

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA DIVERSITÉ CULTURELLE COMME CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : ÉTUDE EXPLORATOIRE
SUR LES PROCESSUS, PRATIQUES ET RÔLES DES PROFESSIONNELS DES RESSOURCES HUMAINES
DANS DES ORGANISATIONS AU QUÉBEC

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

MOUNA LACHEGAR

JUIN 2022

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Tout d’abord, je tiens à remercier ma directrice de recherche, Professeure Nathalie Lemieux. Merci de votre accompagnement, ainsi que de la qualité de votre encadrement. Vos remarques et suggestions m’ont toujours été inspirantes. Tout au long de cette aventure qui a débuté il y a deux ans déjà, vous avez pu m’apporter le soutien, l’aide et les encouragements nécessaires pour me permettre de mener à bien ce projet de recherche. Merci, aussi, de nos nombreux moments d’échange et de discussion constructive. Merci de m’avoir donné cette marge de manœuvre pour me questionner, pour réfléchir et surtout pour me dépasser. Et un dernier merci pour toutes les opportunités que vous m’avez offertes pour partager mes réflexions et faire connaître ma recherche.

Mes sincères remerciements s’adresseront également, aux neuf répondant.e.s qui ont fait part à cette étude, qui ont pris de leur temps pour participer à cette construction de la connaissance. Merci à vous toutes et tous, sans votre implication et partage d’expérience cette recherche n’aurait pas pu voir le jour.

J’adresse mes remerciements aux membres du Jury qui ont accepté d’évaluer cette recherche. Professeure Stephanie Blandine Emilien et Professeur Benoît Cherré je vous dis merci.

Finalement, je remercie mes parents. Ma Maman Naima pour ta douceur et ton grand cœur. Mon Papa Mohamed pour ta sagesse et ton grand respect de nos différences. Je remercie infiniment mon Mari Youssef, pour notre vie de tous les jours. Merci Rim, ma sœur, pour tes encouragements et un grand merci surtout d’avoir donné naissance à Imrane et Illy. Vous deux, vous avez égayé ma vie. Un dernier merci, pour toi Meryem. Malgré les distances qui nous séparent, tu as su rester proche de moi. Merci d’être une très bonne amie pour la vie.

DÉDICACE

A toi Youssef. Pour ton amour, ta patience et ton soutien
inconditionnel. Merci d'être tout simplement dans ma vie.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
DÉDICACE	iii
LISTE DES FIGURES.....	ix
LISTE DES TABLEAUX	x
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xi
RÉSUMÉ	xii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE	3
1.1 De la Diversité à la gestion de la Diversité	3
1.2 La problématique de recherche	5
1.3 Les objectifs de recherche	7
CHAPITRE 2 CADRE THÉORIQUE.....	8
2.1 Le concept de Diversité.....	8
2.1.1 Diversité : Évolution d'un concept.....	8
2.1.2 Diversité : un concept multidimensionnel	11
2.1.3 La gestion de la Diversité : différentes approches.....	13
2.1.4 La Diversité : Bénéfices, opportunités et enjeux de gestion	14
2.1.4.1 Bénéfices et opportunités de la Diversité.....	15
2.1.4.2 Enjeux de la gestion de la Diversité	16
2.2 Le changement organisationnel.....	17
2.2.1 Le changement organisationnel : un concept polymorphe	18
2.2.2 Les facteurs clé de succès d'un changement organisationnel	19
2.2.2.1 La communication.....	20
2.2.2.2 La formation et l'accompagnement	21
2.2.2.3 L'implication des parties prenantes.....	22
2.2.3 En conclusion	25
2.3 Le changement Diversité.....	26
2.3.1 Les caractéristiques et particularités du changement Diversité.....	27
2.3.2 La gestion du changement Diversité : processus et contenus.....	28

2.3.2.1	Les processus du changement Diversité.....	29
2.3.2.1.1	L'approche de Friday et Friday (2003).....	29
2.3.2.1.2	L'approche de Ng et Sears (2020).....	32
2.3.2.1.3	L'approche de Pless et Maak (2004).....	33
2.3.2.1.4	En conclusion.....	36
2.3.2.2	Les contenus du changement Diversité.....	36
2.3.2.2.1	Redéfinition des pratiques des ressources humaines	37
2.4	Les professionnels des ressources humaines : Rôles et responsabilités dans la gestion du changement organisationnel	40
2.4.1	Les professionnels RH comme agent de changement.....	41
2.4.2	Définition de rôle d'agent de changement.....	41
2.4.3	Les rôle et responsabilités de l'agent de changement	42
2.4.4	Les typologies de rôle des professionnels RH en tant qu'agents de changement	44
2.4.4.1	La typologie de Caldwell (2001).....	44
2.4.4.2	La typologie d'Alfes <i>et al.</i> (2010)	46
2.4.4.3	La typologie de Baran <i>et al.</i> (2019).....	48
2.4.5	En conclusion	48
CHAPITRE 3	MÉTHODOLOGIE.....	49
3.1	La nature de la recherche	49
3.1.1	Un paradigme pragmatique et constructiviste.....	49
3.1.2	Une recherche exploratoire.....	50
3.1.3	Une approche qualitative	51
3.1.4	Une approche abductive.....	52
3.2	Le plan d'échantillonnage	53
3.2.1	La stratégie d'échantillonnage.....	53
3.2.2	Le recrutement des participants.....	54
3.2.3	La composition de l'échantillon.....	55
3.3	La collecte de données.....	55
3.3.1	L'entretien.....	55
3.3.2	Le guide d'entretien.....	56
3.3.3	Le déroulement de l'entretien.....	56
3.4	L'éthique de la recherche.....	58
3.5	La qualité des données de la recherche.....	59
3.5.1	La crédibilité.....	59
3.5.2	La fiabilité.....	59
3.5.3	La transférabilité	60
3.6	L'analyse des données	60
CHAPITRE 4	RÉSULTATS.....	62
4.1	La définition du concept de la Diversité.....	62
4.1.1	Présentation des résultats	62

4.1.2	Analyse des résultats	64
4.2	Les facteurs déclencheurs du changement Diversité	64
4.2.1	Présentation des résultats	65
4.2.1.1	L'intérêt de la haute direction	65
4.2.1.2	Les obligations légales	66
4.2.1.3	La volonté des employés	67
4.2.1.4	La clientèle – La part de marché	67
4.2.1.5	L'attraction et la représentativité des membres	67
4.2.1.6	Le meurtre de George Floyd	68
4.2.1.7	Les incidents discriminatoires.....	68
4.2.1.8	Autres facteurs déclencheurs de changement Diversité.....	68
4.2.2	Analyse des résultats	70
4.3	La particularité du changement diversité	74
4.3.1	Présentation des résultats	74
4.3.1.1	Un changement coconstruit	74
4.3.1.2	Un changement de culture organisationnelle	74
4.3.1.3	Un changement lent	75
4.3.1.4	Un changement facultatif	75
4.3.1.5	Une accumulation de micro-changements.....	76
4.3.1.6	Un changement global.....	76
4.3.2	Analyse des résultats	76
4.4	Les défis, enjeux et difficultés du changement Diversité	78
4.4.1	Présentation des résultats	78
4.4.1.1	Défis liés à la résistance	78
4.4.1.2	Défis organisationnels.....	79
4.4.1.2.1	Des ressources humaines limitées pour gérer la Diversité.....	80
4.4.1.2.2	Des difficultés financières.....	81
4.4.1.2.3	Un nouveau changement manquant d'approche structurée.....	81
4.4.1.2.4	L'adaptation des initiatives de gestion de la Diversité	81
4.4.1.2.5	Le rattachement de l'équipe Diversité	82
4.4.1.2.6	Le manque d'information socio-démographiques	83
4.4.1.3	Défis d'apprentissage et de désapprentissage	84
4.4.1.4	Défis idéologiques.....	85
4.4.1.4.1	La Diversité, une affaire de tous	85
4.4.1.4.2	Les changements de mentalités	85
4.4.1.4.3	Les divergences d'avis sur la gestion de la Diversité	86
4.4.1.4.4	Les privilèges.....	86
4.4.1.4.5	Le déni face à la Diversité	86
4.4.1.4.6	La fatigue du discours.....	87
4.4.1.5	Défis liés aux émotions	87
4.4.2	Synthèse des résultats	88
4.5	Les parties prenantes du changement Diversité	88
4.5.1	Présentations des résultats.....	88
4.5.1.1	Les conseillers en Diversité.....	88
4.5.1.2	L'équipe de gestion de la Diversité.....	89

4.5.1.3	Les autres acteurs du changements Diversité	89
4.5.2	Analyse des résultats	90
4.5.2.1	Les rôles des conseillers en Diversité	90
4.5.2.1.1	Un rôle de coordination.....	90
4.5.2.1.2	Un rôle de conseil et d'accompagnement.....	90
4.5.2.1.3	Un rôle de champion de la Diversité	91
4.5.2.1.4	Un rôle d'influence	91
4.5.2.1.5	Un rôle de médiation.....	92
4.5.2.2	Attitude envers le changement Diversité	92
4.6	Les démarches de changement	94
4.6.1	Présentation des résultats	94
4.6.1.1	Les processus du changement.....	94
4.6.1.1.1	Le benchmarking avec l'extérieur.....	95
4.6.1.1.2	Le portrait des membres du personnel	95
4.6.1.1.3	La consultation.....	95
4.6.1.1.4	La mise en place de plan stratégique	96
4.6.1.1.5	L'implantation.....	97
4.6.1.1.6	L'évaluation	97
4.6.1.1.7	Synthèse.....	97
4.6.1.2	Les activités de changement.....	100
4.6.1.2.1	La formation	100
4.6.1.2.2	La communication	102
4.6.1.3	Les indicateurs d'évaluation	105
4.6.1.3.1	L'indice de représentativité	105
4.6.1.3.2	Les évaluations post- formation	106
4.6.1.3.3	L'indice de mobilisation.....	107
4.6.1.3.4	Les indicateurs d'évaluation de la discrimination	107
4.6.1.3.5	Les indicateurs d'évaluation : utilités et limites	108
4.6.1.4	Les contenus de changement	109
4.6.1.4.1	Le développent des compétences	109
4.6.1.4.2	La dotation.....	110
4.6.1.4.3	La gestion des performances.....	111
4.6.1.4.4	La rémunération	112
4.6.2	Analyse des résultats	114
CHAPITRE 5	DISCUSSION	116
5.1	Discussion des résultats de la recherche	116
5.1.1	Le concept de la Diversité.....	116
5.1.2	Le concept du changement Diversité	118
5.1.3	Les rôles des conseillers en Diversité.....	120
5.1.3.1	L'équipe de gestion de la Diversité.....	121
5.1.3.2	Rôles et implications des conseillers en Diversité	123
5.1.4	Le contenu du changement	126
5.1.5	Le processus de changement.....	128
5.1.6	Ébauche d'un modèle du changement Diversité.....	132
5.2	Contribution aux connaissances théoriques et pratiques	135

5.3 Limites de la recherche	136
5.4 Avenues de la recherche	137
CONCLUSION	139
ANNEXE A PROFIL DES CONSEILLERS EN DIVERSITÉ.....	141
ANNEXE B GUIDE D’ENTRETIEN SUR L’ÉTUDE DE LA GESTION DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE ET LA CONDUITE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	143
ANNEXE C FORMULAIRE DE CONSENTEMENT	146
ANNEXE D CERTIFICAT D’APPROBATION ÉTHIQUE	149
ANNEXE E SYNTHÈSE DES DÉFIS ET ENJEUX LIÉS À LA GESTION DE LA DIVERSITÉ.....	150
ANNEXE F LE RÔLE DES PARTIES PRENANTES DANS LE CHANGEMENT DIVERSITÉ.....	151
ANNEXE G LES 10 RÔLES DU MANAGER EN PÉRIODE DE CHANGEMENT (BAREIL, 2004, p.150)	154
BIBLIOGRAPHIE.....	155

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 Processus de gestion du changement Diversité.....	30
Figure 2.2 Les étapes de transformation pour la construction d'une culture d'inclusion	34
Figure 2.3 Le modèle des rôles des RH.....	43
Figure 2.4 La typologie des rôles des professionnels des ressources humaines en tant qu'agent de changement.....	45
Figure 2.5 la typologie des rôles fonctionnels des ressources humaines durant le changement	47
Figure 4.1 Les six étapes du processus de changement Diversité	98
Figure 4.2 Matrice du changement Diversité.....	114
Figure 4.3 Matrice théorique du changement Diversité.....	115
Figure 5.1 Les rôles du conseiller en Diversité	126
Figure 5.2 Cadre de réflexion sur le changement Diversité	134

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 4.1 Définition du concept Diversité	63
Tableau 4.2 Les facteurs déclencheurs du changement Diversité selon leur source	70
Tableau 4.3 Les facteurs déclencheurs du changement Diversité selon leur nature	71
Tableau 4.4 Les facteurs déclencheurs du changement Diversité selon leur source et leur nature	72
Tableau 4.5 Les facteurs déclencheurs du changement Diversité par cas étudié	73
Tableau 4.6 Synthèse des six étapes du processus de changement Diversité pour les neuf cas étudiés...	99
Tableau 4.7 Synthèse de cinq pratiques des ressources humaines adaptées au changement Diversité par les neuf cas étudiés	113
Tableau 5.1 Les rôles des conseillers en Diversité	124

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

BMO	Banque de Montréal
CERPE	Comités d'éthique de la recherche pour les projets étudiants
CRHA	Conseiller en ressources humaines agréé
DO	Développement organisationnel
EDI	Équité, Diversité et inclusion
EPTC	Énoncé de politique des trois conseils
GEDI	Gestion de l'équité, la Diversité et l'inclusion
RH	Ressources Humaines
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
VP	Vice- président

RÉSUMÉ

Le changement lié à la considération accrue de la Diversité au sein des organisations est qualifié de changement organisationnel unique et particulier, bâti sur une logique de continuité et de co-construction, et dont le processus est à la fois complexe et dynamique.

S'inscrivant dans un paradigme pragmatique et constructiviste et suivant une démarche abductive, cette recherche exploratoire s'appuie sur neuf (9) études de cas d'organisations au Québec. Les analyses qualitatives des données collectées auprès de neuf (9) conseillers en Diversité, effectuées à l'aide du logiciel Nvivo, ont permis de comparer des initiatives allant de simples activités ponctuelles à des démarches plus élaborées visant un changement culturel.

