sont pas assujettis à la loi. Ils sont tenus d'implanter leur propre programme d'accès à l'égalité en vertu des dispositions pertinentes de *la Loi sur la fonction publique*.

ii. Les programmes d'obligation contractuelle pour les entreprises privées

Les entreprises privées sous juridiction provinciale peuvent également se voir dans l'obligation d'implanter un programme d'accès à l'égalité, dans certains contextes. C'est le cas lorsqu'un contrat d'approvisionnement lie ces entreprises à un organisme public. En effet, selon l'article 35 du *Règlement sur certains contrats d'approvisionnement des organismes publics* :

Lorsque le montant d'un contrat d'approvisionnement est de 100 000 \$ ou plus ou lorsque le montant d'un sous-contrat d'approvisionnement se rapportant à un tel contrat est de 100 000 \$ ou plus, ce contrat ou ce sous-contrat ne peut être conclu avec un fournisseur ou un sous-contractant du Québec dont l'entreprise compte plus de 100 employés, à moins que le fournisseur ou le sous-contractant ne se soit préalablement engagé à implanter un programme d'accès à l'égalité conforme à la Charte des droits et libertés de la personne (chapitre C-12) et qu'il ne soit titulaire d'une attestation d'engagement à cet effet délivrée par le président du Conseil du trésor<sup>93</sup>.

Donc, de nombreuses entreprises qui comptent moins de 100 employés ainsi que celles qui obtiennent des contrats inférieurs à 100 000\$ sont exclues du champ d'application de la loi. Les programmes d'obligation contractuelle pour les entreprises privées sont gérés conjointement par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, le Conseil du trésor et le ministère qui octroie le contrat ou la subvention<sup>94</sup>.

iii. Les programmes résultant d'une enquête de la Commission ou d'une décision d'un tribunal

L'implantation d'un programme d'accès à l'égalité peut par ailleurs être imposée à une organisation, à la suite d'une enquête portant sur une situation de discrimination. À cet égard, l'article 88 de la *Charte des*

*droits et libertés de la personne* prévoit que « la Commission peut, après enquête, si elle constate une situation de discrimination prévue par l'article 86, proposer l'implantation, dans un délai qu'elle fixe, d'un programme d'accès à l'égalité. La Commission peut, lorsque sa proposition n'a pas été suivie, s'adresser à un tribunal et, sur preuve d'une situation visée dans l'article 86, obtenir dans le délai fixé par ce tribunal l'élaboration et l'implantation d'un programme. Le programme ainsi élaboré est déposé devant ce tribunal qui peut, en conformité avec la Charte, y apporter les modifications qu'il juge adéquates »<sup>95</sup>.

iv. Les programmes volontaires d'employeurs.

Toutes les organisations sous juridiction provinciale ne sont pas soumises aux obligations légales mentionnées jusqu'à maintenant, mais elles peuvent tout de même adopter un programme d'accès à l'égalité qui revêt alors un caractère volontaire<sup>96</sup>. Le caractère volontaire de tels programmes fait que les employeurs ne sont soumis à aucun contrôle, le 1<sup>er</sup> alinéa de l'article 87 de *la Charte des droits et libertés de la personne* n'ayant jamais été en vigueur<sup>97</sup>. Cet alinéa soumettait en effet tout programme d'accès à l'égalité à l'approbation de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. Il ressort de la littérature que les programmes volontaires d'accès à l'égalité sont très peu documentés et que les organisations qui ont réellement tenté de les implanter en modifiant la représentativité des membres des groupes cibles dans les corps d'emplois ont rencontré de fortes résistances à l'interne<sup>98</sup>.

#### 4.1.2 Les normes canadiennes d'équité en matière d'emploi

Les normes canadiennes d'équité en matière d'emploi reposent sur des mesures spéciales ou les programmes de promotion sociale mis de l'avant soit par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (i) soit par la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (ii).

i) Les mesures spéciales en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*

La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (LEE), entrée en vigueur en 1996, s'applique à tous les employeurs du secteur privé de compétence fédérale (au moins 100 employés) ainsi que tous les secteurs de l'administration publique fédérale, les Forces armées canadiennes et la Gendarmerie royale du Canada. La loi vise les membres de quatre « groupes désignés » : les femmes; les Autochtones (les Indiens, les Inuit et les Métis); les minorités visibles et les personnes handicapées.

Des mesures spéciales sont prévues à la loi. Les mesures spéciales font référence à des « obligations supplémentaires prévues par la Loi et [qui] doivent faire partie d'un plan d'équité en matière d'emploi. Elles sont conçues pour corriger les cas de sous-représentation des quatre groupes désignés mentionnés dans la LEE »<sup>99</sup>. Suivant son article 2, la LEE a :

[P]our objet de réaliser l'égalité en milieu de travail de façon que nul ne se voie refuser d'avantages ou de chances en matière d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence et, à

cette fin, de corriger les désavantages subis, dans le domaine de l'emploi, par les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles, conformément au principe selon lequel l'équité en matière d'emploi requiert, outre un traitement identique des personnes, des mesures spéciales et des aménagements adaptés aux différences [Nos soulignements].

Ces mesures spéciales peuvent prendre la forme de formations ou de promotions professionnelles, de mentorat et de réseautage internes ou encore de recrutements ciblés à partir du moment où un employeur fait la preuve qu'il y a un lien entre la mise en place de la mesure et la suppression d'obstacles à l'emploi pour les membres des groupes désignés<sup>100</sup>.

- ii) Les programmes de promotion sociale en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (LCDP)

Volée en 1977, la *Loi canadienne sur les droits de la personne* est applicable aux organisations sous juridiction fédérale qu'elles soient publiques ou privées. C'est le paragraphe 16 (1) de la LCDP qui traite des programmes de promotion sociale :

16 (1). Ne constitue pas un acte discriminatoire le fait d'adopter ou de mettre en œuvre des programmes, des plans ou des arrangements spéciaux destinés à supprimer, diminuer ou prévenir les désavantages que subit ou peut vraisemblablement subir un groupe d'individus pour des motifs fondés, directement ou indirectement, sur un motif de distinction illicite en améliorant leurs chances d'emploi ou d'avancement ou en leur facilitant l'accès à des biens, à des services, à des installations ou à des moyens d'hébergement [Nos soulignements].

Les programmes de promotion sociale doivent être vus comme « une réponse systémique en vue d'empêcher des désavantages anticipés ou d'éliminer ou de réduire les obstacles historiques ou persistants en matière d'emploi ou de services » à l'encontre des membres des groupes désignés<sup>101</sup>. Selon la jurisprudence :

Le paragraphe 16 (1) de la LCDP vise [...] donc à protéger les personnes ou les entités qui adoptent ou mettent en œuvre ce type de programme contre certaines contestations. Autrement dit, le paragraphe 16 (1) de la LCDP ne protège pas contre toutes les contestations, mais vise plutôt à protéger l'adoption ou la mise en œuvre des programmes à promotion sociale des contestations **des groupes d'individus qui ne seraient pas visés** par le programme. L'objectif est alors de protéger le programme contre les contestataires qui pourraient alors invoquer que le programme en question est discriminatoire à leur égard en les excluant de l'application du programme et en améliorant la situation d'autres groupes d'individus<sup>102</sup>.

Ces programmes de promotion sociale peuvent, par exemple, prendre la forme de programmes formation ou de mentorat sur le leadership à l'attention des personnes vivant avec un handicap au sein de l'entreprise ou encore de programmes d'emploi visant à favoriser des débouchés pour les personnes racisées ou les autochtones.

Qu'il s'agisse d'un plan d'action visant la mise en œuvre d'un programme encadré juridiquement ou non, il convient de se questionner sur les acteurs impliqués dans le processus.

## 4.2 Les acteurs impliqués au regard du plan d'action EDI

Puisqu'il s'agit d'intégrer de nouvelles pratiques organisationnelles afin de favoriser la diversification de la main-d'œuvre ainsi que l'équité et l'inclusion en milieu de travail, le déploiement d'un plan d'action EDI relève d'un véritable processus de gestion du changement<sup>103</sup>. En ce sens, l'engagement de la haute direction tout au long de la démarche s'avère primordial, de la phase du diagnostic à la mise en œuvre du plan d'action. Cet engagement se manifeste par l'expression d'une volonté politique d'inclusion<sup>104</sup>. Il se traduit par l'intégration de la diversité dans les objectifs stratégiques de l'organisation<sup>105</sup>. L'engagement de la haute direction repose également sur l'octroi des ressources nécessaires à l'implantation du plan d'action<sup>106</sup>.

Le succès du plan EDI dépend aussi de l'implication des gestionnaires de première ligne qui gèrent la diversité au quotidien<sup>107</sup>. Pour susciter leur adhésion, des arguments en faveur de l'égalité professionnelle, de la lutte à la discrimination et de l'inclusion peuvent être mis de l'avant. Ces arguments ne suffisent cependant pas. Les actions EDI gagnent également à être associées aux notions d'efficacité, d'efficience, de bonne gouvernance et de qualité<sup>108</sup>. En effet, les programmes n'ont que peu de chances de connaître du succès si la diversité n'est pas valorisée<sup>109</sup>.

Le rôle des leaders organisationnels s'avère donc fondamental pour la création d'une culture inclusive. Les leaders inclusifs contribuent au développement d'une telle culture<sup>110</sup>. Plus précisément, un tel leadership se concrétise par l'ouverture, l'accessibilité et la disponibilité dans les interactions avec les autres<sup>111</sup>. Il façonne la croyance, chez les membres de l'équipe, que leur voix a de la valeur et qu'elle est légitime<sup>112</sup>. Le leadership inclusif aide à la préparation des employés aux changements organisationnels<sup>113</sup> qu'engendre notamment le déploiement du plan d'action EDI.