Les résultats de cette recherche mettent l'emphasis sur les différentes étapes du processus de changement mené par les organisations pour gérer le changement Diversité. Ils explorent, également, les pratiques des ressources humaines qui ont été le plus et le moins impactées par ce changement particulier. Aussi, les résultats ont permis d'explorer un ensemble de rôles que peuvent jouer les professionnels des ressources humaines, en l'occurrence les conseillers en Diversité, dans la gestion de ce changement au sein de leur organisation. A côté de cela, cette recherche a répertorié un ensemble de déclencheurs du changement Diversité ainsi qu'un ensemble de défis et enjeux auxquels font face les organisations lors de ce changement organisationnel.

Une discussion sur la pertinence d'un changement hybride à la fois structuré et émergent a été mise en avant avec une proposition d'une démarche du changement Diversité qui traduit son aspect dynamique et complexe au lieu d'une approche statique et linéaire, tout en mettant en lumière certains facteurs clés de succès.

Mots clés : Diversité culturelle, gestion de changement, changement Diversité, changement continu, changement coconstruit, modèle de gestion du changement Diversité

INTRODUCTION

La Diversité et la gestion de la Diversité sont des concepts anthropiques qui reflètent une réalité sociologique, idéologique et démographique et traduisent une philosophie ainsi qu'un ensemble de pratiques managériales (Bruna *et al.*, 2016), touchent aussi bien la sphère publique que privée que ce soit dans un contexte national ou mondial.

Pour ce qui est des politiques publiques de gestion de la Diversité, la question a toujours fait débat entre l'approche adoptée par la province du Québec et celle du reste du Canada. On parle donc de l'interculturalisme québécois versus le multiculturalisme canadien (Béland *et al.*, 2021; Rocher et White, 2014). Ces approches ont toutes les deux des partisans et des opposants (Rocher et White, 2014).

Sur le plan micro, la Diversité et la gestion de la Diversité dans les organisations ont soulevé d'autres préoccupations aussi bien au Canada que dans d'autres pays. Certains universitaires, à travers le monde, se sont intéressés à étudier ces concepts, de façon générale, à travers leur évolution historique, leur différentes approches et configurations (Haas et Shimada, 2014; Holck et Muhr, 2016; Kapoor, 2011). D'autres ont choisi de s'intéresser à des problématiques plus spécifiques, entre autres la relation entre la Diversité et la performance organisationnelle (Amstrong *et al.*, 2010; Bruna et Chauvet, 2013; Choi *et al.*, 2014; Gonzalez et Denisi, 2009), la perspective du paradoxe pour comprendre la gestion de la Diversité dans les organisations (Nadiv et Kuna, 2020) ou encore, la constitution communicationnelle d'un programme de gestion de la Diversité (Caidor, 2021). La Diversité en tant que changement de culture organisationnelle a fait également l'objet de plusieurs publications (Bruna, 2016; Cox et Black, 1999; Friday et Friday, 2003; Gonzalez, 2010; Ng et Sears, 2020; Pless et Maak, 2004; Ricco et Guerci, 2014).

C'est vers ce dernier angle que cette recherche est orientée. Nous nous sommes, donc, intéressées à jumeler les deux disciplines à savoir la gestion du changement et la gestion de la Diversité pour étudier cette réalité organisationnelle.

Ainsi, dans un premier temps, le premier chapitre exposera la problématique retenue ainsi que les objectifs fixés pour y répondre.

Le deuxième chapitre présentera le cadre conceptuel. Il s'agit de décrire les différents concepts de cette recherche en l'occurrence, la Diversité, le changement organisationnel, le changement Diversité ainsi que le rôle des professionnels des ressources humaines en tant qu'agent de changement.

Le troisième chapitre présentera la méthodologie de recherche adoptée. Il sera question de définir la nature de la recherche, d'exposer le plan d'échantillonnage, de définir la stratégie de collecte des données, de mettre l'accent sur les considérations éthiques et la qualité des données de cette recherche, ainsi que d'exposer la stratégie d'analyse des données.

Le quatrième chapitre portera sur les résultats de cette recherche. Dans chaque section, une présentation des résultats sera faite, accompagnée d'une analyse des résultats obtenus.

Le cinquième chapitre portera sur la discussion des objectifs de recherche à la lumière des résultats obtenus tout en présentant une ébauche de modèle de gestion du changement Diversité. Il sera également question d'aborder les contributions théoriques et pratiques, de s'attarder sur les limites de cette recherche ainsi que sur quelques avenues pour les recherches futures.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE

Le premier chapitre portera sur la présentation de la problématique de recherche. Dans la première section, il sera question de mettre en exergue l'importance de se pencher sur une recherche portant sur la Diversité, et plus particulièrement la Diversité culturelle dans le contexte Québécois. Ensuite, la deuxième section présentera sommairement les cadres de réflexions actuels concernant la gestion du changement Diversité ainsi que leurs limites et lacunes. Enfin, la troisième section sera consacrée à la présentation des objectifs de recherche.

1.1 De la Diversité à la gestion de la Diversité

Depuis de nombreuses décennies et jusqu'à aujourd'hui, le concept de la Diversité a suscité l'intérêt de plusieurs auteurs (Bruna, 2016; Bruna et Chauvet, 2013; Cox et Black, 1991; D'Netto et Sohal, 1999; Friday et Friday, 2003; Gonzalez, 2010; Kollen, 2019; Milliken et Martins, 1996; Nadiv et Kuna, 2020; Ng et Sears, 2020; Nkomo et Hoobler, 2014; Pless et Maak, 2004; Ricco et Guerci, 2014; Rijamampianina et Carmichael, 2005; Seymen, 2006; Yadav et Lenka, 2020). De façon générale, le concept de Diversité renvoie à « la présence de différences entre les membres d'une unité sociale » (Jackson *et al.*, 1995, cité dans D'Netto et Sohal, 1999, p. 530). Bien qu'il existe différentes dimensions pour aborder ce concept (Bruna et Chauvet, 2013; Kollen, 2019; Rijamampianina et Carmichael, 2005; Yadav et Lenka, 2020), dans cette présente recherche, nous avons choisi de nous concentrer uniquement sur la Diversité culturelle qui fera l'objet de notre étude.

Dans un contexte de globalisation des marchés, la gestion de la Diversité est devenue de plus en plus importante (Burke et Ng, 2006). Cela devient une urgence voire un impératif économique (Burke et Ng, 2006). Ainsi, le fait de disposer d'une main-d'œuvre diversifiée et bien gérée peut conduire à une amélioration de la performance organisationnelle et présenter des avantages concurrentiels potentiels pour les organisations (Cox et Black, 1991).

Également, l'importance de se pencher sur ce sujet de recherche, qu'est la gestion de la Diversité culturelle se renforce de plus en plus par une réalité incontournable au Canada en général et au Québec en particulier. Selon les données du recensement de 2016, la multiplicité des origines culturelles, façonnée

par l'immigration, fait ressortir plus de 250 origines ethnoculturelles dans le pays (Statistiques Canada, 2017). À noter également que selon les projections, « la proportion de la population canadienne née à l'étranger pourrait atteindre entre 24,5 % et 30,0 % en 2036 » (Statistiques Canada, 2017).

Pour sa part, le Québec n'échappe pas à cette mosaïque culturelle. En effet la province accueille le deuxième plus grand nombre d'immigrants après l'Ontario, soit 17,8% recensé en 2016 comparativement à 13,7% en 2001 (Statistiques Canada, 2017). On constate également que les pays d'origines des québécois nés à l'étranger sont devenus plus nombreux qu'auparavant (Rouzier et Petit, 2010).

Afin de promouvoir cette question qui semble complexe, difficile à saisir et à gérer (Rouzier et Petit, 2010; Rijamampianina et Carmichael, 2005), plusieurs initiatives gouvernementales ont été mises en place. Nous citons entre autres la politique gouvernementale intitulée « la Diversité : une valeur ajoutée », ou encore la mise en place de la « Commission de consultation sur les pratiques d'accommodement reliées aux différences culturelles » (Rouzier et Petit, 2010). Un recadrement juridique a été également déployé notamment par l'adoption de la loi sur l'accès à l'égalité en emploi¹. Cette dernière cherche à corriger les inégalités en matière d'emploi pour cinq groupes visés, à savoir : les femmes, les minorités ethniques, les minorités visibles, les personnes autochtones ainsi que les personnes handicapées².

Néanmoins, malgré ces initiatives proactives, la réalité vécue dans les organisations québécoises semble différente (Saba, 2019). En effet, une enquête sur la Diversité sur le lieu de travail, menée en 2018 par la Chaire BMO en Diversité et gouvernance de l'Université de Montréal, l'Université Paris-Dauphine et l'Ordre des CRHA, a démontré que seules 42% des organisations ont déjà mis en place des pratiques de gestion de la Diversité, 8% comptent en instaurer et 37% n'ont pas de plan pour en faire (Saba, 2019). Ces chiffres démontrent que les organisations au Québec ont encore du chemin à faire pour gérer la Diversité. À cet effet, les propos d'Arcand nous semblent bien révélateurs à ce sujet. Pour lui, « ce n'est pas toujours facile pour les organisations de s'ajuster aux changements sociaux, mais elles doivent le faire. Les entreprises n'œuvrent pas en vase clos : elles sont ancrées dans leur contexte » (Arcand, cité par Boily, 2021, p.49).

¹ Cette loi concerne uniquement les organismes publics au Québec.

² <https://www.cdpdj.qc.ca/fr/vos-droits/lois-qui-protagent-vos-droits/LAEE#:~:text=La%20Loi%20sur%20l'acc%C3%A8s,minorit%C3%A9s%20visibles>.

1.2 La problématique de recherche

Plusieurs recherches scientifiques se sont intéressées à l'étude de changement Diversité. Pour Jean (2000), la gestion de la Diversité implique un processus de changement en profondeur dans une organisation. A cet effet, une gestion efficace de la Diversité passe non seulement par une intégration de ses principes dans les fonctions clés de la gestion des ressources humaines telles que le recrutement et la sélection, la formation et le développement, l'évaluation des performances et la rémunération (D'Netto et Sohal, 1999), mais également par le biais d'une bonne conduite du processus de changement organisationnel qui en résulte (Jean, 2000). En d'autres termes, la gestion du changement Diversité ne devrait pas se limiter à quelques activités ponctuelles de recrutement, de formation et de communication, mais suscite une réelle et profonde réflexion sur la refonte de la culture organisationnelle actuelle.

Ainsi, afin de bien ancrer ceci et assurer la transformation des organisations, Cox et Blake (1991) ont mis l'accent sur cinq éléments clés. Il s'agit de : l'importance du Leadership à travers le soutien et l'engagement de la Haute Direction; la formation que ce soit pour la sensibilisation ou bien le renforcement des compétences; la recherche d'information sur l'ensemble des questions liées à la Diversité; l'analyse et le changement de la culture organisationnelle ainsi que les systèmes de gestion des ressources humaines; et finalement le suivi qui consiste entre autres à surveiller le changement, évaluer les résultats et institutionnaliser le changement (Cox et Blake, 1991).

Aussi, Jean (2000) a mis l'emphasis sur un ensemble de conditions nécessaires à mettre en œuvre pour implanter un processus de gestion de la Diversité. Il s'agit entre autres du support et de l'engagement de la Haute Direction; la participation des employés, ainsi que les stratégies visant à soutenir les changements associés à la gestion de la Diversité tel que la formation, le mentorat, le feed-back (Jean, 2000).

Ricco et Guerci (2014), à leur tour, ont proposé un cadre conceptuel qui présente un processus intégré d'implantation de la gestion de la Diversité sur trois niveaux. Au niveau stratégique par la redéfinition de la vision , des principes et des valeurs de l'organisation, et surtout la présentation des raisons derrière ce changement ; au niveau tactique par la définition des éléments clés du processus de mise en œuvre en l'occurrence les acteurs clés impliqués, les pratiques de gestion de la Diversité à mettre en œuvre; et finalement au niveau opérationnel qui traduit la mise en œuvre concrète à travers entre autres la

communication, l'évaluation des résultats et la redéfinition des pratiques à implanter (Ricco et Guerci, 2014).

D'autre part, certains chercheurs dont, Friday et Friday, 2003; Ng et Sears, 2020; Pless et Maak, 2004, se sont intéressés à leur tour pour étudier les processus du changement en contexte de Diversité. Cependant, leurs démarches restent linéaires et ne reflètent pas le caractère dynamique et complexe de ce changement. Les études couvrant cette dimension de la gestion du changement organisationnel dans ce contexte précis restent très limitées ou quasi inexistantes.

Somme toute, à travers ces quelques approches conceptuelles de gestion de la Diversité au sein des organisations, que nous venons de présenter, il nous semble que cette dernière est un processus assez complexe. De plus, ces cadres conceptuels proposés par ces chercheurs présentent, certes, une base théorique et une source de réflexion sur certains éléments clés à mettre en place lors d'un processus de changement organisationnel visant à gérer la Diversité; toutefois, ces recherches semblent être assez généralisées, décontextualisées et manquées de pertinence pratique pour les organisations (Holck, 2016). Ceci confirme notre constat sur le manque d'études empiriques qui peuvent nous aider à analyser les expériences et comprendre la dynamique du processus de changement vécu par les organisations ayant entamé leur démarche de changement Diversité.

Cela concerne également les études empiriques sur les contenus du changement à mener dans ce contexte particulier, notamment celles portant sur les pratiques des ressources humaines, qui sont rares à leur tour (D'Netto *et al.*, 2014; D'Netto et Sohal, 1999; Pless et Maak, 2004; Roberge *et al.*, 2011; Shen *et al.*, 2009).

Aussi, malgré le fait qu'on souligne toujours l'importance de l'implication des différentes parties prenantes dans le processus de changement organisationnel que ce soit la haute direction, les responsables des ressources humaines, les gestionnaires et l'ensemble du personnel (Jean, 2000; Lemieux, 2011; Lemieux et Cherré, 2019; Ng et Sears, 2020; Ricco et Guerci, 2014), aucune étude empirique, à notre connaissance, ne s'est intéressée à explorer les rôles qu'occupent les professionnels RH dans ce changement particulier. Cela dit, au-delà du cadre générique de leur rôle d'agent de changement qui initie et soutient le changement organisationnel (Conner et Ulrich, 1996; Ulrich *et al.*, 2013), nous manquons d'information sur la nature de l'implication de ces acteurs dans la gestion du changement Diversité.

C'est justement ce manque dans la littérature scientifique qui a alimenté notre curiosité de recherche.

1.3 Les objectifs de recherche

L'objectif de cette recherche est d'explorer les démarches de la gestion du changement Diversité menées par certaines organisations au Québec. En d'autres termes, il s'agit de comprendre comment ces dites organisations ont-elles mené ce changement organisationnel particulier. Plus précisément, nous avons cherché à répondre aux trois questions suivantes :

- Comment sont menés les processus de changement Diversité au sein de ces organisations ?
- Quelles sont les pratiques des ressources humaines qui ont été revues dans ce contexte?
- Quels rôles les professionnels des ressources humaines, en l'occurrence les conseillers en Diversité, ont-ils joué pour gérer ce changement particulier?

CHAPITRE 2

CADRE THÉORIQUE

Le deuxième chapitre sera consacré à une revue de la littérature portant sur les principaux concepts de notre recherche. Dans une première section, nous aborderons le concept de Diversité, son évolution et ses dimensions. Il sera également question de traiter des bénéfices de la Diversité dans son sens large ainsi que la Diversité culturelle en particulier, pour ensuite présenter les enjeux liés à leur gestion. Ensuite, la deuxième section portera sur le changement organisationnel. Nous présenterons ses différentes formes ainsi que les éléments qui conditionnent son succès ou son échec. Pour ce qui de la troisième section, elle sera consacrée au changement 'Diversité' en s'attardant sur ses caractéristiques et particularités ainsi qu'en présentant les différentes approches pour sa mise en œuvre. Enfin, la quatrième section portera sur le rôle des professionnels des ressources humaines et la place qu'ils occupent en tant qu'acteur de changement.

2.1 Le concept de Diversité

La Diversité est un « concept clé, à la fois polysémique, polyvalent recouvrant, d'un auteur à un autre, des réalités disparates » (Bruna et Chauvet, 2010, p.4), ayant fait l'objet de plusieurs requalifications et remodelages continus, dépendamment des contextes ainsi que des rapports de force (Bruna et Chauvet, 2013). Ainsi, s'attarder sur sa définition ou ses définitions nous donne l'occasion de retracer l'histoire de son évolution en tant que construit social (Bruna et Chauvet, 2010; Haas et Shimada, 2010), mais également d'explorer ses multiples dimensions (Bruna et Chauvet, 2013; Kollen, 2019; Rijamampianina et Carmichael, 2005), ce qui représente une étape primordiale dans la recherche.

2.1.1 Diversité : Évolution d'un concept

Au début, le fait d'aborder la Diversité s'associait essentiellement avec la lutte contre les discriminations (Haas et Shimada, 2014; Kapoor, 2011, Nkomo et Hoobler, 2014). En effet, depuis 1964, le « *Civil Rights Act* » interdisait aux entreprises américaines la discrimination des employés sur la base de la couleur de peau, la race, la religion, le sexe, ou l'origine nationale (Haas et Shimada, 2014; Kapoor, 2011, Kollen, 2019). L'objectif derrière cela est de sortir du cadre passé de discrimination vers l'instauration d'un traitement préférentiel ou encore d'une discrimination positive en faveur d'une certaine catégorie de personnes,

notamment les femmes et les minorités ethniques (Haas et Shimada, 2014; Kapoor, 2011). On assistait alors à l'apparition de concepts tel que l'égalité de traitement (*l'Equal Employment Opportunities : EEO*) ou encore de traitement préférentiel (*Affirmative Action : AA*) (Haas et Shimada, 2014; Kapoor, 2011, Nkomo et Hoobler, 2014).

Trois décennies plus tard, proposé comme une alternative à l'égalité (Liff, 1999 cité par Kapoor, 2011), le terme 'Diversité' en tant que tel a vu le jour en cherchant à mettre en avant la valorisation des différences (Haas et Shimada, 2014; Shen *et al.*, 2009). Ainsi, deux importantes évolutions du concept 'Diversité' ont été notées.

Premièrement, la définition de ce concept est allée d'une approche plus étroite limitée aux différences basées sur le sexe et l'origine ethnique à une autre plus large qui englobe un ensemble de différences individuelles (Kapoor, 2011). Ces dernières concernent entre autres l'âge, les valeurs et croyances, les capacités ainsi que le handicap (Milliken et Martins, 1996; Rijamampianina et Carmichael, 2005). A cet effet, Nkomo et Hoobler (2014) précisent que:

[...] le terme Diversité est utilisé pour décrire la multitude de groupes culturels, non seulement au sein d'un certain bassin de candidats ou d'une certaine main d'œuvre [...] mais également en tenant compte du genre, de l'orientation sexuelle, du handicap, de l'appartenance religieuse et de l'âge [...] (p. 251) [Traduction libre].

Comme expliqué par Kapoor (2011), « En cherchant à différencier la Diversité des programmes d'action positive, la définition de la Diversité s'est éloignée de la seule préoccupation des femmes et des minorités » (p. 287).

Deuxièmement, ce nouveau paradigme de valorisation des différences a marqué le passage d'un cadre de réflexion purement législatif et politique vers un cadre de discussion économique et managérial (Kapoor, 2011; Shen *et al.*, 2009). Pour plusieurs, il s'agit désormais de considérer le *Business case* de la Diversité en se penchant sur l'étude de relation entre la gestion de la Diversité et les performances économiques qu'elle peut apporter à l'entreprise (Garner-Moyer, 2006, Kollen, 2019). Cet argument économique apporte aux organisations des atouts considérables (Kapoor, 2011) mais comporte également des enjeux à la fois économiques et managériaux (Haas et Shimada, 2014) mais aussi sociaux (Bruna, 2016b).

Durant les années 2000 et au-delà des concepts d'égalité et de Diversité, les chercheurs se sont penchés sur un autre concept à savoir l'inclusion. En se référant à l'article de Kapoor (2011) sur l'évolution de la définition du concept de la Diversité, certains auteurs évoquent le concept d'inclusion pour signifier une définition encore plus large, englobante et moderne de la Diversité (Kapoor, 2011). Cette définition regroupe ainsi une infinité de dimension sur lesquelles nous nous pencherons dans la section qui suit. Dans ce cas-là, de quelle Diversité parle-t-on donc? A ce stade nous ne pouvons pas apporter une réponse précise à cette question car celle-ci manque de consensus. A côté de cela, cette nouvelle approche de Diversité inclusive dite aussi universaliste (Point et Singh, 2003, cité par Kapoor, 2011) a soulevé plusieurs critiques. Nous citons entre autres, le fait d'occulter les questions d'inégalité entre les groupes, de ne pas permettre la résolution des questions de privilège et de stigmatisation au sein des groupes, ainsi que de diluer les revendications des groupes historiquement discriminés et les dénuder de tous sens (Kapoor, 2011).

Peterson (1999, cité par Kapoor, 2011) ajoute qu' :

Une définition large de la Diversité peut non seulement marginaliser certaines différences, mais peut faire progresser l'essentialisme en faisant valoir qu'un point de vue "différent" ne peut provenir que d'un groupe désigné comme différent ; En d'autres termes, les hommes blancs peuvent être des individus ayant des points de vue individuels, mais les hommes hispaniques ou les femmes asiatiques, par exemple, ont un système de croyances monolithique et essentiel et lorsque vous en engagez un, vous obtenez ce point de vue essentiel (Peterson, 1999, cité par Kapoor, 2011, p.289) [Traduction libre].

Pour d'autres chercheurs, l'inclusion renvoie à une autre façon de penser la Diversité. Basée sur un paradigme de la construction d'une identité commune ou encore de l'unification d'un collectif divers, pour Haas et Shimada (2014) l'inclusion ne signifie pas une assimilation des différences³ à sens unique mais plutôt une acculturation mutuelle qui se construit dans les deux sens, donnant lieu à « un ensemble de normes et de valeurs partagées prônant le respect mutuel et la reconnaissance de l'altérité » (Haas et Shimada, 2014, p.18).

³ L'assimilation renvoie à une forme de socialisation unilatérale où le processus d'acculturation se fait dans un seul sens.

Dans la même lignée, la définition présentée par Bruna (2016a), quant à elle, construite autour d'une pensée Lévinassienne⁴ et d'une éthique de l'altérité, invite à « la reconnaissance [...] de l'Autre Homme comme un Autre-moi-même » (p.26), à exercer une justice et à moraliser l'organisation. De ce fait, l'inclusion, selon Bruna (2016a), renvoie à la fois à la reconnaissance de la singularité des individus ainsi que la pluralité de leurs affiliations. De plus, elle va au-delà d'une refonte des structures et des pratiques organisationnelles, elle suscite ainsi une certaine agilité et responsabilité sociale et sociétale, tout en assurant une équité au sein de l'organisation (Bruna, 2016a).

Aujourd'hui, la GEDI ou la gestion de l'Équité⁵, la Diversité et l'Inclusion est un acronyme, couramment utilisé dans les discours des organisations que ce soient les universités, les organismes gouvernementaux et les entreprises (Saba, 2019). Celui-ci retrace bien l'évolution historique du concept Diversité et fait également ressortir sa nature imbriquée. Cela dit, l'inclusion ne peut pas être satisfaite sans la Diversité et, l'équité représente une condition sine qua non de cette dernière. Cependant, le manque de consensus sur la définition à la fois du concept de la Diversité que celui de l'inclusion, traduit certes la richesse des réflexions sur ces construits sociaux mais rend la mise en place des modèles et approches de gestion encore plus compliquée.

2.1.2 Diversité : un concept multidimensionnel

Une deuxième manière de définir la Diversité est de le faire à travers la présentation de ses dimensions ou catégories. En effet, il s'agit d'un concept multidimensionnel et potentiellement infini (Bruna et Chauvet, 2013; Kollen, 2019; Rijamampianina et Carmichael, 2005; Yadav et Lenka, 2020). Certains auteurs le perçoivent en tant qu'un ensemble de points convergents et divergents à la fois entre les personnes, alors que d'autre considèrent l'aspect de dissemblance uniquement.

A cet effet, Rijamampianina et Carmichael (2005) définissent la Diversité comme étant « Le collectif, qui englobe l'ensemble des différences et similitudes humaines dans une dimension donnée » (Rijamampianina et Carmichael, 2005, p.110). Kollen (2019) ajoute que :

La Diversité peut inclure toute dimension ou catégorie dans laquelle les gens partagent une manifestation spécifique de cette dimension avec les autres ou, à l'inverse, dans laquelle les

⁴ La pensée Lévinassienne « invite à se faire souci de l'autre jusqu'à l'inscrire en soi » (Bruna, 2016a, p.26).

⁵ Le concept de l'équité renvoie au caractère de ce qui est fait par référence aux principes de la justice.

gens diffèrent les uns des autres en termes de manifestation spécifique de la dimension (Kollen, 2019, p.4) [Traduction libre].

D'un autre point de vue, Bruna et Chauvet (2013) considèrent que « la Diversité renvoie à la différence telle qu'elle est perçue et traitée au sein d'un collectif » (Bruna et Chauvet, 2013, p. 71).

Bien que le concept de Diversité soit multidimensionnel, la littérature scientifique l'a limité, selon les auteurs, à quelques dimensions seulement (Kollen, 2019). Milliken et Martins (1996) font la distinction entre deux types de Diversité : celle des attributs observables et celle des attributs non-observables. Pour le premier type de Diversité, il s'agit d'un ensemble d'attributs visible et facilement détectable comme la race, l'origine ethnique, l'âge ou le sexe, qui « sont particulièrement susceptibles d'évoquer des réponses qui sont directement dues à des préjugés, des partis pris ou des stéréotypes » (Milliken et Martins, 1996, p.404). Quant au deuxième type, cela concerne des attributs qui sont moins visibles ou sous-jacents, tels que l'éducation, les capacités techniques, l'expérience fonctionnelle, l'ancienneté dans l'organisation, les caractéristiques de la personnalité ou encore les valeurs (Milliken et Martins, 1996).

Selon Seymen (2006), Daft définit la Diversité selon une approche bidimensionnelle (Daft, 2003, cité par Seymen, 2006). Selon cet auteur, on retrouve d'un côté les dimensions dites de base. Il s'agit de l'ensemble des différences innées qui peuvent façonner et influencer l'image de soi des personnes, tel que la race, l'ethnicité, le sexe, la capacité physique ou cognitive. D'un autre côté, il existe des dimensions qualifiées de secondaires. Celles-ci reflètent les caractéristiques acquises par la personne, qui peuvent changer à travers le temps et servir d'éléments d'identification auprès des tiers, à titre d'exemples, les croyances, l'état civil, les langues, le statut socio-économique, le niveau d'éducation ainsi que l'expérience professionnelle (Daft, 2003, cité par Seymen, 2006, p.297).

Rijamampianina et Carmichael (2005), quant à eux, présentent la Diversité comme un concept tridimensionnel. Ainsi, les dimensions primaires regroupent l'ensemble des caractéristiques évidentes et visibles comme la race, l'ethnicité, le sexe, l'âge et le handicap. Les dimensions secondaires se constituent des caractéristiques moins évidentes qui peuvent être révélées avec le temps telle que la religion, la culture et l'orientation politique. Et finalement, les dimensions tertiaires regroupent une panoplie de caractéristiques profondes qui reflètent l'essence de l'identité individuelle comme les valeurs et croyances, perceptions et attitudes.

Ces différentes dimensions de la Diversité, même si elles sont présentées de façon séparée, peuvent néanmoins se manifester de manière simultanée et intersectionnelle (Talwar, 2010, cité par Kollen 2019, p.6). D'autant plus, les personnes qui ont les dimensions primaires similaires, n'ont pas forcément les mêmes caractéristiques secondaires (Kapoor, 2011, p. 288). A cet effet, Kollen (2019) précise que :

Un homme n'est jamais seulement un homme, et une femme n'est jamais seulement une femme ; il ou elle a aussi un certain âge, une certaine couleur de peau, une certaine origine, une certaine langue maternelle, une certaine orientation sexuelle, une certaine identité de genre, etc. (Kollen, 2019, p.6) [Traduction libre].

2.1.3 La gestion de la Diversité : différentes approches

Bien qu'il soit important de définir le concept de la Diversité, il est encore primordial de bien comprendre comment gérer la coopération entre ces individus aux différents attributs (Bruna et Chauvet, 2010). La gestion de la Diversité, en tant que concept, a également pris plusieurs configurations.

Si nous nous focalisons sur la gestion de la Diversité culturelle dans les organisations, la recension de littérature faite par Seymen (2006) dégage plusieurs approches. La première approche, dite 'Synergétique', est basée sur les notions de pluralisme culturel et de l'ethno-relativité par opposition à la monoculture et l'ethnocentrisme. Plus précisément :

Le pluralisme consiste à embrasser les différentes sous-cultures d'une organisation [...] l'ethno-relativité consiste à accepter le fait que les membres des sous-cultures et la culture dominante sont égaux. (Daft, 2003, cité par Seymen, 2006, p.302) [Traduction libre].