## 4.3 Le déploiement du plan d'action EDI

Le plan d'action EDI vise la mise en œuvre d'actions tangibles et formelles pour atteindre des objectifs liés à la réduction des inégalités en emploi et au développement d'une culture inclusive<sup>114</sup>. Il ne s'agit pas uniquement d'assurer une diversité dans la composition du personnel. Il s'avère également nécessaire de développer des pratiques de gestion de la diversité qui favorisent l'équité et l'inclusion<sup>115</sup>. À cet égard, les initiatives ou les projets ponctuels qui ne concernent que les groupes cibles ne suffisent pas<sup>116</sup>. Des changements profonds, touchant l'ensemble de l'organisation, sont essentiels dans une perspective proactive de la gestion de la diversité<sup>117</sup>. Ces actions concernent les pratiques organisationnelles, le plus souvent celles qui relèvent des activités de gestion des ressources humaines (GRH)<sup>118</sup>:

- la dotation (recrutement, présélection, sélection et accueil et intégration du personnel);
- la rémunération et les conditions de travail (dont la conciliation des temps sociaux);
- l'évaluation du personnel;
- la gestion de carrière;
- la formation et le développement du personnel;
- la prévention du harcèlement en milieu de travail;
- la gestion de la santé, de la sécurité et du mieux-être au travail.

Une réflexion sur les activités de GRH s'avère particulièrement pertinente alors que les iniquités salariales demeurent d'actualité, que les membres des groupes cibles sont davantage embauchés dans des postes à la base de la pyramide hiérarchique et que leurs opportunités de promotion s'avèrent restreintes. De manière générale, les programmes relatifs à la diversité sont cependant souvent exclusivement axés sur la diversification du personnel. Pour ce faire, les efforts concernent alors davantage les activités liées à la dotation<sup>119</sup>. Pour contribuer à la réduction des inégalités en emploi, les organisations doivent plutôt s'attaquer à toute une série de pratiques de GRH<sup>120</sup>.

La transformation des pratiques peut prendre plusieurs formes, mais elle repose généralement sur le repérage des biais inconscients ancrés dans les systèmes de GRH et de la discrimination découlant des procédures<sup>121</sup>. Les facteurs de discrimination réfèrent entre autres à « l'absence de règles, des procédures imprécises, des critères non validés, des processus non normalisés ou des mécanismes informels »<sup>122</sup>. Ils ouvrent à la voie à des décisions arbitraires ou improvisées. Le plan d'action EDI gagne donc à cibler ces facteurs de discrimination dans les politiques et les pratiques de GRH pour les transformer en facteur d'inclusion<sup>123</sup>.

Les recommandations sont variées au regard des actions à entreprendre pour chacune des activités de GRH. Le tableau 3 présente quelques exemples de pratiques de gestion inclusives qui pourraient figurer dans un plan d'action EDI.

**Tableau 3. Pratiques de GRH pertinentes pour un plan d'action EDI**

Pratiques de GRH	Exemples/explications
<b>Recrutement et sélection du personnel</b>	
Formation des personnes qui recrutent <sup>124</sup>	Offrir aux personnes qui recrutent une formation visant une prise de conscience quant à l'influence des croyances, des attitudes et des stéréotypes lors des entrevues de sélection. Ces activités de formation peuvent prendre la forme de lectures, d'études de cas, de visionnement, de simulations ou de jeux de rôles.
Diversité au sein de l'équipe de recrutement <sup>125</sup>	Favoriser la parité et la diversité au sein même des équipes de recrutement.
Équipe responsable du recrutement et de l'EDI <sup>126</sup>	Mettre en place une équipe spécifique à la dotation, agissant comme conseillère et gardienne de l'EDI. Une personne peut également être nommée comme responsable du comité et ainsi agir comme ressource ou référence.
Affichage de poste <sup>127</sup>	Utiliser l'écriture épicène et neutre dans la rédaction des offres d'emploi. Traduire l'offre dans plusieurs langues.
Partenariats <sup>128</sup>	Développer des partenariats avec des organismes œuvrant auprès des groupes minoritaires, notamment les femmes et les communautés ethnoculturelles. Faire en sorte que les offres soient publiées au-delà des cercles sociaux du personnel actuel. Dans les communautés autochtones, préconiser l'embauche au sein même des communautés, ou au sein des communautés voisines.
Recrutement international <sup>129</sup>	Favoriser le recrutement international pour combler les besoins de main-d'œuvre.
Traitement anonyme des candidatures <sup>130</sup>	Mettre en place un traitement anonyme des curriculums vitae, masquant les informations susceptibles d'influencer ou de biaiser les personnes qui recrutent, notamment le sexe et l'âge. Un tel traitement permet de réduire l'intervention des recruteurs et leurs biais potentiels.
Évaluation des compétences pré-embauche <sup>131</sup>	Focaliser la présélection des candidatures sur les compétences requises, plutôt que les études et les expériences antérieures.
Reconnaissance des diplômes <sup>132</sup>	Faciliter la reconnaissance des diplômes obtenus à l'étranger, ainsi que la comparaison des compétences et des expériences antérieures.
Parité <sup>133</sup>	Favoriser la parité en analysant les candidatures féminines entre elles, puis les candidatures masculines entre elles, réduisant ainsi les biais issus des comparaisons hommes/femmes.
Adaptation des tests de sélection <sup>134</sup>	Permettre aux personnes en situation de handicap d'avoir accès à un aménagement des modalités relatives à la passation des tests de sélection.
<b>Accueil et intégration</b>	
Insertion sociale <sup>135</sup>	Soutenir les recrues dans leur processus d'immigration et d'établissement dans la région d'accueil. Accompagner et aider dans l'intégration professionnelle du conjoint ou de la conjointe de la recrue.
Suivi post-embauche <sup>136</sup>	Faire des entrevues de suivi post-embauche, favorisant la rétention de personnel et facilitant l'intégration dans le milieu.

Intégration et communication <sup>137</sup>	Mettre sur pied des canaux de communication internes, par exemple du clavardage, pour favoriser le réseautage, les échanges, et le sentiment d'appartenance entre les membres de l'équipe.
<b>Rémunération</b>	
Système de rémunération basé sur l'équité et la diversité <sup>138</sup>	Baser le système de rémunération non seulement sur des principes communs, mais également sur la considération des habiletés, des savoirs et des compétences des personnes.
<b>Conditions de travail</b>	
Flexibilité en emploi <sup>139</sup>	Permettre les horaires variables basés sur les capacités personnelles, les responsabilités familiales ainsi que les différences culturelles et religieuses des personnes en emploi.
Conciliation travail-famille <sup>140</sup>	Créer des partenariats avec des services de garde. Ces services doivent tenir compte des horaires atypiques des personnes employées.
Adaptation du travail <sup>141</sup>	Faire appel aux services professionnels en ergonomie pour adapter les postes de travail. L'adaptation peut être faite par des modifications physiques ou par une réorganisation du travail (tâches et horaires). S'assurer que le milieu de travail soit accessible pour l'ensemble du personnel.
Congés pour fêtes religieuses <sup>142</sup>	Respecter les congés liés aux fêtes et événements culturels. Offrir des journées de congé mobiles, afin que tout le personnel puisse avoir congé pour prendre part aux fêtes religieuses, peu importe ses croyances. L'ensemble du personnel peut bénéficier de ces congés, même les non pratiquants.
<b>Évaluation du personnel</b>	
Évaluation objective du personnel <sup>143</sup>	Évaluation basée sur les performances et non sur la personnalité. Évaluation neutre sur le plan culturel.
La diversité comme critère d'évaluation des gestionnaires <sup>144</sup>	L'embauche et la promotion des personnes issues de la diversité constituent un critère de performance pour l'évaluation des gestionnaires.
<b>Gestion de carrière</b>	
Opportunités équitables au regard des promotions <sup>145</sup>	Comités composés de membres diversifiés pour l'évaluation, la sélection et la promotion des gestionnaires
Ratio d'emplois permanents <sup>146</sup>	Revoir le ratio d'emplois permanents offerts au personnel issu des communautés ethnoculturelles, réduisant ainsi leur précarité à l'emploi et favorisant leur développement de carrière.
Programmes de développement de carrière <sup>147</sup>	Mettre en place des programmes de développement de carrière adaptés aux réalités des minorités ethnoculturelles.
Parité <sup>148</sup>	Favoriser la parité et la diversité des personnes participant au programme de formation et d'accompagnement des futurs gestionnaires. La présence de minorités sur des postes de gestion favorise également l'intégration des personnes issues de la diversité dans ces programmes.
Mentorat <sup>149</sup>	Jumelage entre une recrue et une personne expérimentée. Pour les personnes issues de la diversité, le jumelage peut se faire avec une personne mentore également issue de la diversité, ce qui augmente leur motivation et facilite leur intégration. Le jumelage peut aussi être fait entre une personne mentorée et une personne mentore issue de cultures et parcours différents.
Réseau de contacts <sup>150</sup>	Offrir au personnel appartenant à un ou à des groupes minoritaires un canal pour développer et établir leur réseau de contacts.

Adaptation de l'entretien de gestion de carrière <sup>151</sup>	Adapter cet entretien aux personnes employées âgées de 45 ans et plus en considérant les particularités de leur avenir et leurs aspirations professionnelles.
<b>Formation et développement du personnel</b>	
Exigences linguistiques <sup>152</sup>	Mettre en place des programmes de formation permettant aux personnes issues des communautés ethnoculturelles d'acquérir les compétences linguistiques requises pour la réussite d'examens de sélection et pour favoriser leur insertion/intégration. Offrir les formations requises à l'emploi dans la langue maternelle des personnes candidates, afin de faciliter leur apprentissage et leur intégration au travail.
Événements d'échanges <sup>153</sup>	Organiser des événements d'échanges sur des thèmes propres à l'EDI, visant à discuter, partager des opinions et des expériences.
Biais et préjugés <sup>154</sup>	Offrir une formation de sensibilisation au personnel portant sur les biais, les préjugés et l'influence de leurs attitudes et croyances concernant les personnes issues de la diversité.
Opportunités de formation <sup>155</sup>	Offrir les mêmes opportunités de formation aux employés contractuels qu'aux employés permanents.
<b>Prévention du harcèlement en milieu de travail</b>	
Tolérance zéro <sup>156</sup>	Implanter une politique de tolérance zéro face à la discrimination et au harcèlement en milieu de travail et veiller à ce qu'elle soit respectée et appliquée.
<b>Autres</b>	
Ouverture culturelle <sup>157</sup>	Mettre sur pied des activités de promotion d'échanges culturels, par exemple en mettant de l'avant les pratiques culinaires des groupes ethnoculturels. Offrir des boissons et des repas adaptés aux réalités ethnoculturelles. Ce genre d'activités peut être organisé par un comité social.