Cette configuration de la gestion de la Diversité culturelle consiste à reconnaître les différences culturelles et à les utiliser pour créer des avantages pour les organisations sur le long terme (Seymen, 2006).

La deuxième approche est qualifiée de 'Paroissiale' et est basée sur une culture organisationnelle commune et unique, dans laquelle toutes les personnes au sein de l'organisation issues de différentes nations et de différentes cultures sont « acculturées et socialisées vers un ensemble commun de valeurs » (Seymen, 2006, p.305). Dans cette optique, l'objectif recherché consiste à créer un environnement de travail exempt de ressentis des différences entre les membres de l'organisation (Seymen, 2006).

La troisième approche est dite 'Universelle' et mise sur des valeurs communes qui vont au-delà des cultures (Seymen, 2006). Cette approche qualifiée de 'Sans culture' est souvent adoptée par les firmes multinationales et suppose que « certaines règles et vérités peuvent être identifiées précisément et [...] appliquées partout » (p.306). En d'autres termes, tout ce qui est valable dans un pays pourrait l'être dans un autre.

Si les différentes approches présentées par Seymen (2006) représentent des cadres conceptuels pour penser la gestion de la Diversité culturelle, l'apport de Haas et Shimada (2014) s'inscrit dans un cadre plus pratique et opérationnel qui peut éclairer les organisations sur des actions plus concrètes à mettre en place pour gérer la Diversité dans son sens le plus large.

Ainsi, Haas et Shimada (2014) proposent une approche différente mais complémentaire pour gérer la Diversité au sein des organisations en prenant comme fil conducteur l'évolution du concept à travers le temps. Cette configuration se présente sous forme de trois paradigmes qui « peuvent être imbriqués ou considérés de manière distincte par les organisations » (Haas et Shimada, 2014, p.19). Pour les deux auteurs, le premier paradigme de la gestion de la Diversité consiste à mettre en place des pratiques de lutte contre les discriminations. Cela peut se faire par le biais d'une refonte des pratiques des ressources humaines, et ce dans le respect des impératifs législatifs ainsi que le maintien d'une justice organisationnelle. Le second paradigme favorise la valorisation des différences en misant sur le changement culturel au sein de l'organisation, tout en prenant en considération le fait qu'une personne peut combiner différents attributs et avoir de multiples appartenances à la fois. Le dernier paradigme, quant à lui, se base sur l'apprentissage organisationnel réciproque et interactif qui vise la construction d'une identité commune par le biais d'une culture inclusive (Haas et Shimada, 2014).

2.1.4 La Diversité : Bénéfices, opportunités et enjeux de gestion

Pour certains auteurs, la Diversité est « une épée à double tranchant » (Kollen, 2019; Milliken et Martins, 1996). Elle peut présenter une panoplie d'opportunités et de bénéfices pour les organisations comme elle peut constituer des barrières au sein des équipes de travail. Elle est considérée également comme source de gains et de pertes à la fois avec lesquels les organisations doivent jongler.

2.1.4.1 Bénéfices et opportunités de la Diversité

Pour certains auteurs, la Diversité dans son sens large ou la Diversité culturelle en particulier pourrait bien être une source d'avantage compétitif durable permettant ainsi la création de valeur pour les organisations (Bruna et Chevet, 2013; Cox et Black, 1991; Roberge et Van Dick, 2010; Seymen, 2006) en amenant la créativité et l'innovation (Cox et Black, 1991; Roberge et Van Dick, 2010; Stahl *et al.*, 2010) et en aboutissant à la prise de meilleures décisions et résolutions des problèmes (Cox et Black, 1991; Stahl *et al.*, 2010). Plus précisément, plus les équipes de travail sont hétérogènes, plus elles sont susceptibles d'être créatives et innovatrices que les équipes homogènes (Cox et Black, 1991). Cette situation peut accroître les performances organisationnelles (Stahl *et al.*, 2010), par le fait de disposer d'attitudes et perspectives différentes sur les problèmes, de nouvelles idées, ainsi que d'une grande variété d'alternatives et un réseau plus large (Cox et Black, 1991; Stahl *et al.*, 2010). Néanmoins, l'atteinte de performance dans ce cas est tributaire de certaines conditions en l'occurrence la prise de conscience des différences d'attitudes entre les membres d'un groupe (Cox et Black, 1991) ainsi que l'adhésion des employés au nouveau changement (Autissier et Moutot, 2016). Rao (2014) ajoute que pour tirer profit de la Diversité culturelle, l'approche discursive devrait être privilégiée. Cette dernière permettra de cultiver une ouverture au changement, de faciliter l'acceptation des différences ainsi que de les considérer comme complémentaires plutôt qu'oppositionnelles (Rao, 2014).

Plus encore, la Diversité culturelle et l'hétérogénéité des groupes de travail favorisent la prise des bonnes décisions et de résolution des problèmes de manière plus efficace (Cox et Black, 1991; Stahl *et al.*, 2010). Les groupes de travail diversifiés disposent donc de différents points de vue, d'un large éventail d'information et de perspectives qui vont éventuellement être profitables à une analyse critique approfondie des problèmes tout en évitant de tomber dans les pensées de groupe (Cox et Black, 1991; Stahl *et al.*, 2010). Encore une fois, cela ne peut être profitable à une organisation que si la Diversité culturelle n'est pas excessive tout en veillant à préserver l'existence d'un noyau de similarité entre les membres du groupe (Cox et Black, 1991).

A cet effet, Cox et Black (1991) précisent que :

[...] Tous les membres doivent partager certaines valeurs et normes communes pour promouvoir des actions cohérentes sur les objectifs de l'organisation. Le besoin d'hétérogénéité, pour promouvoir la résolution de problèmes et l'innovation, doit être

équilibré avec le besoin de cohérence organisationnelle et d'unité d'action (Cox et Black, 1991, p.51). [Traduction libre].

Selon Podsiadlowski *et al.* (2013), la Diversité culturelle dans les organisations crée également une bonne occasion d'apprentissage, qui « se produit par l'adaptation mutuelle des groupes minoritaires et majoritaires », et permet aussi à l'organisation d'atteindre ses objectifs organisationnels via l'accès à des clients diversifiés et des marchés internationaux et ce, grâce au bassin large et diversifié de talents dont elle dispose (Podsiadlowski *et al.*, 2013, p. 161).

2.1.4.2 Enjeux de la gestion de la Diversité

A côté des apports bénéfiques de la Diversité culturelle, plusieurs enjeux et défis se présentent également quant à sa gestion.

Tout d'abord, il s'agit de considérer la question du pouvoir organisationnel. En effet, la Diversité culturelle dans les organisations entraîne un « mouvement constant de résistance entre individus centraux détenteurs du pouvoir et individus marginalisés » (Bruna et Chauvet, 2013, p.73). Ce pouvoir est souvent perçu comme inégalitaire, entre les groupes majoritaires d'un côté, et les groupes historiquement sous-représentés (Janssens et Zanoni, 2014). Selon Janssens et Zanoni (2014) :

[...] l'inégalité de pouvoir trouve son origine dans les cadres organisationnels qui sont imprégnés de normes culturelles reflétant les identités (ethniques) historiquement dominantes, empêchant l'expression des autres (p.319) [Traduction libre].

La résistance face aux initiatives de Diversité constitue à son tour un enjeu de taille. Cette résistance peut prendre plusieurs formes entre autres, le freinage, le retardement ainsi que le boycott des initiatives mises en place par les organisations (Bruna, 2016b). Cette résistance de nature destructive est due à la charge transformationnelle de ces dites initiatives. (Bruna, 2016b).

Ensuite, la Diversité abordée dans son sens large pourrait être à l'origine de l'augmentation des conflits (Roberge et Van Dick, 2010; Stahl *et al.*, 2010), la diminution de la cohésion des groupes ainsi que l'apparition de comportement contre-productifs comme l'ostracisme et la discrimination (Roberge et Van Dick, 2010). Ces mécanismes, contrairement à ceux cités plus haut, sont considérés comme nuisibles aux

progrès des équipes de travail ainsi qu'à l'atteinte des objectifs organisationnels et donc impactent négativement la performance de l'organisation (Stahl *et al.*, 2010).

Aussi, sa gestion est considérée comme porteuse de tensions paradoxales (Nadiv et Kuna, 2020). Selon cette perspective, la gestion de la Diversité amène des changements organisationnels qui sont susceptibles de créer des tensions entre, d'un côté, le désir d'innovation et de mise en avant de nouvelles pratiques et, d'un autre côté, le besoin de stabilité des employés qui essaient de maintenir leurs habitudes et routines et voire même dans certains cas de s'opposer et résister au changement. Cette tension, outre le fait qu'elle contribue à l'échec des initiatives d'implantation des programmes de Diversité, réactive la nécessité de remettre en œuvre cette démarche qui se heurte constamment à une lutte continue entre le changement et la stabilité (Nadiv et Kuna, 2020).

Parmi les autres défis de la gestion de la Diversité, Ng et Sears (2020) nous interpellent sur les difficultés auxquelles font face des professionnels des ressources humaines. Ces derniers « doivent faire face à des demandes organisationnelles multiples et concurrentes en plus de la gestion de la diversité » (p. 446), ce qui se traduit le plus souvent par un manque de mise en place de politiques et pratiques tangibles (Ng et Sears, 2020). Bruna (2016b) ajoute que les professionnels RH sont souvent « dotés de moyens humains et financiers limités » (p.124). Pour Haas et Shimada (2014), l'enjeu de la gestion de la Diversité est de soutenir le sentiment d'appartenance, en favorisant la reconnaissance de l'altérité et en évitant de considérer l'identité individuelle comme opposé aux autres groupes.

2.2 Le changement organisationnel

Le changement organisationnel est le deuxième concept sur lequel nous nous attarderons. Plusieurs chercheurs se sont intéressés à son étude sous plusieurs angles, et l'ont présenté sous différentes formes faisant de lui un concept polymorphe comme décrit par Autissier et Moutot (2016). Comment peut-on donc définir le changement organisationnel et sous quelles conditions ce dernier serait susceptible de réussir ou d'échouer? Dans un premier temps, il nous semble intéressant de définir ce concept, discuter de ses différentes configurations. Ensuite nous présenterons un ensemble de facteurs clés de succès ou d'échec qui sont susceptibles de conditionner le déploiement d'un changement au sein d'une organisation.

2.2.1 Le changement organisationnel : un concept polymorphe

Tout d’abord, le changement peut être qualifié de par son degré ou son étendu. On peut parler alors de changement global ou partiel, à petite ou à grande échelle (Al-Haddad et Kotnour, 2015; Giroux, 1991, cité par Autissier *et al.*, 2018). De plus, le changement peut être classé selon sa profondeur (majeure ou marginale), son rythme ou durée qu’il soit à court ou long terme (Al-Haddad et Kotnour, 2015; Giroux, 1991, cité par Autissier *et al.*, 2018).

Partant d’une définition sémantique, selon le Larousse⁶, le changement est un passage d’un état à un autre qui bouleverse l’ordre établi. Cela peut signifier une modification profonde, une transformation, voire même une rupture de rythme. Cette notion de rupture apparaît également dans la définition présentée par Autissier et Moutot (2016, p.9) qui pour eux le changement est une « rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès ».

Également, pour certains auteurs, le changement peut être qualifié d’épisodique (Grosjean *et al.*, 2018). C’est un changement planifié ayant un début et une fin que l’on considère également de normatif, prescriptif et radical (Grosjean *et al.*, 2018; Rondeau, 2008). Cette configuration de changement s’apparente à ce que Autissier *et al.* (2018) qualifie de changement dirigé. Il s’agit d’une combinaison entre une logique de rupture et une logique d’imposition et d’injonction en même temps. Plus précisément, c’est un changement « donné par la direction de manière injonctive avec une contrainte de réalisation forte et une marge de négociation assez faible » (Autissier *et al.*, 2018, p.15). C’est le cas, par exemple, des changements stratégiques généralement provoqués par la direction générale en vue d’un déploiement d’une nouvelle stratégie ou d’en aménager une autre déjà existante (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007) ou encore les changements technologiques, les restructurations ou les fusions (Langley et Denis, 2008).

Néanmoins, dans les organisations, le changement n’est pas uniquement une question de rupture. Il peut s’inscrire dans la permanence, c’est-à-dire « être intégré dans le fonctionnement quotidien de l’organisation », comme il peut être négocié entre les différents acteurs (Autissier *et al.*, 2018, p.14). Cette

⁶ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/changement/14612>

combinaison entre le permanent et le négocié est qualifiée, selon Autissier *et al.* (2018), de changement continu.

Cette approche de changement continu s'inscrit dans une vision processuelle de l'organisation, où le changement est considéré comme permanent, incrémentiel résultant d'une accumulation de micro-changements (Grosjean *et al.*, 2018). Il nécessite une gestion agile où l'ensemble de l'organisation est appelé « à s'aligner [...], puis se réaligner de manière répétée sur les changements » (McCann, 2004, p.46). Il s'agit d'un changement qui « émerge dans l'organisation [...] après une prise de conscience liée à un événement interne et/ou externe [...] en vue de faire 'bouger les choses' » (Autissier *et al.*, 2018, p.15). Pour Langley et Denis (2008), le changement continu « met l'accent sur les décisions, les actions, les interactions et les adaptations quotidiennes » (Langley et Denis, 2008, p.15). Grosjean *et al.* (2018) expliquent davantage cela en précisant que :

Le changement continu prend sa source dans le quotidien des acteurs organisationnels et incite à un ajustement constant des pratiques. C'est un changement qui se constitue au fur et à mesure que les acteurs y font face. Ceux-ci interagissent pour y répondre afin de coordonner leurs actions, de prendre des décisions qui vont leur permettre de 'faire sens' de ce nouvel environnement (p.309).

Rondeau et Lemieux (2018), quant à eux, considèrent que cette logique de continuité provoque une certaine influence mutuelle entre l'organisation et le changement. Cela permet à ce dernier de se transformer et à l'organisation d'évoluer de façon imprévisible au fil du temps en dehors de ce qui a été planifié initialement. Dans cette perspective processuelle du changement organisationnel, le regard est porté sur le 'Changer' plutôt que sur le changement. On cherche alors à comprendre sa dynamique, à observer les tensions qui émergent et les paradoxes qui apparaissent et cela au-delà d'un simple processus ponctuel et statique ou démarche positiviste et mobilisatrice (Rondeau et Lemieux, 2018). Cela pourrait être le cas par exemple des changements de culture organisationnelle qui représentent « une modification du système de valeurs de l'entreprise » (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007, p. 118), dont l'aboutissement est incertain et impossible à déterminer à l'avance (Laberge *et al.*, 2018).

2.2.2 Les facteurs clé de succès d'un changement organisationnel

De nombreuses études reportent que 70% des efforts de changements sont voués à l'échec et n'atteignent souvent pas les résultats escomptés (Jones *et al.*, 2019; Miller, 2012). A cet effet, ce chiffre tant abordé dans les publications sur le changement, malgré son non-fondement scientifique (Foucher, 2018; Tasler,

2017), nous interpelle sur la nécessité de considérer les éléments qui contribuent que ce soit de façons positives ou négatives dans la gestion du changement.

On parle alors de conditions gagnantes (Rondeau, 2007, 2008), de facteurs critiques de succès (Miller, 2012) ou encore de moteurs de changement (Whelan-Berry et Somerville, 2010). Malgré cette différence de terminologie, il s'agit d'une représentation du même concept (Lemieux, 2009). Autrement dit, ces termes que nous venons d'évoquer renvoient à un ensemble de « conditions particulières susceptibles de faciliter une transformation organisationnelle » (Rondeau, 1994, p.3). Quels sont donc ces conditions facilitatrices du changement et comment peuvent-elles constituer également des facteurs de blocage pour sa réussite ?

Dans cette recherche nous nous intéresserons particulièrement à trois principaux facteurs en l'occurrence la communication (Autissier et Moutot, 2016; Grosjean *et al.*, 2018; Hayes, 2014; Lemieux, 2011; Lemieux et Cherré, 2019; Lauzier *et al.*, 2018a; Miller, 2012), la formation (Lemieux et Cherré, 2019; Hayes, 2014; Miller, 2012; Whelan-Berry et Somerville, 2010) et l'implication des parties prenantes (Autissier *et al.*, 2018; Jones *et al.*, 2019; Lemieux et Cherré, 2019; Miller, 2012; Rondeau, 1994, 2007).

2.2.2.1 La communication

De nombreux auteurs s'entendent sur le fait que la communication représente un important facteur de succès du changement (Autissier et Moutot, 2016; Grosjean *et al.*, 2018; Hayes, 2014; Lemieux, 2011; Lemieux et Cherré, 2019; Lauzier *et al.*, 2018a; Miller, 2012).

Pour Lemieux et Cherré (2019), la communication en contexte de changement peut revêtir deux aspects : structurante et relationnelle. La communication structurante se base sur le partage d'information concernant les différents aspects du projet de changement entre autres ses objectifs, son contenu, ses processus ainsi que ses échéances (Lemieux, 2011; Lemieux et Cherré, 2019). Pour ce qui est de la communication relationnelle, elle s'établit principalement sur les échanges et le dialogue entre les différentes parties prenantes en favorisant la cohérence entre les gestes et les dires (Lemieux, 2011; Lemieux et Cherré, 2019). En d'autres mots, la communication peut être aussi bien un outil de transmission d'information qu'un moyen de construction de sens (Grosjean *et al.*, 2018).

Qu'il s'agisse de communiquer précisément en phase d'éveil sur les raisons du changement ainsi que la vision recherchée (Lauzier *et al.*, 2018a; Miller, 2012) où on engage des discussions ouvertes avant même que le changement soit réalisé (Rondeau, 1994), ou bien tout au long du changement (Autissier et Moutot, 2016), sur des questions stratégiques ou des préoccupations personnelles (Hayes, 2014), la prise en considération de ce levier influence positivement la gestion du changement.

En effet, la communication en contexte de changement organisationnel peut servir notamment à réduire la désinformation et les rumeurs, à faciliter le désapprentissage d'anciens comportements (Lauzier *et al.*, 2018 a), à diminuer la confusion créée chez les personnes et faire naître chez eux le sentiment d'urgence (Miller, 2012). Elle contribue également à maintenir la motivation et susciter l'engagement des parties prenantes envers le changement et obtenir leur appui à son égard (Lauzier *et al.*, 2018a; Miller, 2012). Dans le cas contraire, l'absence de communication implique la non-adhésion des principaux acteurs (Autissier et Moutot, 2016) ainsi que la difficulté de créer et maintenir un engagement durable à l'égard des changements (Miller, 2012) ce qui conduit inévitablement à l'échec des projets de changement.

2.2.2.2 La formation et l'accompagnement

Une activité également importante dans la réussite d'un changement organisationnel est la formation. Il s'agit d'une activité ayant pour but de développer les connaissances et les compétences nécessaires en contexte de changement organisationnel (Hayes, 2014; Lemieux et Hervieux, 2014; Miller, 2012). Autrement dit, elle sert à « contribuer à maintenir ou à rétablir l'alignement entre les compétences des membres de l'organisation et les autres éléments du système tel que la tâche et la structure » (Hayes, 2014, p.359). De plus, elle sert à donner du sens à la vision du changement, en passant d'une perspective abstraite à une autre plus spécifique selon les processus et les emplois existants (Whelan-Berry et Somerville, 2010). Cette adaptation concernant aussi bien le contenu que la formule de la formation est considérée bien importante pour tirer pleinement profit de ce type d'activité (Lemieux et Cherré, 2019; Lemieux et Hervieux, 2014).

Les activités de formation peuvent concerner la gestion du changement, en s'intéressant à des sujets diversifiés notamment « la résistance au changement, le processus individuel du changement, les phases du changement ou encore les rôles et comportements des gestionnaires en situations de changement » (Lemieux et Cherré, 2019, p.211), comme elles peuvent porter sur le changement soit même (Lemieux et Cherré, 2019).

En plus de la formation, l'accompagnement et du coaching joue un rôle important dans la gestion du changement organisationnel (Lemieux et Hervieux, 2014). Ce processus vise entre autres à changer les pratiques, apporter un appui opérationnel, sensibiliser à la gestion du changement et ajuster les comportements ainsi que les habitudes aussi bien des destinataires que des gestionnaires (Autissier et Guillard, 2014; Lemieux et Hervieux, 2014).

2.2.2.3 L'implication des parties prenantes

Les parties prenantes impliquent différents niveaux hiérarchiques allant de la haute direction, des gestionnaires intermédiaires pour arriver aux employés destinataires du changement, jouant des rôles complémentaires les uns par rapport aux autres (Lemieux et Cherré, 2019). Autrement dit, l'ensemble de ces acteurs contribuent d'une façon ou d'une autre au déploiement du changement organisationnel.

Dans un premier temps, l'implication de la haute direction en tant que « porteur de dossier » favorise la réussite du changement organisationnel (Rondeau, 1994). De par son pouvoir décisionnel et d'influence lui permettant de placer le projet de changement au sommet des priorités, la haute direction peut soutenir le changement organisationnel en lui accordant le temps ainsi que les ressources financières et humaines nécessaires à son bon déploiement (Rondeau, 1994). Son soutien peut se matérialiser, également, à travers la fixation d'orientations claires ainsi que d'un partage de sa vision (Rondeau, 2007).

Deux autres acteurs aussi importants les uns que les autres dans la réussite de la mise en œuvre d'un changement sont les gestionnaires intermédiaires et les gestionnaires de première ligne. Agissant comme sponsors locaux, leur rôle consiste à donner l'exemple à suivre et veiller à ce que les autres personnes appliquent et s'impliquent dans le changement (Miller, 2012). Plus précisément, Balogun considère que les gestionnaires intermédiaires, du fait de leur position centrale entre les *top-managers* et les opérationnels, sont invités à implanter le changement dans leurs unités, à donner du sens au changement, à réaliser et à aider leurs collaborateurs à changer également (Autissier *et al.*, 2018). Pour ce qui est des gestionnaires de première ligne dit également gestionnaires opérationnels, leur rôle dans la réussite du changement reste également primordial. A cet effet, Kotter considère, en faisant référence aux gestionnaires de première ligne, que « le changement se construit aux deux tiers dans la relation du manager avec ses collaborateurs » (Autissier *et al.*, 2018, p.235). Cette catégorie de gestionnaires sert de relais, par le biais de leurs attitudes au jour le jour et leurs compétences, dans la gestion du changement (Autissier *et al.*, 2018).

Dans le but d'assurer la réussite du changement organisationnel, l'ensemble des acteurs que nous venons de citer doivent démontrer du leadership. Pour Miller (2012), le leadership est un levier pour renforcer la crédibilité et surmonter les résistances qui peuvent apparaître d'un côté, ainsi que de faciliter la compréhension de l'initiative du changement et la soutenir d'un autre côté (Miller, 2012). Ainsi l'absence d'un leadership efficace au sein de l'organisation représente un facteur majeur contribuant à l'échec des initiatives de changement (Jones *et al.*, 2019).

A cet effet, la littérature fait référence à plusieurs types de leadership (dont Autissier *et al.*, 2018). Pour certains, il s'agit de leadership autoritaire où le gestionnaire use de son pouvoir pour fixer les objectifs et donner des ordres pour les mettre en œuvre. A l'inverse, dans le leadership permissif, le gestionnaire agit dans une optique de laisser faire en laissant une grande marge de manœuvre au groupe pour agir à sa manière. Le leadership démocratique, quant à lui, se distingue par son approche participative où le gestionnaire collabore avec son équipe et leur suggère les objectifs et les moyens pour les atteindre (Autissier *et al.*, 2018).

Pour d'autres auteurs, il est question de leadership transformationnel. Dans ce cas, le leader « est attentionné et soucieux du développement de ses propres ressources, et à diriger celles-ci vers la poursuite de la mission de l'organisation » (Roch, 2018, p.292). Il agit en tant que facilitateur, de mentor et de modèle à suivre (Roch, 2018). On parle également, de leadership authentique qui met l'emphasis sur la connaissance de soi en tant que dirigeant, assure une cohérence entre la pensée et l'action, et prend en considération les opinions d'autrui lors des échanges (Roch, 2018).

Au-delà de ce leadership authentique, le leadership existentialiste sartrien se fonde sur la reconnaissance et le respect de la liberté des autres, en prenant en considération leurs préoccupations en tant qu'être humain. Il s'agit aussi de l'acceptation de ses propres responsabilités en assumant son rôle en tant qu'agent de changement (Lemieux *et al.*, 2018; Lemieux et Cherré, 2019). Ce type de leadership se matérialise par un devoir éthique de décentralisation des pouvoirs des hautes instances vers l'ensemble des acteurs organisationnels pour s'appropriier le changement (Lemieux et Cherré, 2019).

Nous ne pouvons pas aborder les parties prenantes d'un changement organisationnel sans s'attarder sur le rôle que peut jouer les destinataires du changement dans ce processus. Selon Miller (2012), on ne peut considérer la réussite d'un changement que lorsque les personnes parviennent à développer un lien personnel fort vis-à-vis de celui-ci. Ce sentiment d'appropriation vient du fait que le changement passe

d'une préoccupation de la haute direction à une préoccupation qui touche tout le monde au sein de l'organisation (Rondeau, 1994). En effet, il s'agit du moment où « les gens [...] assument la responsabilité personnelle des aspects du changement qu'ils peuvent contrôler ou influencer » (Miller, 2012, p.18), sans pour autant le subir uniquement (Rondeau, 1994). Cela nécessite que les personnes en question démontrent leur désir et capacité pour modifier leur comportement (Miller, 2012), en d'autres mots démontrer leur disposition (*Readiness*) au changement (Rondeau, 2007).

Outre leur rôle important dans la réussite du changement, les destinataires sont considérés, selon Kanter, comme une source de résistance (Autissier *et al.*, 2018) et donc un potentiel facteur d'échec de changement (Miller, 2012). Selon Bareil (2008), « [...] dans le contexte de changement organisationnel [...] le terme « résistance » indique le refus d'accepter le changement et se caractérise par des comportements visant à entraver le changement, à y nuire ou à y faire obstacle » (p.90).

Cette résistance au changement pourrait être expliquée par la divergence d'intérêt et de point de vue par rapport aux changements en question (Foudriat, 2015). Ce qui conduira in fine à la non-réussite de ces derniers (Rondeau, 1994), d'où la nécessité de rechercher des compromis mutuellement acceptables (Foudriat, 2015).

Si certains auteurs considèrent que la résistance est derrière l'échec des changements, d'autres comme Bareil et Savoie estiment que ce sont plutôt les préoccupations des destinataires qui pourront être à l'origine de la non-réussite des changements organisationnels (Autissier *et al.*, 2018). Selon Bareil (2008), les préoccupations représentent un ensemble « d'inquiétudes normales et légitimes » que les personnes peuvent exprimer envers un changement (Bareil, 2008, p. 94). Pour cette auteure, il s'agit d' :

[...] une chronologie de sept phases [qui] vont d'aucune préoccupation à des préoccupations centrées sur l'amélioration continue du changement, en passant par des préoccupations centrées sur le destinataire, sur l'organisation, sur le changement lui-même, sur l'expérimentation [...], ce n'est qu'une fois rendu à [cette dernière] que le destinataire est [...] disponible et disposé à faire des efforts pour changer ses habitudes (p. 94).

A côté de la résistance et des préoccupations qui concernent essentiellement les destinataires du changement, il existe également, d'autres comportements déviants adoptés par certaines personnes au

sein de l'organisation qui peuvent être derrière l'échec d'un changement organisationnel. Miller (2012) explique ce phénomène par les comportements cyniques que peuvent avoir certaines personnes vis-à-vis de la probabilité de réussir le changement surtout lorsque ce dernier a été mal vécu par le passé (Miller, 2012). Il s'agit, en effet, de la manifestation d'« un doute sérieux au sujet de la réussite du changement, ainsi qu'une méfiance quant aux intentions et aux compétences du leader du changement » (Nadeau-Leclerc et Lemieux, 2018). Cependant, ces comportements cyniques, qu'il s'agisse de sarcasme, d'insubordination ou de désengagement, etc., malgré leur connotation négative, peuvent faciliter le changement par le lancement des signaux d'alarme sur les situations à corriger et le déclenchement des discussions avec les gestionnaires et ce dans une perspective d'éviter les échecs vécus dans le passé (Nadeau-Leclerc et Lemieux, 2018).

2.2.3 En conclusion

La discussion autour des facteurs clé de succès d'un changement organisationnel nous interpellent sur le fait que la réussite ou l'échec du changement repose entre autres sur la mise en place de certaines activités ainsi que l'implication d'un ensemble d'acteurs organisationnels.