Les pratiques de gestion favorisant un climat diversité et d'inclusion sont également sous la loupe lorsqu'il s'agit de la réduction des inégalités en milieu de travail<sup>158</sup>. Une relation significative est d'ailleurs constatée entre le déploiement d'un plan d'action EDI et le climat diversité<sup>159</sup>. Un tel plan permet à l'organisation de transmettre un signal visible au personnel de son engagement au regard des enjeux de la diversité<sup>160</sup>. Les efforts portent alors sur la modification des modes de prises de décision, afin de s'assurer que l'ensemble des personnes puisse y participer<sup>161</sup>. Une consultation élargie, qui tient compte du point de vue de toutes les personnes, dont celles historiquement marginalisées, contribue à réduire l'injustice épistémique testimoniale dans les milieux de travail. Le concept d'injustice épistémique s'applique aux individus appartenant à un groupe social non dominant<sup>162</sup>. L'injustice est qualifiée de testimoniale lorsque ces individus ne sont pas consultés ou crus en raison des stéréotypes qui leur sont accolés. Dans cet ordre d'idées, les pratiques organisationnelles qui favorisent le partage d'information au sein des équipes de travail réduisent cette injustice et contribuent à la création d'un climat inclusif<sup>163</sup>. Cette participation à la prise de décision et ce partage d'information s'avèrent possibles lorsque certaines conditions sont remplies<sup>164</sup>:

- sentiment de sécurité physique et psychologique<sup>165</sup>;
- accès à l'information<sup>166</sup>;
- respect et valorisation des personnes<sup>167</sup>;

- écoute des personnes et influence<sup>168</sup>;
- authenticité organisationnelle (soutien, transparence et partage des valeurs);
- reconnaissance, valorisation et accroissement de la diversité dans le milieu de travail<sup>169</sup>.

Le climat s'avère équitable et inclusif dans la mesure où les expériences de discrimination des personnes sont reconnues et que des actions sont prises pour les enrayer<sup>170</sup>. Cette reconnaissance est cependant difficile, notamment parce que les préjudices vécus découlent des biais inconscients. Ces biais correspondent à des attitudes ou à des stéréotypes qui, sous la forme de raccourcis mentaux, affectent la compréhension, les actions et les décisions de manière inconsciente, involontaire et non intentionnelle<sup>171</sup>. Afin de réduire la présence des biais, la tendance est de proposer une série de formations en milieu de travail visant à repérer les stéréotypes et les préjugés<sup>172</sup>. En effet, la plupart des pratiques de gestion de la diversité recensées dans la littérature visent le changement des attitudes et des comportements des personnes<sup>173</sup>, notamment par la sensibilisation et la formation des membres de l'organisation. Il s'agit donc de moyens largement répandus dans les plans d'action EDI.

Les recherches montrent cependant que ces activités de sensibilisation et de formation ont généralement peu d'impacts au regard de la diversification de la main-d'œuvre<sup>174</sup>. Pour que leurs effets soient positifs, ces formations gagnent d'abord à reposer sur une approche relationnelle où la valeur de la diversité est mise de l'avant<sup>175</sup>. Par ailleurs, une approche contraignante est à questionner<sup>176</sup>. Selon les sociologues et les psychologues, les individus ont tendance à résister au contrôle exercé sur leurs comportements. Ils souhaitent plutôt être autonomes dans leur prise de décision. En imposant les formations qui visent à modifier les perceptions, une résistance peut apparaître chez les personnes concernées. En revanche, lorsqu'elles accèdent librement à ces formations, leur impact est plus positif en matière de lutte à la discrimination. Le volontariat pose cependant le risque que seules les personnes qui adhèrent à la démarche et qui cherchent à réduire les biais y participent<sup>177</sup>. Un juste équilibre entre la contrainte et la libre participation est donc à trouver. À cet égard, la consultation des membres de l'organisation quant aux activités à proposer et à leur planification peut être une voie intéressante à emprunter. D'autres conditions de succès pour que ces activités de sensibilisation et de formation aux biais inconscients contribuent à l'adoption de réels changements sont à considérer<sup>178</sup> :

- contextualiser la formation avec les notions de l'EDI (équité, diversité et inclusion);
- impliquer les personnes issues des groupes historiquement marginalisés;
- offrir des outils de réflexion et des pistes d'action.

Lorsqu'un plan d'action EDI favorise la création d'un véritable climat diversité et d'inclusion, par l'adoption de mesures pertinentes, ses impacts sont bénéfiques non seulement pour les personnes issues de la diversité, mais également pour l'ensemble de l'organisation.

### 4.3 Les impacts du plan d'action EDI

La visée première du plan d'action EDI repose sur la réduction des inégalités en emploi et donc, sur la création d'un climat en faveur des formes de diversité et au sein duquel chaque personne se sent appréciée et valorisée en tant que membre du groupe. À cet égard, différentes études soulignent des liens entre le climat diversité et d'inclusion et le déploiement de pratiques de gestion des ressources humaines équitables et inclusives<sup>179</sup>.

Bien que les politiques et les plans d'action EDI portent généralement sur la diversification du personnel, sur l'équité et sur l'inclusion en milieu de travail, leurs impacts doivent être mesurés à l'aune des objectifs qui les guident et qui sont clairement établis pour chaque organisation<sup>180</sup>. Tout plan d'action s'avère donc distinct, car il dépend du diagnostic réalisé en amont. Les indicateurs permettent de réaliser ce diagnostic, mais également d'assurer le suivi et de mesurer la performance des mesures prises en matière d'EDI<sup>181</sup>. Les impacts distinctifs de chacun des plans d'action peuvent alors être évalués.

De façon générale, les études recensées portent davantage sur les conséquences de la diversité en milieu de travail plutôt que sur celles qui découlent de la gestion de cette diversité. Rares sont donc les données qui permettent d'évaluer les réelles retombées des politiques, des plans d'action ou des programmes EDI<sup>182</sup>. Certaines recherches<sup>183</sup> montrent tout de même que, lorsqu'elles contribuent réellement à la création d'un environnement inclusif, les actions prévues dans ces programmes favorisent :

- la performance;
- la satisfaction au travail;
- l'engagement organisationnel;
- les comportements de citoyenneté organisationnelle;
- la rétention du personnel;
- le bien-être de l'ensemble des employés.

Plus encore, les pratiques de gestion des ressources humaines qui s'inscrivent dans de tels plans d'action favorisent la reconnaissance, par les personnes en situation d'autorité, de la nécessité d'inclure une diversité de voix<sup>184</sup>. Elles sont aussi mises en lien avec une réduction de la perception de discrimination dans les milieux de travail<sup>185</sup>.

Les retombées des mesures EDI ne sont cependant pas toujours positives. Dans certains cas, les études soulignent qu'elles ne sont pas associées à un accroissement de la diversité en milieu de travail<sup>186</sup> ou qu'elles ne permettent pas la réduction des écarts salariaux<sup>187</sup>. Les changements provoqués par l'instauration de telles pratiques peuvent par ailleurs créer une résistance chez les membres de l'organisation qui craignent de perdre des acquis ou un certain pouvoir<sup>188</sup>.

Pour que les impacts des plans d'action soient positifs, notamment au regard de la performance, un leadership qui met l'accent sur l'inclusion et qui accorde du pouvoir aux employés dans la prise de décision est requis<sup>189</sup>. Le plan d'action ne peut se limiter à une série de changements visant à accommoder certains groupes. Il doit s'articuler autour de pratiques qui sont orientées vers l'inclusion de l'ensemble du personnel, dans une perspective de gestion proactive de la diversité. Or, ces pratiques s'inscrivent dans un cadre légal particulier qu'il convient de présenter.

## 5. Le contexte légal de la gestion de l'EDI en milieu de travail

---

Il est généralement admis que la gestion de l'EDI en milieu de travail trouve son fondement dans le droit à l'égalité. Ce droit vise « l'existence d'une société où tous ont la certitude d'être reconnus comme des êtres humains qui méritent le même respect, la même déférence et la même considération »<sup>190</sup>. Au Québec comme au Canada, les plans et les politiques de gestion de la diversité découlent « de l'existence de contraintes légales et, surtout, de l'anticipation de contraintes légales »<sup>191</sup>. En effet, plusieurs textes prohibent la discrimination à l'emploi. Aussi, au fil des années, la jurisprudence a cerné les formes de discriminations auxquelles la population pouvait faire face. Pour corriger les situations d'inégalités engendrées par la discrimination à l'emploi, des mesures de redressement ont été mises en place : il s'agit entre autres, et sans prétendre ici à l'exhaustivité, de programmes d'accès à l'égalité ou de promotion sociale dont il a été question précédemment ou encore de l'obligation d'accommodement.

### 5.1 L'interdiction générale de la discrimination à l'emploi

Plusieurs législations québécoises et canadiennes interdisent la discrimination à l'emploi. La *Charte canadienne des droits et libertés*<sup>192</sup>, la *Charte des droits et libertés de la personne*<sup>193</sup> ainsi que la *Loi canadienne sur les droits de la personne*<sup>194</sup> constituent le socle et le fondement du droit à l'égalité au Canada.