Si pour Rondeau (1994) ces facteurs sont nécessaires, ils sont, néanmoins, loin d'être suffisants pour une véritable réussite du changement organisationnel (Rondeau, 1994). En effet, cette dernière « exige qu'une masse critique de personnes s'engage, soit prête à changer et maintienne son nouveau comportement pour s'aligner sur les besoins du changement » (Miller, 2012, p.16). Pour emprunter les termes de Tremblay et Wils (2005), cela nécessite une mobilisation. C'est-à-dire une action commune ou une agrégation synergique de comportements, de la part d'une masse critique d'acteurs organisationnels, visant à accroître la contribution de chacun dans l'effort collectif, contribuant à rendre les autres meilleurs et cela au-delà des activités prescrites (Tremblay et Simard, 2005; Tremblay et Wils, 2005).

Également, lorsque nous avons présenté les acteurs organisationnels impliqués dans le processus de changement à savoir la haute direction, les gestionnaires intermédiaires et les gestionnaires opérationnels ainsi que les destinataires du changement, nous avons constaté que la littérature met moins d'emphasis sur le rôle des professionnels des ressources humaines dans la participation au changement organisationnel. Ceci fera l'objet d'une discussion ultérieure.

Aussi, nous avons vu que le changement a été étudié par certains auteurs de différentes manières, comme spécifié plus haut, faisant ressortir son caractère polymorphe. Pour d'autres, le changement peut être approché en termes de son contexte, son contenu, son processus ainsi que ces résultats (Armenakis et Bedeian, 1999; Rondeau et Lemieux, 2018). Dans la prochaine section, nous nous attarderont particulièrement sur les deux premières dimensions à savoir les processus et les contenus.

Finalement, dans notre présente étude, nous nous limiterons à l'étude d'un changement particulier à savoir le changement Diversité. Nous considérons donc que ce changement devrait s'inscrire dans une logique de continuité et de permanence, comme tout changement de culture organisationnelle (Bruna, 2016b).

2.3 Le changement Diversité

Bien qu'il n'existe pas un consensus sur la définition de la gestion de la Diversité (Bruna et Chauvet, 2013; Carrell *et al.*, 2006; Garner-Moyer, 2006), ce concept renvoie de façon générale à l'ensemble « des activités destinées à répondre efficacement à une main-d'œuvre diversifiée » (Houkamau et Boxall, 2011, p.441). Ce manque de consensus concerne également la manière de gérer la Diversité culturelle au sein des organisations (Seymen, 2006). Si pour certains la gestion de la Diversité consiste à instaurer des pratiques qui visent à recruter et conserver des personnes issues de catégories variées afin de promouvoir et augmenter leur présence au sein de l'organisation (D'Netto *et al.*, 2014; Garner-Moyer, 2006), pour d'autres, cela renvoie à une conduite de changement traduisant « un effort organisationnel plus ou moins volontaire pour s'ajuster à un environnement perturbé » (Rondeau et Lemieux, 2018, p.9) qui touche à la fois la culture, les processus et les structures d'une organisation (Cox et Black, 1999; Friday et Friday, 2003; Gonzalez, 2010; Pless et Maak, 2004; Ricco et Guerci, 2014).

Ainsi, la Diversité bien qu'elle entraîne des transformations fondamentales de l'organisation, est considérée par essence comme un changement organisationnel en soi (Bruna, 2016b; Gonzalez, 2010; Nadiv et Kuna, 2020). Si chaque changement organisationnel semble différent des autres (Rondeau, 2008), la Diversité en tant que changement ne fait pas l'exception et est d'ailleurs qualifiée de « cas unique de changement organisationnel » (Gonzalez, 2010), dont le processus est à la fois complexe et dynamique (Gonzalez, 2010; Nadiv et Kuna, 2020; Podsiadlowski *et al.*, 2013; Roberge *et al.*, 2011). De ce fait, qu'est ce qui caractérise ce type de changement, quelle est sa nature et pourquoi est-il aussi particulier? Quel

processus peut-on adopter afin de bien mener ce changement? Et de quelle façon les contenus seront impactés? L'ensemble de ces propos sera discuté dans les sections suivantes où nous tenterons d'apporter des éléments de réponse à cela.

2.3.1 Les caractéristiques et particularités du changement Diversité

La Diversité est un changement coconstruit (Bruna, 2016 b) qui nécessite l'implication de tous les acteurs de l'organisation, par le biais d'une réflexion commune et d'échange, afin de construire ensemble de nouvelles valeurs et croyances organisationnelles (Autissier et Moutot, 2016; Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007) et d'arriver à un compromis en dépit de l'existence de point de vue divergents voire antagonistes (Foudriat, 2019). Plus encore, il s'agit d'une démarche de changement qui :

[...] invite à s'inscrire dans une dynamique sociale de signification symbolique et d'appropriation collective de la part des principales parties prenantes de l'entreprise, [...] dans une perspective de permanence et dans une logique d'appréciation des résultats à long terme (Bruna, 2016b, p.122).

Cette perspective de permanence du changement Diversité (Bruna, 2016b) peut se matérialiser à travers un apprentissage en continu comme mentionné par Friday et Friday (2003) ainsi que par Pless et Maak (2004). Elle peut se manifester aussi par le biais du maintien de façon constante d'une relation avec l'environnement aussi bien interne qu'externe (Friday et Friday, 2003).

Cette dernière idée nous conduit à avancer que la Diversité est aussi qualifiée de changement systémique (Gonzalez, 2010). Ainsi, certains facteurs environnementaux qu'ils soient législatifs, éthiques, économiques ou concurrentiels vont agir en tant que moteur qui poussera l'organisation à s'adapter en créant une dynamique interne englobant non seulement des variations au niveau démographique mais également au niveau culturel et impactera les processus et les structures (Gonzalez, 2010). Cette dépendance vis-à-vis de l'environnement interne et externe de l'organisation, fait en sorte que le changement organisationnel lié à la Diversité suit une trajectoire cyclique parfois ascendante ou descendante chose qui le qualifie de changement non-linéaire (Gonzalez, 2010).

Une autre caractéristique du changement Diversité est qu'il peut s'étaler sur des niveaux différents. Cette approche « multiniveau » a été abordé par plusieurs auteurs sous différents angles d'analyse (Bruna et

Chauvet, 2013; Gonzalez, 2010; Ricco et Guerci, 2014). D'un côté, selon Ricco et Guerci (2014), le changement peut s'opérer sur trois niveaux différents qui peuvent aller :

[...] d'un niveau stratégique (valeurs et vision), à un niveau tactique (conception de la politique et des pratiques), à un niveau opérationnel (mise en œuvre de la politique et des pratiques) où le processus engage toutes les personnes de l'entreprise (Ricco et Guerci, 2014, p. 236) [Traduction libre].

Pour Gonzalez (2010), la Diversité en tant que changement organisationnel peut s'opérer par une agrégation de l'ensemble des changements au niveau individuel. Ces changements se matérialisent par l'adoption de nouveaux modèles de comportements, par le développement de nouvelles valeurs et attitudes, ayant pour cible d'impacter le niveau organisationnel par le changement de la culture de toute l'organisation et ce grâce à la nature imbriquée des organisations (Gonzalez, 2010).

2.3.2 La gestion du changement Diversité : processus et contenus

Les organisations prennent de plus en plus conscience de l'importance de la gestion de la Diversité (Cox et Black, 1999; Ricco et Guerci, 2014). Néanmoins, malgré les différentes initiatives de changement en matière de Diversité mises en œuvre, elles sont souvent qualifiées d'inefficaces et de courte durée (Kossek *et al.*, 2003, cité par Gonzalez, 2010).

Cette situation peut s'expliquer par deux principales raisons. Premièrement, cela est dû à la mise en œuvre d'initiatives de Diversité en l'absence d'une stratégie bien planifiée en matière de changement (Friday et Friday, 2003). Deuxièmement, cela est dû à l'absence de changement au niveau de la culture organisationnelle qui est supposée soutenir les politiques de Diversité mises en place (Bond et Pyle, 1998, cité par Gonzalez, 2010).

Ainsi, la réussite de la gestion de la Diversité devrait être considérée au-delà de sa simple reconnaissance et valorisation mais plutôt être gérée et inculquée de manière systématique dans la culture de l'organisation (Friday et Friday, 2003).

Plus encore, Bruna (2016b) considère que réussir la Diversité au sein des organisations est tributaire d'un processus d'endogénéisation, qui :

[...] repose sur une capacité collective à mettre en cause les croyances initiales et à atteindre un nouvel état d'équilibre marqué par une intégration de la Diversité parmi les piliers de la stratégie et de la culture de l'organisation [...] et marque un passage symbolique d'une 'Diversité d'importation' à une 'Diversité intrinsèque' [...] (Bruna, 2016b, p.130).

Cela nécessite non seulement « d'aligner les initiatives de l'organisation en matière de Diversité sur les objectifs stratégiques de l'organisation » mais aussi sur « les politiques, les procédures et les systèmes organisationnels » (Friday et Friday, 2003, p.865), tout en adoptant une approche intégrative (Pless et Maak, 2004) et holistique (Gonzalez, 2010).

Ainsi, notre étude du changement Diversité va porter sur deux dimensions : son processus et son contenu.

2.3.2.1 Les processus du changement Diversité

L'étude du processus de changement en contexte de Diversité a suscité l'intérêt de quelques chercheurs (Friday et Friday, 2003; Ng et Sears, 2020; Pless et Maak, 2004). Cependant, les études couvrant cette dimension de la gestion du changement organisationnel dans ce contexte précis restent très limitées.

Le processus de changement renvoie à la mise en œuvre et à la transition dans la réalisation du changement, en s'intéressant aux étapes, au rythme et à la dynamique du changement en question (Rondeau et Lemieux, 2018). Pour ces derniers,

La recherche sur les processus de changement s'intéresse [...] aux mécanismes par lesquels se produisent les changements. On cherche essentiellement à répondre à des questions de ce type : Quelle est la dynamique de progression d'un changement? Qui transforme l'organisation et comment cela se réalise-t-il? (Rondeau et Lemieux, 2018, p.8).

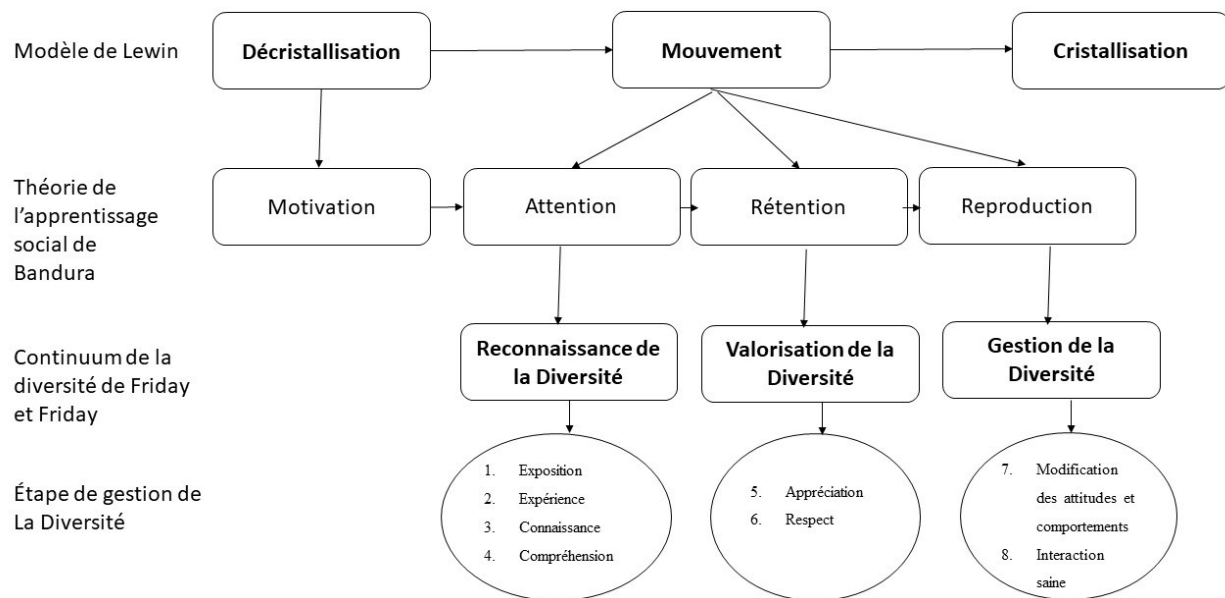
A cet effet, la littérature scientifique regorge de modèles dits multi-phases en l'occurrence le modèle de Lewin et celui de Kotter, qui conceptualisent le changement comme une succession de phases ou d'étapes à suivre par les agents organisationnels (Armenakis et Bedeian, 1999).

2.3.2.1.1 L'approche de Friday et Friday (2003)

A travers leur approche, tel qu'illustré à la figure 2.1, Friday et Friday (2003) proposent un processus de gestion de changement en huit étapes. Il permet de « passer des états passifs initiaux de reconnaissance

et de valorisation de la Diversité à l'état actif final de gestion de la Diversité », en intégrant à la fois le modèle de Lewin ainsi que la théorie de l'apprentissage social de Bandura (Friday et Friday, 2003, p.865).

Figure 2.1 Processus de gestion du changement Diversité



À partir de Friday et Friday (2003) [Traduction libre].

Ce modèle se présente ainsi en trois importantes phases. La première phase est celle de la décristallisation qui, selon Lewin, « correspond à l'abandon des comportements et attitudes habituelles » par le biais d'un désapprentissage issu d'un besoin de changer (Autissier *et al.*, 2018, p.151). En d'autres mots, c'est l'étape de remise en question, de réflexion et de préparation au nouveau changement (Lauzier *et al.*, 2018b). Dans le modèle de Friday et Friday (2003), cette phase est jumelée avec le principe de motivation de la théorie de l'apprentissage social de Bandura et consiste à débloquer l'actuelle culture que ce soit au niveau individuel ou à l'échelle de toute l'organisation. Cela revient à dire, de passer d'une culture qui prône la simple reconnaissance et valorisation de la Diversité à une véritable gestion de la Diversité. Ce qui implique pour les individus une réorientation de leurs actions et interactions envers les personnes d'origines diverses et pour l'organisation de la mise en place d'une stratégie de changement en matière de Diversité alignée avec sa stratégie d'affaire (Friday et Friday, 2003).

La deuxième phase est dite du mouvement qui, selon Lewin, représente la transition vers de nouvelles pratiques, habitudes et manières de faire (Autissier *et al.*, 2018; Lauzier *et al.*, 2018b). Dans le modèle de Friday et Friday (2003), cette étape correspond à la gestion systémique de la Diversité qui consiste à la mise en œuvre d'un processus de gestion de la Diversité dans un but d'une réorganisation de la culture actuelle. Pour bien illustrer cette phase de transition, Friday et Friday (2003) intègrent à ce stade les autres principes de la théorie de l'apprentissage de Bandura à savoir l'attention, la rétention et la reproduction et présentent leur démarche en huit étapes.