#### 1) La *Charte des droits et libertés de la personne* (Charte québécoise)

La *Charte des droits et libertés de la personne* a préséance sur toute disposition de toute loi adoptée par l'Assemblée nationale du Québec à moins que cette loi n'indique expressément qu'elle s'applique en dépit de la Charte. Ainsi, selon la Cour suprême du Canada : « [l]'article 52 de la *Charte québécoise* lui confère indéniablement un statut prééminent, voire quasi constitutionnel [...] »<sup>195</sup>. Le champ d'application de la Charte québécoise est relativement large : elle vise autant les relations entre personnes privées, physiques ou morales qu'entre le gouvernement et ses administrés. Elle « s'impose donc directement aux relations entre les employeurs et leurs employés, dans des contextes de rapports collectifs autant qu'individuels ». Aux termes de l'article 10 de cette Charte :

Art. 10. Toute personne a droit à la reconnaissance et à l'exercice, en pleine égalité, des droits et libertés de la personne, sans distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, l'identité ou l'expression de genre, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap.

Il y a discrimination lorsqu'une telle distinction, exclusion ou préférence a pour effet de détruire ou de compromettre ce droit.

S'agissant spécifiquement de la discrimination à l'emploi, les articles 16 et 18.1 de la Charte précisent :

Art. 16. Nul ne peut exercer de discrimination dans l'embauche, l'apprentissage, la durée de la période de probation, la formation professionnelle, la promotion, la mutation, le déplacement, la mise à pied, la suspension, le renvoi ou les conditions de travail d'une personne ainsi que dans l'établissement de catégories ou de classifications d'emploi [Nos soulignements].

Art. 18.1. Nul ne peut, dans un formulaire de demande d'emploi ou lors d'une entrevue relative à un emploi, requérir d'une personne des renseignements sur les motifs visés dans l'article 10 sauf si ces renseignements sont utiles à l'application de l'article 20 ou à l'application d'un programme d'accès à l'égalité existant au moment de la demande [Nos soulignements].

## 2) La Charte canadienne des droits et libertés

La *Charte canadienne des droits et libertés* offre une garantie générale contre toute discrimination :

15 (1). La loi ne fait acception de personne et s'applique également à tous, et tous ont droit à la même protection et au même bénéfice de la loi, indépendamment de toute discrimination, notamment des discriminations fondées sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, le sexe, l'âge ou les déficiences mentales ou physiques.

Toutefois, le champ d'application de la Charte canadienne est beaucoup plus restreint que celui de la Charte québécoise. Suivant son article 32 (1), elle s'applique : « a) au Parlement et au gouvernement du Canada, pour tous les domaines relevant du Parlement, y compris ceux qui concernent le territoire du Yukon et les Territoires du Nord-Ouest; b) à la législature et au gouvernement de chaque province, pour tous les domaines relevant de cette législature [...] ». Selon la jurisprudence, le mot « gouvernement » utilisé à l'article 32 de la Charte désigne le pouvoir exécutif à l'échelon fédéral et à l'échelon provincial »<sup>196</sup>. Il s'ensuit donc que seule « l'action gouvernementale » et non les rapports strictement privés est visée par cette Charte. En d'autres termes, lorsqu'« aucun acte du gouvernement n'est invoqué à l'appui de la poursuite, la Charte ne s'appliquera pas »<sup>197</sup>. Elle pourra ainsi être invoquée si l'employeur est le

gouvernement ou un de ses mandataires pour contester par exemple la validité d'une clause d'une convention collective ou d'un contrat individuel de travail<sup>198</sup>.

### 3) La Loi canadienne sur les droits de la personne

La *Loi canadienne sur les droits de la personne* présente un statut quasi constitutionnel<sup>199</sup>. Conformément à son article 2, la loi ne s'applique qu'aux matières relevant de la juridiction fédérale et contrairement à la Charte canadienne, sa compétence s'étend aux rapports privés entre individus. Les principaux motifs illicites de discrimination en matière d'emploi sont énumérés aux articles 3(1) et 7 :

3 (1). Pour l'application de la présente loi, les motifs de distinction illicite sont ceux qui sont fondés sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'identité ou l'expression de genre, l'état matrimonial, la situation de famille, les caractéristiques génétiques, l'état de personne graciée ou la déficience.

7. Constitue un acte discriminatoire, s'il est fondé sur un motif de distinction illicite, le fait, par des moyens directs ou indirects :

- a) de refuser d'employer ou de continuer d'employer un individu;
- b) de le défavoriser en cours d'emploi.

En somme, ces trois lois quasi-constitutionnelles ou constitutionnelles constituent le socle du droit à l'égalité au Canada. Ces textes ont « remplacé, entre les mains des juges, la hache par le scalpel et leur a donné un outil qui permet de façonner mieux que jamais des solutions qui tiennent compte, d'une part, des préoccupations parfois complémentaires et parfois contraires que sont l'équité envers les individus, et, d'autre part, les intérêts de la société et l'intégrité du système judiciaire »<sup>200</sup>.

## 5.2 Les formes de discriminations prohibées par la Loi

Il importe de cerner tous les contours de la notion même de « discrimination », car cette notion peut revêtir plusieurs significations en droit canadien. Du point de vue juridique, la notion de discrimination réfère à « l'existence d'une distinction, exclusion ou préférence, qui emporte une différence de traitement, fondée sur une considération ou un motif prohibé par la Loi »<sup>201</sup>. La Cour suprême du Canada précise que cette distinction peut être « [...] intentionnelle ou non, mais fondée sur des motifs relatifs à des caractéristiques personnelles d'un individu ou d'un groupe d'individus, qui a pour effet d'imposer à cet individu ou à ce groupe, des fardeaux, des obligations ou des désavantages non imposés à d'autres ou d'empêcher ou de restreindre l'accès aux possibilités, aux bénéfices et aux avantages offerts à d'autres membres de la société »<sup>202</sup>.

Les tribunaux ont pendant longtemps fait la distinction entre « discrimination directe » et « discrimination indirecte » ou « par effet préjudiciable ».

Cette distinction a toutefois été remise en cause par la Cour suprême. En effet, le plus haut tribunal au pays a observé que :

« La distinction entre une norme qui est discriminatoire à première vue et une norme neutre qui a un effet discriminatoire est difficile à justifier pour la simple raison que peu de cas peuvent être aussi clairement identifiés. Par exemple, une règle qui oblige tous les travailleurs à se présenter au travail le vendredi sous peine de congédiement peut être qualifiée de façon plausible soit de règle directement discriminatoire (parce qu'elle signifie qu'aucun travailleur dont les croyances religieuses l'empêchent de travailler le vendredi ne peut être employé à cet endroit), soit de règle neutre qui n'a un effet préjudiciable que sur quelques personnes (ces mêmes travailleurs dont les croyances religieuses les empêchent de travailler le vendredi). Suivant le même raisonnement, on pourrait soutenir de façon plausible que forcer des employées à subir un test de grossesse obligatoire avant leur entrée en fonction est une règle neutre parce qu'elle s'applique, à première vue, à tous les membres d'un personnel et que ses effets particuliers sur les femmes ne sont qu'accessoires »<sup>203</sup>.

Dès lors, dans l'examen des plaintes liées à la discrimination au Canada, c'est l'approche dite « unifiée » qui prévaut au détriment de celle dite « conventionnelle » qui mettait en exergue la distinction entre discrimination directe et discrimination indirecte. Cette distinction, de l'avis de la communauté juridique, est incongrue voire « chimérique », car elle entraînait « des réparations différentes pour les plaignants et obligeait les employeurs à faire valoir des arguments différents pour réfuter les allégations de discrimination [...] »<sup>204</sup>.

La prohibition de discriminer s'étend également à la discrimination systémique ou institutionnelle. Reprenant la définition donnée par la Cour suprême du Canada il y a maintenant 30 ans, le Tribunal des droits voit la discrimination systémique « comme la somme d'effets d'exclusion disproportionnés qui résultent de l'effet conjugué d'attitudes empreintes de préjugés et de stéréotypes, souvent inconscients, et de politiques et pratiques généralement adoptées sans tenir compte des caractéristiques des membres de groupes visés par l'interdiction de la discrimination »<sup>205</sup>. Cette forme de discrimination est d'autant plus subtile qu'elle est ancrée dans « les mentalités et pratiques et difficiles à débusquer »<sup>206</sup>.

### 5.3 L'obligation d'accommodement raisonnable

L'obligation d'accommodement raisonnable découle du droit à l'égalité et de l'interdiction de la discrimination<sup>207</sup>. Cette obligation peut être définie comme une « obligation juridique, applicable dans une

situation de discrimination, et consistant à aménager une norme ou une pratique de portée universelle, dans les limites du raisonnable, en accordant un traitement différentiel à une personne qui, autrement, serait pénalisée par l'application d'une telle norme »<sup>208</sup>. En somme, dans le contexte des relations de travail, il s'agit d'éviter qu'un salarié en mesure de travailler soit injustement empêché de le faire alors que ses conditions de travail peuvent être adaptées.

Il existe une obligation d'accommodement lorsque ces deux conditions sont réunies : il y a discrimination prohibée en lien avec l'un des motifs interdits de discrimination; l'accommodement demandé est raisonnable, c'est-à-dire qu'il n'a pas pour effet d'imposer une contrainte excessive. L'accommodement est par nature individualisé et les aménagements qui en découlent peuvent être mis en place en parallèle au plan d'action EDI.

## Conclusion

---

La présente recension des écrits met en lumière l'importance des plans d'action EDI pour la réduction des inégalités en emploi. Ces plans ou politiques s'inscrivent dans un contexte légal, alors que plusieurs législations interdisent la discrimination au Canada et au Québec. Dépassant cependant ce cadre prescriptif, la réduction des inégalités en emploi repose d'abord sur une culture organisationnelle, puis sur un climat de travail, et enfin sur des pratiques de gestion des ressources humaines qui revêtent un caractère inclusif.

Pour y arriver, le diagnostic EDI constitue une étape préalable. À partir d'indicateurs de mesure pertinents, il s'agit de dresser un portrait clair de la situation, puis de son évolution. À ce stade, l'examen de la composition de la main-d'œuvre s'avère important, mais insuffisant. Les perceptions individuelles des membres de l'organisation gagnent également à être étudiées, de même que les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines. Les résultats de ce diagnostic pavent la voie à la fixation des objectifs et des moyens à déployer dans le cadre d'un plan d'action EDI.

Des changements profonds, touchant l'ensemble de l'organisation, sont nécessaires dans une perspective proactive de la gestion de la diversité. En ce sens, le plan gagne à prévoir des actions qui concernent la formation et la sensibilisation aux principes de l'EDI, les pratiques de gestion des ressources humaines ainsi que la modification des modes de prise de décision pour favoriser la participation de toutes les personnes concernées. Ses retombées sont positives dans la mesure où il contribue réellement à l'instauration et au maintien d'un climat d'inclusion.

Cette recension permet donc de soulever un certain nombre de constats, mais ouvre également la voie à divers questionnements. Qu'en est-il de la diffusion des plans d'action EDI dans les milieux de travail au Québec ? Comment décrire le contenu de ces plans d'action ? Quels sont les objectifs et les actions qui s'y inscrivent ? Quels sont les défis et les obstacles relatifs à leur déploiement dans les organisations ? Si certains impacts des pratiques inclusives de gestion des ressources humaines se dégagent de la littérature, qu'en est-il des effets des plans d'action EDI en matière de réduction des inégalités en emploi ? Les cibles sont-elles atteintes ? Toutes ces questions seront à l'étude dans les phases à venir de ce projet.

# Références

---

- <sup>1</sup> Statistique Canada (2023, 6 janvier). *Proportion des femmes et des hommes travaillant dans les postes de gestion, données annuelles* (tableau 14-10-0335-03). Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410033503>
- <sup>2</sup> Statistique Canada (2022, 30 mai). Écart salarial, 1998 à 2021. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/14-28-0001/2020001/article/00003-fra.htm>
- <sup>3</sup> Lamb, D., Yap, M. et Turk, M. (2018). Aboriginal/non-Aboriginal wage gaps in Canada: evidence from the 2011 national household survey. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 73(2), 225-251.
- <sup>4</sup> Statistique Canada (2022, 30 mai). *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>
- <sup>5</sup> *Ibid.*
- <sup>6</sup> 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>
- <sup>7</sup> Beauregard, J. P. (2020). Dévoiler la barrière de la discrimination ethnoraciale à l'embauche à Québec par un testing intersectionnel. *Nouvelles pratiques sociales*, 31(2), 66-81.
- Brière, S., Fortin, B. et Lacroix, G. (2018). Discrimination à l'embauche des candidates d'origine maghrébine dans la région de la Capitale-Nationale. *L'Actualité économique*, 94(3), 285-307.
- <sup>8</sup> Cornelissen, L. et Turcotte, M. (2020, 2 septembre). *La persistance de la surqualification en emploi des immigrants et des non-immigrants*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2020001/article/00004-fra.htm>
- <sup>9</sup> 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.
- <sup>10</sup> Bourdeau, S., Legoux, R. et Grange, C. (2021). La diversité dans les équipes, une médaille qui a son revers. *Gestion*, 46(3), 54-58.
- Olsen, J. E. et Martins, L. L. (2012). Understanding organizational diversity management programs: A theoretical framework and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1168-1187.
- Harrison, D. A. et Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.
- <sup>11</sup> Fonds de recherches du Québec – Société et Culture (FRQSC). (2022). Équité, diversité et inclusion. Fonds de recherches du Québec – Société et Culture (FRQSC). <https://frq.gouv.qc.ca/equite-diversite-et-inclusion-edi/>
- Government of Canada. (2021). *Best Practices in Equity, Diversity and Inclusion in Research: A guide for Applicants to New Frontiers in Research Fund Competitions*. Government of Canada. <https://www.sshrc-crsh.gc.ca/funding-financement/nfrf-fnfr/edi-eng.aspx>
- <sup>12</sup> Ferdman, B. M. (2017). Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(2), 235-263.
- Bell, M. P., Özbilgin, M. F., Beauregard, T. A. et Sürgevil, O. (2011). Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees. *Human Resource Management*, 50(1), 131-146.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K. et Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.

- 
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.
- <sup>13</sup> 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.
- <sup>14</sup> Cachat-Rosset, G., Carillo, K. et Klarsfeld, A. (2019). Reconstructing the concept of diversity climate—A critical review of its definition, dimensions, and operationalization. *European Management Review*, 16(4), 863-885.
- <sup>15</sup> Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- <sup>16</sup> Plummer, D. L. (sous la direction de) (2003). *Handbook of diversity management: Beyond awareness to competency based learning*. University Press of America.
- <sup>17</sup> Gagnon, R. P. et Langlois K. D., s.e.n.c.r.l. (2022). Les chartes des droits et libertés - Les droits et libertés garantis. Dans Y. Bernard et A. Sasseville (dir.), *Le droit du travail du Québec* (8<sup>e</sup> édition). Éditions Yvon Blais.
- Andrews c. Law Society of British Columbia*, [1989] 1 R.C.S. 143.
- <sup>18</sup> Genin, É., Laroche, M. et Marchadour, G. (2020). Gender equality in the workplace in Quebec: strategic priority for employers or partial response to institutional pressures?. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 41(7), 959-975.
- Morrison, M., Lumby, J. et Sood, K. (2006). Diversity and diversity management: Messages from recent research. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(3), 277-295.
- <sup>19</sup> El Abboubi, M. et Cornet, A. (2013). Gérer la diversité dans le secteur public: pratiques et conditions de succès. *Gestion*, 37(4), 57-66.
- Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management & Avenir*, 1(7), 23-42.
- Cox, T. Jr. (1993). *Cultural diversity in organisation*. Berrett-Koehler.
- <sup>20</sup> Arreola, F. et Milliat, A. S. (2022). Question (s) de diversité et inclusion dans l'emploi: nouvelles perspectives. Éditorial. *Question(s) de management*, 38(1), 75-80.
- Brière S. et al., 2022, *op. cit.*
- <sup>21</sup> 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.
- <sup>22</sup> 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.
- <sup>23</sup> Shore, L. M., Cleveland, J. N. et Sanchez, D. (2018), Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28, 176-189.
- <sup>24</sup> El Abboubi, M. et Cornet, A., *op. cit.*
- Cox, T. Jr., *op. cit.*
- <sup>25</sup> Garner-Moyer, H. (2006), *op. cit.*
- <sup>26</sup> Beaudry, C. et Gagnon, M. (sous la direction de) (2022). *Diversité en milieu de travail. De l'exclusion à l'inclusion*. JFD éditions.
- <sup>27</sup> Ely, R. J. et Thomas, D. A. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.
- <sup>28</sup> *Ibid.*
- <sup>29</sup> Syed, J. et Kramar, R. (2009). Socially responsible diversity management. *Journal of Management & Organization*, 15(5), 639-651.
- <sup>30</sup> 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.
- <sup>31</sup> Barel, Y. et Frémeaux, S. (2013). Le management du travail, condition de réussite du management de la diversité. *Management & Avenir*, (8), 85-102.
- <sup>32</sup> Rimok, P. (2010). L'accommodement raisonnable ou le symptôme d'autres maux. *Nouvelles pratiques sociales*, 23(1), 222-239.
- <sup>33</sup> Beaudry, C. et Gagnon, M. (2019), *op. cit.*
- <sup>34</sup> *Ibid.*

- 
- Edelman, L. B. et Talesh, S. A. (2011). To comply or not to comply—That isn't the question: How organizations construct the meaning of compliance. Dans C. Parker et V. Lehmann Nielsen (dir.), *Explaining compliance: Business responses to regulation* (p. 103-122). Edwin Elgar Publishing.
- 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.
- Ely, R. J. et Thomas, D. A., *op. cit.*
- <sup>35</sup> Smith, B. (2014). How might information bolster anti-discrimination laws to promote more family-friendly workplaces?. *Journal of Industrial Relations*, 56(4), 547-565.
- <sup>36</sup> Edelman, L. B. et Talesh, S. A., *op. cit.*
- <sup>37</sup> El Abboubi, M. et Cornet, A., *op. cit.*
- Marbot, E. et Nivet, B. (2013). Exemple de pratique de gestion de la diversité à la française: réalité, opportunité et aliénation. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 17, 50-60.
- <sup>38</sup> Ely, R. J. et Thomas, D. A., *op. cit.*
- <sup>39</sup> Díaz-García, C., González-Moreno, A. et Jose Sáez-Martínez, F. (2013). Gender diversity within R&D teams: Its impact on radicalness of innovation. *Innovation*, 15(2), 149-160.
- El Abboubi, M. et Cornet, A., *op. cit.*
- Marbot, E. et Nivet, B., *op. cit.*
- Cornet, A. et Warland, P. *op. cit.*
- Garner-Moyer, H., *op. cit.*
- Semache, S. (2006). La diversité au cœur des équipes: quels enjeux? Quelles méthodes de management? Quelle place pour le management intermédiaire?. *Management & Avenir*, (4), 199-211.
- Sommers, S. R. (2006). On racial diversity and group decision making: identifying multiple effects of racial composition on jury deliberations. *Journal of personality and social psychology*, 90(4), 597.
- Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and innovation management*, 14(2), 169-175.
- Distefano, J. J. et Maznevski, M. L. (2000). Creating value with diverse teams in global management. *Organizational dynamics*, 29(1), 45-63.
- <sup>40</sup> Syed, J. et Kramar, R., *op. cit.*
- <sup>41</sup> Kandola, R. et Fullerton, J. (1994). *Managing the Mosaic: Diversity in Action*. CIPD.
- <sup>42</sup> Beaudry, C. et Gagnon, M. (2019), *op. cit.*
- <sup>43</sup> Haas, A. et Shimada, S. (2014). Les politiques de gestion de la diversité dans les organisations: Proposition de typologie à l'usage des chercheurs et des entreprises. *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 18(2), 14-21.
- El Abboubi, M. et Cornet, A., *op. cit.*
- <sup>44</sup> 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.
- Barel, Y. et Frémeaux, S., *op. cit.*
- <sup>45</sup> Ivancevich, J. M. et Gilbert, J. A. (2000). Diversity management: Time for a new approach. *Public Personnel Management*, 29(1), 75-92.
- <sup>46</sup> Barel, Y. et Frémeaux, S., *op. cit.*
- <sup>47</sup> Beaudry, C. et Gagnon, M. (2019), *op. cit.*
- <sup>48</sup> Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197-217.
- <sup>49</sup> Schein, E. H. (2000). Plaidoyer pour une conscience renouvelée de ce qu'est la culture organisationnelle. Dans R. Tessier et Y. Tellier. (dir.), *Pouvoirs et cultures organisationnels* (tome 4, p. 175-196), Les Presses de l'Université du Québec.
- <sup>50</sup> Schneider, B., Ehrhart, M. G. et Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- <sup>51</sup> *Ibid.*
- <sup>52</sup> Cachat-Rosset, G. et al., *op. cit.*