Les quatre premières étapes du modèle correspondent à la composante de la 'Reconnaissance de la Diversité' et reflètent le 'principe d'attention' de la théorie de l'apprentissage social de Bandura (Friday et Friday, 2003). En premier lieu se trouve l'étape de l'exposition. Il s'agit d'une étape où les personnes « dévoilent qui ils sont, divulguent où ils se trouvent, se démasquent et reçoivent la culture des autres » (p.875). La deuxième étape est celle de l'expérience. Il s'agit de recueillir les informations en s'impliquant personnellement, en rencontrant les personnes et en vivant des événements. La troisième étape est la connaissance de la culture des autres. Et en quatrième lieu la compréhension des réalités culturelles qui conduit à « être sensibles et [...] permet de partager des points de vue et des perceptions uniques » (p.875).

Les deux étapes intermédiaires correspondent à la composante de la 'valorisation de la Diversité' et reflète le 'principe de rétention' de la théorie de l'apprentissage social de Bandura (Friday et Friday, 2003). Plus précisément, la cinquième étape est celle de l'appréciation. Il s'agit de « l'acceptation par les individus [...] de la culture et des valeurs » (p.875) d'une personne différente. Ensuite, la sixième étape consiste à respecter les personnes ayant des affiliations différentes. Il s'agit d'être « en mesure de prêter attention, [...] de rendre hommage aux valeurs [...] et à la culture des personnes diverses, ainsi que d'accorder une considération personnelle à ces individus » (Friday et Friday, 2003, p.875).

Les deux dernières étapes correspondent à la composante de la 'gestion de la Diversité' et reflètent le 'principe de reproduction' de la théorie de l'apprentissage social (Friday et Friday, 2003). La septième étape consiste donc à une modification des attitudes et comportements vis-à-vis des personnes aux différentes affiliations et devrait normalement être l'aboutissement et le succès des six premières étapes. Finalement, l'interaction saine avec et entre les individus est l'étape ultime de ce processus de gestion de la Diversité. Cette étape est « une fonction de l'acceptation et de l'exécution continues des étapes 1 à 7 » (Friday et Friday, 2003, p.875).

À la suite de cette phase de déplacement vient la troisième phase de cristallisation qui, selon Lewin, correspond à l'intégration des nouveaux comportements et habitudes dans une optique de changement permanent (Autissier *et al.*, 2018). Elle est qualifiée également de phase de ritualisation, où le changement est désormais intégré et assimilé au sein de l'organisation (Lauzier *et al.*, 2018b). Pour Friday et Friday (2003), c'est l'étape de la cristallisation de la gestion systémique de la Diversité, qui matérialise l'institutionnalisation du changement réalisé. Lors de cette étape, on s'attend à ce que les organisations procèdent à une révision de leurs différentes pratiques des ressources humaines pour qu'elles soient mieux adaptées avec la nouvelle culture organisationnelle. Elles sont amenées à rédiger une politique qui balise ce changement tout en assurant sa diffusion à l'ensemble de l'organisation, ainsi que de mettre l'accent sur les nouveaux comportements, perceptions et attitudes adoptés par les employés visant des interactions de plus en plus saines (Friday et Friday, 2003).

2.3.2.1.2 L'approche de Ng et Sears (2020)

Le processus de gestion de changement, tel que présenté par Ng et Sears (2020), repose sur une approche interactive et liée de construction et de diffusion de sens issue des travaux de Gioia et ses collaborateurs (Autissier *et al.*, 2018). En contexte de Diversité, «la création du sens» par la haute direction est extrêmement importante pour préparer le terrain à la mise en œuvre des pratiques de Diversité (Ng et Sears, 2020). Ce processus de création de sens (*Sense Making*) vise la construction d'une vision : « Le dirigeant commence par donner du sens à la nouvelle situation dans laquelle se trouve l'organisation [...] il invente [...] une nouvelle stratégie, à partir de ses croyances, de son expérience passée [...] de sa connaissance de l'organisation » (Autissier *et al.*, 2018, p.132). Cette construction de sens représente un choix stratégique pour la haute direction. Cette dernière s'engage à faire de la gestion de la Diversité une priorité organisationnelle, en accordant de la valeur à son accroissement au sein de l'organisation et en formant des croyances positives à son égard (Ng et Sears, 2020). Selon Foudriat (2015), cette construction de sens est également tributaire des perceptions des acteurs organisationnels sur la prise en compte de leur opinion sur le changement ainsi que sur leur degré d'implication aussi bien dans la réflexion que dans la mise en œuvre du changement (Foudriat, 2015).

Par la suite, vient l'étape de la « diffusion de sens » appelée également « *Sense Giving* » qui vise à la diffusion de la nouvelle vision :

[...] le dirigeant s'engage alors dans une activité de diffusion de sens vis à vis des autres membres de l'organisation. Il rencontre des personnes de l'organisation et des parties prenantes pour discuter de sa vision. Il engage aussi des changements symbolisant sa volonté d'agir. En quelque sorte, il cherche à vendre aux autres sa propre vision (Autissier *et al.*, 2018, p.132-133).

Dans cette étape du processus, la diffusion de la nouvelle vision par les dirigeants se fait dans une optique de mobilisation des acteurs concernés, via la transmission de messages sur l'importance d'adopter des comportements inclusifs, pour les informer de leurs attentes, et obtenir leur soutien (Ng et Sears, 2020).

Ceci peut se faire par le biais :

- De comportements visibles à travers des discours publics sur les avantages de la Diversité de la main d'œuvre, des communications sur l'importance d'avoir des comportements inclusifs;
- D'actions concrètes telles que l'encouragement du recrutement des minorités, la mise en place d'un conseil de Diversité et l'implication des gestionnaires dans l'atteinte des objectifs de Diversité organisationnelle (Ng et Sears, 2020).

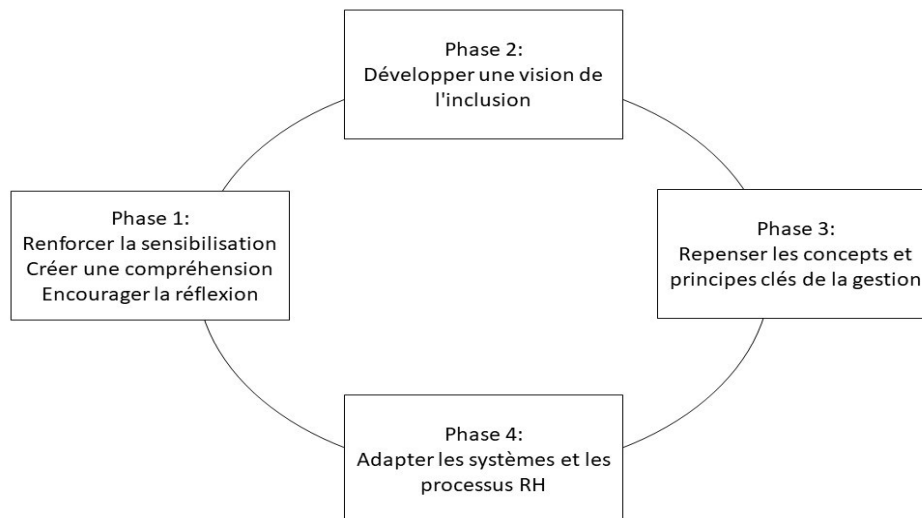
Si cette étape de diffusion semble avoir des portées positives, elle peut, néanmoins, être une source de menace, d'incertitude et d'angoisse dans certains cas qui risque de perturber le bon déroulement du processus de changement (Foudriat, 2015).

Une autre étape aussi importante dans ce processus de changement est celle qualifiée par Ng et Sears (2020) du « sensemaking réciproque », dans laquelle les gestionnaires interprètent le message du top management sur la Diversité organisationnelle et développent à leur tour leur attentes sur cette question (Ng et Sears, 2020). En d'autres mots, il s'agit de revisionner la nouvelle représentation de l'organisation (Autissier *et al.*, 2018).

2.3.2.1.3 L'approche de Pless et Maak (2004)

Au-delà des deux modèles présentés ci-dessus visant la gestion du changement Diversité, Pless et Maak (2004) se sont intéressés à la construction d'une culture inclusive au sein de l'organisation et présentent un processus de transformation et d'adaptation en quatre étapes sur la base du modèle de Kotter (voir Figure 2.2).

Figure 2.2 Les étapes de transformation pour la construction d'une culture d'inclusion



Source : Pless et Maak (2004), p.136 [Traduction libre].

La première phase permet la sensibilisation et la prise de conscience de la pluralité des points de vue au sein d'une même organisation que ce soit en raison de la Diversité des expériences ou même des origines ethniques ou culturelles. Aussi, elle permet la création d'une base de compréhension commune renforcée par un discours organisationnel bâti sur une culture d'inclusion et de Diversité (Pless et Maak, 2004). Ainsi, les auteurs estiment que « La prise de conscience et la compréhension des autres positions déclenchent un processus de transformation culturelle et permettent de rechercher d'autres moyens de créer une réalité organisationnelle » (Pless et Maak, 2004, p.137) [Traduction libre].

En quelque sorte cela revient à la préparation du changement évoqué par Kotter dans son modèle et qui consiste à développer les différents arguments pour le changement et identifier les groupes relais (Autissier *et al.*, 2018). Cette étape est cruciale et repose sur un processus d'apprentissage discursif continu qui encourage la réflexion sur le fait qu'il n'existe pas de réalité objective et prône le développement continu des valeurs et normes organisationnelles (Pless et Maak, 2004).

La deuxième phase traduit le développement d'une vision de l'inclusion, fondée sur un consensus en incluant les différentes voix des parties prenantes aussi bien internes qu'externes en l'occurrence les

employés, les actionnaires, les clients, les fournisseurs. Cette vision est définie en tenant compte des besoins des individus ainsi que des particularités de l'organisation et surtout alignée avec la vision globale de l'entreprise (Pless et Maak, 2004). En reprenant les termes de Kotter, cette phase représente l'engagement du changement non seulement en définissant une vision mais en veillant à la communiquer et à la diffuser (Autissier *et al.*, 2018). L'objectif derrière la diffusion et la transmission de la nouvelle vision est de garantir l'adhésion et susciter l'engagement des différentes parties prenantes (Pless et Maak, 2004). Bien qu'il n'existe pas de formule spécifique pour présenter une vision, néanmoins les auteurs se sont attardés sur les aspects suivants pour mettre en place une culture inclusive. Il s'agit notamment de valoriser la reconnaissance mutuelle, bannir la discrimination, instaurer un climat de confiance, favoriser la culture de communication, apprécier les contributions divergentes et enfin faire preuve de solidarité et de sensibilité (Pless et Maak, 2004).

Si pour Kotter la réalisation du changement passe par une gestion des résistances tout en montrant les résultats réalisés (Autissier *et al.*, 2018), pour Pless et Maak (2004), cette troisième phase passe par une refonte d'un ensemble de concepts clés liés à la gestion ainsi qu'aux principes et codes de conduite organisationnels. Dans un premier temps, il est question que la vision de la Diversité et d'inclusion soit bien alignée au discours, valeurs et croyances organisationnels. Ensuite, l'adoption de style de leadership « relationnel et interactif » (p.138) assurant l'implication de toutes les personnes au sein de l'organisation dans un processus permanent d'initiation et de réalisation des objectifs organisationnels, constitue également une autre facette du changement. Comme le soulignent Pless et Maak (2004) :

Le leader [...] essaie d'assurer un climat de travail dans lequel la Diversité s'épanouit et la créativité est récoltée. Au sein d'une équipe, ce rôle implique que le leader agisse comme un modérateur et un facilitateur, visant à intégrer les diverses voix, y compris celles des employés, afin d'ouvrir de nouvelles perspectives, de les impliquer dans le dialogue et de leur offrir la possibilité de partenariat, de créativité et d'innovation (Pless, 1998, cité par Pless et Maak, 2004, p.138) [Traduction libre].

Pour clore cette troisième phase, Pless et Maak (2004) soulèvent l'importance de prise de décision participative et consensuelle au sein de l'organisation. Cela consiste à s'engager dans un dialogue permanent avec l'ensemble des parties prenantes qui va in fine augmenter la motivation et l'engagement envers cette culture d'inclusion et en réduire les résistances (Pless et Maak, 2004).

La quatrième et la dernière phase de ce processus est celle de l'ancrage du changement au cours de laquelle on « s'assure des compétences et postures pour amplifier le changement » tout en faisant « le

lien entre le changement, le business et la vie quotidienne » (Autissier *et al.*, 2018, p.236). Ici, l'organisation s'intéresse essentiellement à adapter ses systèmes et processus en introduisant de nouvelles approches en gestion des ressources humaines. Cela peut concerner la formation du personnel afin qu'ils développent ou renforcent certaines compétences dites d'inclusion ou encore au niveau de la rémunération en récompensant les comportements inclusifs (Pless et Maak, 2004).

2.3.2.1.4 En conclusion

Si les études des processus de changement organisationnel présentées ci-dessus semblent différentes en termes de séquences, elles partagent cependant un certain nombre de points en commun. Premièrement, les auteurs cités ici sont bien d'accord que les organisations doivent définir et formuler une nouvelle vision et l'intégrer à leur vision globale. Deuxièmement, le partage et la diffusion de la vision est une étape aussi importante non seulement pour qu'elle soit connue auprès des nouvelles recrues et des anciens employés mais également pour qu'elle soit adoptée par tous les acteurs de l'organisation dans leur travail au quotidien. Troisièmement, s'assurer que cette vision ainsi que l'ensemble des pratiques qui en découlent soient bien alignées à la stratégie globale de l'organisation. Par ailleurs, nous remarquons aussi qu'en abordant les processus de changement d'une façon ou d'une autre, nous ne pouvons pas négliger le contenu du changement qui peut inclure plusieurs autres éléments relatifs à la gestion du changement Diversité.

2.3.2.2 Les contenus du changement Diversité

L'étude du contenu du changement en contexte de Diversité a également suscité l'intérêt de quelques chercheurs (D'Netto *et al.*, 2014; D'Netto et Sohal, 1999; Pless et Maak, 2004; Roberge *et al.*, 2011; Shen *et al.*, 2009). Pour Pettigrew, le contenu du changement renvoie « au domaine spécifique concerné par le changement » (Autissier *et al.*, 2018, p.297) et s'intéresse à la clarification des orientations stratégiques adoptées ainsi qu'aux mécanismes mis en place pour implanter un changement organisationnel (Rondeau et Lemieux, 2018). Autrement dit, il s'agit de la substance du changement ainsi que les efforts déployés dans sa mise en œuvre (Armenakis et Bedeian, 1999). En contexte de Diversité, le contenu du changement peut concerner différents éléments entre autres, la redéfinition des pratiques des ressources humaines.