- 
- <sup>53</sup> Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M. K., Hsiao, H. Y. et Brimhall, K. C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305-333.
- <sup>54</sup> Nishii, L. H., *op. cit.*
- <sup>55</sup> Sackmann, S. A. et Phillips, M. E. (2004). Contextual influences on culture research: Shifting assumptions for new workplace realities. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(3), 370-390.
- <sup>56</sup> Chavez, C. I. et Weisinger, J. Y. (2008). Beyond diversity training: A social infusion for cultural inclusion. *Human resource management: Published in cooperation with the school of business administration, the University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 47(2), 331-350.
- Pless, N. et Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129-147.
- <sup>57</sup> *Ibid.*
- <sup>58</sup> Ely, R. J. et Thomas, D. A., *op. cit.*
- <sup>59</sup> Semache, S. (2009). Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité. *Management & Avenir*, (8), 345-365.
- <sup>60</sup> *Ibid.*
- <sup>61</sup> Janand, A., Maizeray, L. et Voynnet-Fourboul, C. (2018). La diversité à l'épreuve de la mobilité interne: l'altérité en question. *Recherches en sciences de gestion*, 126(3), 181-208.
- <sup>62</sup> 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, 25-36.
- Semache, S. (2009), *op. cit.*
- <sup>63</sup> Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating*. New York.
- <sup>64</sup> Cox, T. et Finley-Nickelson, J. (1991). Models of acculturation for intra-organizational cultural diversity. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 8(2), 90-101
- <sup>65</sup> Karjalainen, H. (2010). La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ?. *Revue française de gestion*, 204(5), 33-52.
- <sup>66</sup> Tisserant, P., Wagner, A. L. et Barth, I. (2013). The propensity to discriminate: a diagnostic indicator for diversity management. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 32(1), 36-48.
- <sup>67</sup> Zannad, H. et Stone, P. (2010). Mesurer la diversité en entreprise: Pour quoi et comment?. *Revue Management et Avenir*, 8, 157-175.
- <sup>68</sup> Taïeb, J.-P. (1996). *Les tableaux de bord de la gestion sociale*, Dunod, p. 1.
- <sup>69</sup> Gosselin, É., Dolan, S. L. et Morin, D. (2017). *Aspects humains des organisations* (5<sup>e</sup> édition). Chenelière.
- <sup>70</sup> Harrison, M. et Shirom, A. (1998). *Organizational diagnosis and assessment: Bridging theory and practice*. Sage Publications.
- <sup>71</sup> Plummer, D. L., *op. cit.*
- <sup>72</sup> Bernstein, R. S., Bulger, M., Salipante, P. et Weisinger, J. Y. (2020). From diversity to inclusion to equity: A theory of generative interactions. *Journal of Business Ethics*, 167(3), 395-410.
- <sup>73</sup> Weisinger, J. Y. et Salipante, P. F. (2005). A grounded theory for building ethnically bridging social capital in voluntary organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(1), 29-55.
- <sup>74</sup> Voyer, P. (2011). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* (2<sup>e</sup> édition). Presse de l'Université du Québec.
- <sup>75</sup> Taïeb, J. P., *op. cit.*, p. 39.
- <sup>76</sup> Zannad, H. et Stone, P., *op. cit.*
- <sup>77</sup> Buttner, E. H. et Tullar, W.L. (2018). A representative organizational diversity metric: a dashboard measure for executive action. *Equality, Diversity and Inclusion*, 37(3), 219-232.
- <sup>78</sup> 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.
- <sup>79</sup> Fernandez A. (2005). *Les nouveaux tableaux de bord des managers*. Éditions d'Organisation.
- <sup>80</sup> Buttner, E. H. et Tullar, W. L., *op. cit.*

- 
- Golom, F. D. et Cruz, M. (2021). Context-Levels-Culture: A Diagnostic Framework for Consulting to Diversity, Equity, and Inclusion Change in Organizations. Dans *Research in Organizational Change and Development* (p. 201-234). Emerald Publishing Limited.
- Romanski, L., Garrod, M., Brown, K. et Deo, K. (2021, 27 mai). How to Measure Inclusion in the Workplace. *Harvard Business Review*, En ligne: <https://hbr.org/2021/05/how-to-measure-inclusion-in-the-workplace>
- Trenerry, B. et Paradies, Y. (2012). Organizational assessment: an overlooked approach to managing diversity and addressing racism in the workplace. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 7(1), 11-26.
- Zannad, H. et Stone, P., *op. cit.*
- <sup>81</sup> *Ibid.*
- <sup>82</sup> Peretz, H. et al., *op. cit.*
- <sup>83</sup> Naff, K. C. et Kellough, J. E., *op. cit.*
- <sup>84</sup> Shore, Cleveland et Sanchez (2018), *op. cit.*
- <sup>85</sup> Ferdman, B. M., *op. cit.*
- <sup>86</sup> Ankeny, C., Dunton, C., Virk, R., Scott, E. et Kamat, N. (2022). Development of a Low-Cost, Easy-to-Adopt Diversity and Inclusion Program During Crises. *Biomedical Engineering Education*, 2(2), 175-181.
- Bruna, M. G., Frimousse, S. et Giraud, L. (2017). Comment apprécier l'impact transformationnel d'une politique de diversité en entreprise? Contribution liminaire à un agenda de recherche. *Management & Avenir*, (6), 39-71.
- Peretti, J.-M. (2020). La présentation des politiques « diversité et inclusion » des entreprises à travers leurs déclarations de performance extra-financière (DPEF). *Management & Sciences sociales*, (29), 6-20.
- Naschberger, C. (2008). La mise en œuvre d'une démarche « diversité en entreprise ». Le cas de l'intégration des personnes en situation de handicap. *Management & Avenir*, 4(18), 42-56.
- Cornet, A. et Warland, P., *op. cit.*
- <sup>87</sup> Tamtik, M. et Guenter, M., *op. cit.*
- <sup>88</sup> Diem, S. et Young, M. D. (2015). Considering critical turns in research on educational leadership and policy. *International Journal of Educational Management*, 29(7), 838-850.
- <sup>89</sup> *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*, RLRQ c A-2.01.
- <sup>90</sup> *Loi sur la fonction publique*, RLRQ c F-3.1.1.
- <sup>91</sup> Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ). (2011). *Profilage racial et discrimination systémique des jeunes racisés : rapport de la consultation sur le profilage racial et ses conséquences*. Gouvernement du Québec.
- <sup>92</sup> *Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées en vue de leur intégration scolaire, professionnelle et sociale*, RLRQ, c. E-20.1, article 1.g
- <sup>93</sup> *Règlement sur les contrats d'approvisionnement des organismes publics*, RLRQ c C-65.1, r 2
- <sup>94</sup> Chicha, M.-T. et E. Charest (2012). *Le Québec et les programmes d'accès à l'égalité : un rendez-vous manqué?* Centre d'études ethniques des universités montréalaises. En ligne : <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/23564/PAE%20Chicha%20et%20Charest%2030%20avril%202013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- <sup>95</sup> *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Gaz Métropolitain inc.* [2008]. QCTDP 24, par. 447
- <sup>96</sup> Agòcs, C. et Burr, C. (1996). Employment equity, affirmative action and managing diversity: assessing the differences. *International Journal of Manpower*, 17(4/5), 30-45.
- <sup>97</sup> Chicha, M.-T., et E. Charest, *op. cit.*
- <sup>98</sup> Legault, M.-J. (1999). Des programmes volontaires d'accès à l'égalité, dix ans après. *Recherches féministes*, 12(2), 109-137.
- <sup>99</sup> Commission canadienne des droits de la personne. (2022). Égaliser les chances. Élaboration d'un programme de promotion sociale ou d'une mesure spéciale en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* ou de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.
- <sup>100</sup> *Ibid.*

- 
- <sup>101</sup> *Ibid.*
- <sup>102</sup> Dominique (de la part des Pekuakamiulnuatsh) c. Sécurité publique Canada, 2022 TCDP 4 (CanLII)
- <sup>103</sup> Bruna, M. G., *op. cit.*
- <sup>104</sup> Peretti, J. M., *op. cit.*
- <sup>105</sup> El Abboubi, M. et Cornet, A., *op. cit.*
- Robert-Demontrond, P. et Joyeau, A. (2009). Les politiques de diversité ethnoculturelle dans l'entreprise: avantages, limites et conditions de succès. *Gestion*, 34(3), 57-65.
- Richard, O. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource based view. *Academy of Management Journal*, 48, 164–77.
- <sup>106</sup> El Abboubi, M. et Cornet, A., *op. cit.*
- Shen, J., Chanda, A., D'netto, B. et Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235-251.
- <sup>107</sup> *Ibid.*
- <sup>108</sup> El Abboubi, M. et Cornet, A., *op. cit.*
- <sup>109</sup> Pless, N. et Maak, T., *op. cit.*
- <sup>110</sup> Triana, M. C., Gu, P., Chapa, O. et Richard, O. (2021). Sixty years of discrimination and diversity research in human resource management: A review with suggestions for future research directions. *Human Resource Management*, 60, 145-204.
- Ryan, A. M. et Kossek, E. E. (2008). Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness?. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 47(2), 295-310.
- Pless, N. et Maak, T., *op. cit.*
- <sup>111</sup> Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. et Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260.
- <sup>112</sup> Younas, A., Wang, D., Javed, B. et Zaffar, M. A. (2021). Moving beyond the mechanistic structures: The role of inclusive leadership in developing change-oriented organizational citizenship behaviour. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 38(1), 42-52.
- Weiss, M., Kolbe, M., Grote, G., Spahn, D. R. et Grande, B. (2018). We can do it! Inclusive leader language promotes voice behavior in multiprofessional teams. *Leadership Quarterly*, 29(3), 389–402.
- Nembhard, I. M. et Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966.
- <sup>113</sup> Fatima, T., Majeed, M. et Zulfiqar Ali Shah, S. (2021). A moderating mediation model of the antecedents of being driven to work: The role of inclusive leaders as change agents. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 38(3), 257-271.
- <sup>114</sup> Reskin, B. F. et McBrier, D. B. (2000). Why not ascription? Organizations' employment of male and female managers. *American Sociological Review*, 210-233.
- <sup>115</sup> Triana, M. C., et al., *op. cit.*
- <sup>116</sup> Brière, S. et al., *op. cit.*
- <sup>117</sup> Beaudry, C. et Gagnon, M. (2019), *op. cit.*
- Barel, Y. et Frémeaux, S., *op. cit.*
- <sup>118</sup> Triana, M. C., et al., *op. cit.*
- Shore, Cleveland et Sanchez (2018), *op. cit.*
- El Abboubi, M. et Cornet, A., *op. cit.*
- Cornet, A. et Warland, P., *op. cit.*
- Commission des droits de la personne et de la jeunesse (2003). Guide pour l'analyse du système d'emploi. [https://www.cdpcj.gc.ca/storage/app/media/publications/pae\\_analyse\\_systeme.pdf](https://www.cdpcj.gc.ca/storage/app/media/publications/pae_analyse_systeme.pdf)

- 
- Yakura, E. (1996). EEO law and managing diversity. Dans E. Kossek et S. Lobel (dir.), *Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace* (pp. 25–50). Oxford: Blackwell.
- <sup>119</sup> El Abboubi, M. et Cornet, A., *op. cit.*  
Agócs, C. et Burr, C., *op. cit.*
- <sup>120</sup> Shen, J. et al., *op. cit.*
- <sup>121</sup> El Abboubi, M. et Cornet, A., *op. cit.*
- <sup>122</sup> Commission des droits de la personne et de la jeunesse (2003). Guide pour l'analyse du système d'emploi (p. 16). En ligne :  
[https://www.cdpdj.qc.ca/storage/app/media/publications/pae\\_analyse\\_systeme.pdf](https://www.cdpdj.qc.ca/storage/app/media/publications/pae_analyse_systeme.pdf)
- <sup>123</sup> Barel, Y. et Frémeaux, S., *op. cit.*
- <sup>124</sup> Gagné-Deland, A. et Arcand, S. (2022). Le Développement de la compétence interculturelle comme levier d'inclusion : Théories, pratiques et enjeux. Dans C. Beaudry et M. Gagnon (dir.) *Diversité en milieu de travail : De l'exclusion à l'inclusion* (JFD Éditions, p. 167-190). JFD Éditions.
- 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.
- Girier, D., Lamouri, J. et Pulido, B. (2020). Biais inconscients et recrutement. IVADO, Université de Montréal, OBVIA et RIQEDI.
- Shen, J. et al., *op. cit.*
- 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.
- <sup>125</sup> Charpentier, J., *op. cit.*  
Triana, M. C., et al., *op. cit.*  
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.
- Girier, D. et al., *op. cit.*  
Tamtik, M. et Guenter, M., *op. cit.*
- <sup>126</sup> Charpentier, J., *op. cit.*  
Triana, M. C., et al., *op. cit.*  
Tamtik, M. et Guenter, M., *op. cit.*
- <sup>127</sup> Triana, M. C., et al., *op. cit.*  
Girier, D. et al., *op. cit.*
- <sup>128</sup> 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 & M. Gagnon (dir.), *Diversité en milieu de travail : De l'exclusion à l'inclusion* (p. 257-281). JFD Éditions.
- Charpentier, J., *op. cit.*  
Girier, D. et al., *op. cit.*  
Naschberger, C., *op. cit.*
- 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.
- Office des personnes handicapées du Québec. (2004). Un exemple d'intégration réussie.
- <sup>129</sup> Charpentier, J., *op. cit.*
- <sup>130</sup> Girier, D., Lamouri, J. et Pulido, B. (2020). *Biais inconscients et recrutement*. IVADO, Université de Montréal, OBVIA et RIQEDI.
- Amadiou, J.-F. et Roy, A. (2019). Stéréotypes et discriminations dans le recrutement. *Hermès*, 83(1), 162.
- 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.
- Janand, A. et al., *op. cit.*  
Naschberger, C., *op. cit.*

---

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.

<sup>131</sup> Klarsfeld, A., *op. cit.*

<sup>132</sup> Charpentier, J., *op. cit.*

Beaudry, C. et al., (2019), *op. cit.*

<sup>133</sup> Coron, C. et Pigeyre, F., *op. cit.*

<sup>134</sup> El Abboubi, M. et Cornet, A., *op. cit.*

Office des personnes handicapées du Québec. (2004). Un exemple d'intégration réussie.

<sup>135</sup> 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 al., (2019), *op. cit.*

<sup>136</sup> Beaudry, C. et al., (2022), *op. cit.*

Klarsfeld, A., *op. cit.*

<sup>137</sup> Vallières, P. et al., *op. cit.*

Charpentier, J., *op. cit.*

Thomas, K. M., Willis, L. A. et Davis, J. (2007). Mentoring minority graduate students : Issues and strategies for institutions, faculty, and students. *Equal Opportunities International*, 26(3), 178-192.

<sup>138</sup> Shen, J. et al., *op. cit.*

<sup>139</sup> Hacker, A. (2021). Are Non-Christian Represented in Your Holiday Policies? *Harvard Business Review*, 5.

Shen, J. et al., *op. cit.*

Triana, M. C. et al., *op. cit.*

<sup>140</sup> Sabharwal, M., *op. cit.*

El Abboubi, M. et Cornet, A., *op. cit.*

<sup>141</sup> Tamtik, M. et Guenter, M., *op. cit.*

Naschberger, C., *op. cit.*

Office des personnes handicapées du Québec. (2004). *Un exemple d'intégration réussie*. Ordre des conseillers en gestion des ressources humaines agréés. En ligne : <https://ordrecrha.org/ressources/TBD/2004/07/Un-exemple-dintegration-reussie>

<sup>142</sup> Hacker, A., *op. cit.*

<sup>143</sup> Schuler, R. S., Dowling, P. J. et De Cieri, H. (1993). An integrative framework of strategic international human resource management. *Journal of Management*, 19(2), 419-459.

<sup>144</sup> Morrison, A. M. (1992). *The New Leaders: Guidelines on Leadership Diversity in America*. Jossey-Bass Management Series. Jossey-Bass.

Sessa, V. I. (1992). Managing diversity at the Xerox Corporation: Balanced workforce goals and caucus groups. Dans S. E. Jackson (dir.), *Diversity in the workplace: Human resources initiatives* (p. 37-64). The Guilford Press.

<sup>145</sup> Tamtik, M. et Guenter, M., *op. cit.*

<sup>146</sup> Beaudry, C. et al., (2022), *op. cit.*

<sup>147</sup> *Ibid.*

<sup>148</sup> Naschberger, C. et Battonnet, E. (2022). Projet de mise en place d'un réseau de femmes au sein d'un établissement bancaire : Facteurs clés de succès et attentes des talents féminins. *Question(s) de management*, 38(1), 123-13

Charpentier, J., *op. cit.*

Triana, M. C. et al., *op. cit.*

Coron, C. et Pigeyre, F., *op. cit.*

Giraud, L., Sahraoui, D. et Frimousse, S. (2020). La carrière managériale des Marocaines : Politiques de diversité et obstacles à leur inclusion. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 75(3), 473-501.

Agócs, C. et Burr, C., *op. cit.*

- 
- <sup>149</sup> Beaudry, C. et al. (2022), *op. cit.*  
Vallières, P. et al., *op. cit.*  
Charpentier, J. *op. cit.*  
Triana, M. C. et al., *op. cit.*  
Giraud, L. et al., *op. cit.*  
Tamtik, M. et Guenter, M., *op. cit.*  
Beaudry, C. et al. (2019), *op. cit.*  
Sabharwal, M., *op. cit.*  
Ragins, B. R. (2012). Understanding diversified mentoring relationships: Definitions, challenges and strategies. Dans *Mentoring and diversity* (pp. 35-65). Routledge.  
Naschberger, C., *op. cit.*  
Thomas, K. M. et al., *op. cit.*  
Kossek, E. A. et al., *op. cit.*
- <sup>150</sup> Triana, M. C. et al., *op. cit.*  
El Abboubi, M. et Cornet, A., *op. cit.*  
Naschberger, C., *op. cit.*  
Thomas, K. M. et al., *op. cit.*  
Kossek, E. A., et al., *op. cit.*
- <sup>151</sup> Klarsfeld, A., *op. cit.*
- <sup>152</sup> Beaudry, C. et al., (2022), *op. cit.*  
Vallières, P. et al., *op. cit.*  
Charpentier, J., *op. cit.*  
Beaudry, C. et al. (2019), *op. cit.*  
El Abboubi, M. et Cornet, A., *op. cit.*
- <sup>153</sup> Ankeny, C. J., Dunton, C., Virk, R., Scott, E. et Kamat, N. (2022). Development of a Low-Cost, Easy-to-Adopt Diversity, Equity, and Inclusion Program During Crisis. *Biomedical Engineering Education*, 2(2), 175-181.
- <sup>154</sup> Triana, M. C. et al., *op. cit.*  
Tamtik, M. et Guenter, M., *op. cit.*  
Kalinowski, Z. T., Steele-Johnson, D., Peyton, E. J., Leas, K. A., Steinke, J. et Bowling, N. A. (2013). A meta-analytic evaluation of diversity training outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 34(8), 1076-1104.  
Combs, G. M. et Luthans, F. (2007). Diversity training: Analysis of the impact of self-efficacy. *Human Resource Development Quarterly*, 18(1), 91-120.  
Thomas, K. M. et al., *op. cit.*  
Ely, R. J. (2004). A field study of group diversity, participation in diversity education programs, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), 755-780.
- <sup>155</sup> Sabharwal, M., *op. cit.*
- <sup>156</sup> Kossek, E. A. et al., *op. cit.*
- <sup>157</sup> Vallières, P. et al., *op. cit.*  
Charpentier, J., *op. cit.*  
Hacker, A., *op. cit.*  
Tamtik, M. et Guenter, M., *op. cit.*  
Beaudry, C. et al. (2019), *op. cit.*  
Sabharwal, M., *op. cit.*  
El Abboubi, M. et Cornet, A., *op. cit.*  
Kossek, E. A. et al., *op. cit.*
- <sup>158</sup> Ankeny, C. J., Dunton, C., Virk, R., Scott, E. et Kamat, N. (2022). Development of a Low-Cost, Easy-to-Adopt Diversity, Equity, and Inclusion Program During Crisis. *Biomedical Engineering Education*, 2, 175-181.  
Shore, Cleveland et Sanchez (2018), *op. cit.*

- 
- Li, C. R., Lin, C. J., Tien, Y. H. et Chen, C. M. (2015). A multilevel model of team cultural diversity and creativity: The role of climate for inclusion. *The Journal of Creative Behavior*, 51(2), 163–179.
- <sup>159</sup> Herdman, A. O. et McMillan-Capehart, A. (2010). Establishing a diversity program is not enough: Exploring the determinants of diversity climate. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 39-53.
- <sup>160</sup> Avery, D. R., McKay, P. F., Wilson, D. C. et Tonidandel, S. (2007). Unequal attendance: The relationships between race, organizational diversity cues, and attendance. *Personnel Psychology*, 60, 875–903.
- <sup>161</sup> Nishii, L. H. et Rich, R. E. (2014). Creating inclusive climates in diverse organizations. Dans B. M. Ferdman, et B. R. Deane (dir.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (p. 205–228). Jossey-Bass.
- <sup>162</sup> Fricker, M. (2007). *Epistemic injustice: Power and the ethics of knowing*. Oxford University Press.
- <sup>163</sup> Li, C. R. et al., *op. cit.*
- <sup>164</sup> Shore, Cleveland et Sanchez (2018), *op. cit.*
- <sup>165</sup> Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A. et Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107–117.
- Carmeli, A. et al., *op. cit.*
- Nembhard, I. M. et Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966.
- <sup>166</sup> Shore et al. (2011), *op. cit.*
- Mor Barak, M. E., Cherin, D. A. et Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions. *The Journal of Applied Behavior Science*, 34(1), 82-104.
- <sup>167</sup> Tang, N., Zheng, X. et Chen, C. (2017). Managing Chinese diverse workforce: Toward a theory of organizational inclusion. *Nankai Business Review International*, 8(1), 39–56.
- Sabharwal, M., *op. cit.*
- Nishii, L. H., *op. cit.*
- <sup>168</sup> Sabharwal, M., *op. cit.*
- Nishii, L. H., *op. cit.*
- <sup>169</sup> Sabharwal, M., *op. cit.*
- <sup>170</sup> Ashburn-Nardo, L., Morris, K. A. et Goodwin, S. A. (2008). The confronting prejudiced responses (CPR) model: Applying CPR in organizations. *Academy of Management Learning & Education*, 7(3), 332–342.
- <sup>171</sup> Brière, S. et al., *op. cit.*
- <sup>172</sup> Shen, J. et al., *op. cit.*
- Kossek, E. A. et al., *op. cit.*
- Agòcs, C. et Burr, C., *op. cit.*
- <sup>173</sup> El Abboubi, M. et Cornet, A., *op. cit.*
- Nkomo, S. et Kossek, E. (2000). Managing diversity: Human resource issues. Dans E. Kossek et R. Block (dir.), *Managing human resources in the 21st century: From core concepts to strategic choice*, Module 9. Southwestern.
- <sup>174</sup> Dobbin, F. et Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 94(7), 14.
- Kossek, E. A., et al., *op. cit.*
- <sup>175</sup> Triana, M. C. et al., *op. cit.*
- <sup>176</sup> Dobbin, F. et Kalev, A., *op. cit.*
- <sup>177</sup> Gino, F. et Coffman, K. (2021). Des approches efficaces pour maîtriser les biais inconscients. *Harvard Business Review*, 106-116.
- <sup>178</sup> Brière, S. et al., *op. cit.*
- <sup>179</sup> Tamtik, M. et Guenter, M., *op. cit.*
- Shore, Cleveland et Sanchez (2018), *op. cit.*
- Nishii, L. H. et Rich, R. E., *op. cit.*
- Ashburn-Nardo, L. et al., *op. cit.*
- <sup>180</sup> Bruna, M. G. et al., *op. cit.*

- 
- <sup>181</sup> Zannad, H. et Stone, P., *op. cit.*
- <sup>182</sup> Bruna, M. G. et al., *op. cit.*
- <sup>183</sup> Shore et al. (2011), *op. cit.*
- <sup>184</sup> Tamtik, M. et Guenter, M., *op. cit.*
- <sup>185</sup> Kunze, F., Boehm, S. et Bruch, H. (2013). Organizational performance consequences of age diversity: Inspecting the role of diversity-friendly HR policies and top managers' negative age stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50(3), 413-442.
- <sup>186</sup> Rynes, S. et Rosen, B. (1995). A field survey of factors affecting the adoption and perceived success of diversity training. *Personnel Psychology*, 48(2), 247-270.
- <sup>187</sup> Blum, T. C., Fields, D. L. et Goodman, J. S. (1994). Organization-level determinants of women in management. *Academy of Management Journal*, 37(2), 241-268.
- <sup>188</sup> Bruna, M. G. et al., *op. cit.*
- <sup>189</sup> Sabharwal, M., *op. cit.*
- <sup>190</sup> *Andrews c. Law Society of British Columbia*, [1989] 1 R.C.S. 143. (j. McIntyre, dissident mais non contredit sur cette question)
- <sup>191</sup> Robert-Demontrond, P. et Joyeau, A., *op. cit.*
- <sup>192</sup> *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
- <sup>193</sup> *Charte des droits et libertés de la personne*, RLRQ c C-12
- <sup>194</sup> *Loi canadienne sur les droits de la personne*, LRC 1985, c H-6
- <sup>195</sup> *Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse) c. Communauté urbaine de Montréal*, [2004] 1 R.C.S. 789, 2004 CSC 30, par. 15.
- <sup>196</sup> *S.D.G.M.R. c. Dolphin Delivery Ltd.*, [1986] 2 R.C.S. 573
- <sup>197</sup> *S.D.G.M.R. c. Dolphin Delivery Ltd.*, [1986] 2 R.C.S. 573
- <sup>198</sup> Ouimet, H. (2019). *Travail plus : le travail et vos droits* (10<sup>e</sup> édition). Wilson & Lafleur.
- Voir aussi : *Lavigne c. Syndicat de la fonction publique de l'Ontario*, [1991] 2 R.C.S. 211
- <sup>199</sup> *Robichaud c. Canada (Conseil du Trésor)*, [1987] 2 R.C.S. 84
- <sup>200</sup> *R. c. O'Connor*, [1995] 4 R.C.S. 411.
- <sup>201</sup> Gagnon, R. P. et Langlois K. D., s.e.n.c.r.l. (2022). Les chartes des droits et libertés - Les droits et libertés garantis. Dans Y. Bernard et A. Sasseville (dir.), *Le droit du travail du Québec* (8<sup>e</sup> édition). Éditions Yvon Blais.
- <sup>202</sup> *Andrews c. Law Society of British Columbia*, [1989] 1 R.C.S. 143.
- <sup>203</sup> *Colombie-Britannique (Public Service Employee Relations Commission) c. BCGSEU*, [1999] 3 R.C.S. 3
- <sup>204</sup> Charest, E. A. (2012). *Programme d'accès à l'égalité: réactions managériales au cadre légal québécois pour combattre la discrimination*. Thèse. Université de Montréal.
- <sup>205</sup> *Commission scolaire régionale de Chambly c. Bergevin*, [1994] 2 R.C.S. 525
- <sup>206</sup> Briand, C. et Toban, F. (2022). *Le mot en « D » : discrimination en droit professionnel et déontologie*. Formation continue du Barreau - Développements récents.
- <sup>207</sup> Woehrling, J. (1998). L'obligation d'accommodement raisonnable et l'adaptation de la société à la diversité religieuse. *Revue de droit de McGill* (43), 325-401.
- <sup>208</sup> Bosset, P. et Eid, P. (2006). *Droit et religion. De l'accommodement raisonnable à un dialogue internormatif*. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec. [https://www.cdpcj.qc.ca/storage/app/media/publications/droit\\_religion\\_dialogue\\_internormatif.pdf](https://www.cdpcj.qc.ca/storage/app/media/publications/droit_religion_dialogue_internormatif.pdf)