2.3.2.2.1 Redéfinition des pratiques des ressources humaines

Pour renforcer le changement Diversité et lui assurer une gestion efficace, la redéfinition des pratiques des ressources humaines en l'occurrence le recrutement et la sélection, la formation et le développement, l'évaluation des performances ainsi que la rémunération s'avère nécessaire (Arcand, 2007; Bruna et Chauvet, 2013; D'Netto *et al.*, 2014; D'Netto et Sohal, 1999; Kollen, 2019; Pless et Maak, 2004; Roberge *et al.*, 2011; Shen *et al.*, 2009). Ces pratiques de gestion des ressources humaines sont considérées comme des moteurs ou facilitateurs de changement (Whelan-Berry et Somerville, 2010). L'intégration de ces pratiques est considérée de façons différentes selon les auteurs, et suscite des points de vue divergents, en présentant des approches allant de simples pratiques à mettre en place jusqu'aux réflexions plus complexes à concrétiser.

Pour certains auteurs, il suffit d'adopter certaines pratiques simples en matière de recrutement et de sélection du personnel pour qu'elles répondent au mieux à cette nouvelle réalité organisationnelle. Kollen (2019) avance que « Les pratiques de gestion de la Diversité qui sont principalement liées au degré de Diversité au sein de la main-d'œuvre sont celles liées au processus de recrutement » (p.2). Ainsi, les organisations peuvent véhiculer leur vision et engagement envers la Diversité, à travers les annonces d'emplois qu'elles affichent (Roberge *et al.*, 2011). Outre le fait qu'elles doivent s'assurer que le processus de sélection respecte les législations anti-discrimination (D'Netto et Sohal, 1999), les organisations peuvent également adopter des politiques internes de tolérance zéro en matière de discrimination (Allen *et al.*, 2004; Childs 2005, cité par D'Netto *et al.*, 2014). De plus, elles peuvent contrôler la représentation démographique ethnique au sein de l'organisation et s'assurer qu'elle traduit bien la réalité du marché de travail (Jayne et Dipboye 2004, cité par D'Netto *et al.*, 2014).

Le choix des canaux de communication joue à son tour un rôle important dans le processus de recrutement. Certains chercheurs pensent que pour favoriser une Diversité au sein de l'organisation, il est nécessaire de recourir à des moyens plus visibles tel que les annonces aux journaux, les sites internet (Digh 1999, cité par D'Netto *et al.*, 2014; Roberge *et al.*, 2011) et limiter le recours aux réseaux informels (Roberge *et al.*, 2011).

Pour d'autres auteurs, la problématique de recrutement et sélection en contexte de Diversité va au-delà de ces simples procédures réglementaires ou de choix de canaux de communication. Pour Powell (1998, cité par Roberge *et al.*, 2011, p.13), « l'acceptation de la Diversité exige des organisations qu'elles

recrutent des personnes ayant une ‘compatibilité étendue’⁷ au lieu de personnes ayant une ‘compatibilité renforcée’⁸ ».

En d’autres termes, la solution est de ne pas chercher les employés qui correspondent ou qui ont des valeurs, connaissances et compétences similaires (Roberge *et al.*, 2011; Shen *et al.*, 2009), mais plutôt ceux qui sont plus complémentaires (Roberge *et al.*, 2011).

Pour Pless et Maak (2004), la Diversité ne se réalise pas uniquement par le recrutement de personnes issues d’origines différentes, mais surtout par le biais de « [...] sélectionner des candidats qui partagent les valeurs souhaitées en termes de Diversité, [...] qui adhèrent à cette idée, qui se sentent à l’aise dans un environnement de travail diversifié et qui s’engagent à donner vie à cette vision » (Pless et Maak, 2004, p.141).

La rétention des employés dans ce cas passe par leur adaptation à la culture de la Diversité dans l’organisation (Cole 2002, cité par D’Netto *et al.*, 2014), ainsi que par le maintien d’un climat sain pour la favoriser davantage (Mckay et Avery 2005, cité par D’Netto *et al.*, 2014). A ces propos, Arcand (2007) ajoute que l’intégration des nouveaux employés diversifiés ne devrait pas se faire de manière forcée en considérant que les pratiques de travail sont universelles et exemptes de toute subjectivité. Pour lui, favoriser l’arrivée de nouvelles personnes ayant des attributs différents passe tout d’abord par la connaissance de leurs profils que ce soit en termes d’âge, de niveau de scolarité, etc. et ensuite et surtout par une bonne connaissance de l’organisation, en prenant en considération les tensions ainsi que les liens de solidarités existants (Arcand, 2007).

Pour ce qui de la pratique de formation et de développement lié à la Diversité, elle peut déjà débiter au cours de la période de socialisation. L’organisation peut donc créer une occasion pour informer les nouvelles recrues sur les valeurs et normes qu’elles adoptent en manière de Diversité sur le lieu de travail (Roberge *et al.*, 2011) et les aider à développer une compréhension commune relative à cela (D’Netto *et al.*, 2014, p.1248). Aussi, l’organisation peut mettre en place des programmes de formation dans le but de

⁷ La compatibilité étendue renvoie à l’ensemble des valeurs, des connaissances, des compétences, des aptitudes et d’autres caractéristiques pertinentes pour l’emploi qui sont complémentaires (Roberge *et al.*, 2011, p.13).

⁸ La compatibilité renforcée renvoie à l’ensemble des valeurs, des connaissances, des compétences, des aptitudes et d’autres caractéristiques pertinentes pour l’emploi qui sont similaires (Roberge *et al.*, 2011, p.13).

renforcer les compétences et comportements inclusifs (Pless et Maak, 2004) et aussi améliorer l'intégration des employés au sein de groupes diversifiés (D'Netto *et al.*, 2014; Kollen, 2019).

Pour ce qui est du contenu de ces formations, il porte entre autres sur la sensibilisation des employés à « l'impact des stéréotypes sur leur propre comportement et sur celui des autres » (Kossek et Lobel, 1996; Morrison *et al.*, 1993, cités par D'Netto *et al.*, 2014, p.1248).

Pless et Maak (2004) suggère que ce processus de formation et de développement peut s'opérer de deux façons différentes, Soit par le développement des équipes inclusives qui permet de :

[...] reconnaître le dilemme des membres de l'équipe, [...] comprendre les processus de l'équipe et [...] être prêt à changer les modes habituels de communication et d'interaction afin d'apporter une reconnaissance mutuelle dans les discours quotidiens et, en fin de compte, de tirer parti de la contribution que chaque membre peut apporter dans une équipe diversifiée (Pless et Maak, 2004, p.142) [Traduction libre]; Soit par le développement individuel sur la base d'une relation de mentorat où on cherche à mieux comprendre le fonctionnement de l'organisation et de sa culture, à consolider les efforts visant à créer un environnement de travail inclusif, tout en renforçant un apprentissage mutuel (Pless et Maak, 2004).

De leur côté, Bruna et Chauvet (2013) considèrent la formation et le mentorat non seulement comme un facteur favorisant « l'intégration et l'acculturation organisationnelle des acteurs issus de la Diversité et l'épanouissement des dynamiques de groupe » (p.80), mais également une pratique qui permet à l'organisation de bénéficier des compétences ainsi que des potentialités de ces personnes, via le soutien d'un leadership transformatif (Bruna et Chauvet, 2013).

Les organisations peuvent également promouvoir la Diversité en évaluant les performances de leurs employés. Ceci se fait non seulement sur la base de leurs réalisations mais aussi en prêtant attention à évaluer leurs comportements favorables à un milieu de travail diversifié ce qui pourrait les motiver davantage à adopter des comportements inclusifs (Pless et Maak, 2004). Dans le cadre de ces évaluations, les organisations peuvent fixer des objectifs collectifs dans une optique de renforcer la culture de coopération et d'appartenance à l'équipe (Chatman, Polzer et Barsade, 1998 cité par D'Netto *et al.*, 2014).

La dernière pratique des ressources humaines sur laquelle les organisations peuvent agir est la rémunération. Ainsi, au-delà de rémunérer de façon juste et équitable sur la base des performances

réalisées (D'Netto *et al.*, 2014; D'Netto et Sohal, 1999; Pless et Maak, 2004; Shen *et al.*, 2009), les organisations peuvent récompenser et reconnaître les comportements inclusifs afin de favoriser la Diversité en les incluant dans les systèmes de rémunération globale (Chatman, Polzer et Barsade, 1998 cité par D'Netto *et al.*, 2014; Pless et Maak, 2004).

2.4 Les professionnels des ressources humaines : Rôles et responsabilités dans la gestion du changement organisationnel

Les rôles que peuvent jouer les professionnels des ressources humaines ont suscité l'intérêt de plusieurs auteurs (Autissier et Guillard, 2014; Conner et Ulrich, 1996; Schuler, 1990; Wiley, 1992). Ces rôles sont à la fois complexes et multiples voire paradoxaux (Conner et Ulrich, 1996). L'un des rôles qui revient dans la littérature est celui d'« homme d'affaires » (Schuler, 1990), de « partenaire d'affaire » (Wiley, 1992) ou encore de « partenaire stratégique » (Conner et Ulrich, 1996), qui semble refléter la dimension stratégique que peut avoir cette fonction (Schuler, 1990; Conner et Ulrich, 1996; Wiley, 1992). Il en est de même pour la gestion de changement. Qu'il soit appelé « façonneur de changement » (Schuler, 1990), « innovateur » (Wiley, 1992) ou « agent de changement » (Conner et Ulrich, 1996), les rôles que peuvent jouer ces professionnels dans ce contexte sont multiples et complémentaires.⁹

Bien qu'Autissier et Guillard (2014) accordent une grande importance pour les professionnels des ressources humaines au sein d'une organisation dans la gestion des changements organisationnels, Lemieux et Cherré (2019) rappellent que tout changement organisationnel implique un ensemble d'autres acteurs appartenant à des niveaux hiérarchiques différents et ayant des rôles assez complémentaires. Pour emprunter la terminologie utilisée par Kanter *et al.* (1992, cité par Autissier *et al.*, 2018, p.242), il s'agit des « organisateurs du changement qui le réalisent et [des] destinataires du changement qui sont directement concernés par le changement et sa mise en œuvre ». (Kanter *et al.*, 1992, cité dans Autissier *et al.*, 2018, p.242).

Si nous avons fait le choix dans notre présente recherche de se limiter uniquement à l'étude des rôles que peuvent jouer « les stratèges de changement » (Kanter *et al.*, 1992, cité dans Autissier *et al.*, 2018) en

⁹ Les six termes évoqués ci-dessus, décrivant les rôles des professionnels RH, sont traduits de l'anglais et peuvent être mobilisés en prenant en compte le genre féminin.

l'occurrence les professionnels des ressources humaines, il est important de rappeler que pour assurer la réussite d'un changement organisationnel, la collaboration entre les gestionnaires et les professionnels de la gestion des ressources humaines s'avère indispensable (Zéville, 2008). Cela nécessite un travail en lien étroit qui va prendre la forme d'une coalition et d'un partenariat dans la gestion du changement (Autissier *et al.*, 2018). En d'autres mots, les équipes de gestion de changement ne peuvent pas travailler seules en vase clos. Aussi, ces dites équipes peuvent intervenir en tant que consultants externes ou indépendants (Prosci, 2017; Shumacher et Scherzinger, 2016), comme elles peuvent également être adossées, selon les organisations, soit à l'équipe de gestion des projets, au service des technologies de l'information (Prosci, 2017) ou encore au service des ressources humaines (Baran *et al.*, 2019; Prosci, 2017; Shumacher et Scherzinger, 2016). La présente recherche se penchera particulièrement sur cette dernière.

2.4.1 Les professionnels RH comme agent de changement

La question portant sur la place qu'occupe les professionnels des ressources humaines en tant qu'agent de changement au sein de l'organisation a été abordée sous différentes perspectives. Tandis que certains chercheurs se sont intéressés à discuter des rôles et responsabilités que peuvent avoir ces acteurs (Autissier et Gillard, 2014; Conner et Ulrich, 1996; Schuler, 1990; Wiley, 1992) ce qui apporte des éléments de réponse à la question : Que font ces acteurs? D'autre ont essayé, à travers leurs études empiriques, de dresser des portraits par la présentation de diverses typologies de rôle d'agent de changement (Alfes *et al.*, 2010; Baran *et al.*, 2019; Caldwell, 2001) ce qui permettra de clarifier la question : Qui sont ces acteurs? A cet effet, une définition du rôle d'agent de changement nous semble primordiale avant de passer en revue les différentes responsabilités et rôles que peut avoir cet acteur organisationnel.

2.4.2 Définition de rôle d'agent de changement

Qu'est-ce qu'on entend donc par le rôle d'un agent de changement? Si on reprend la définition d'Alfes *et al.* (2010), de manière générale, un agent de changement est « un individu ou un groupe 'chargé de diriger... le changement' » (Balogun et Hope-Hailey, 2004, p. 49 cité par Alfes *et al.*, 2010, p. 111). Pour Autissier et Gillard (2014), ce rôle va au-delà de considérer ce dernier comme « acteur ou accompagnateur de la gestion de changement » mais plutôt « un sponsor opérationnel avec la volonté de développer la capacité à changer de l'organisation » (Autissier et Gillard, 2014, p.112).

2.4.3 Les rôle et responsabilités de l'agent de changement

A travers la définition des rôles d'un agent de changement, les auteurs, d'une façon ou d'une autre, abordent les différentes rôle et responsabilités que cet acteur peut avoir. Pour Schuler (1990), il s'agit d'« Anticiper et se concentrer sur la gestion du changement; aider à articuler et à construire une culture d'entreprise et un système de valeurs en évolution; devenir une force motrice pour faire changer les attitudes, les comportements, les compétences» (Schuler, 1990, p. 57) [Traduction libre].

Pour Wiley (1992), l'agent de changement peut intervenir aussi bien au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel. Au niveau stratégique, il « analyse les problèmes de l'organisation afin d'anticiper les tendances et les fluctuations externes » et ce dans le but « d'élaborer des programmes et des procédures qui serviront de base au processus de planification stratégique » (Wiley, 1992, p.27). Au niveau opérationnel, il « analyse les expériences passées pour déceler les tendances et établir des plans susceptibles de mener avec succès l'entreprise vers l'avenir » (Wiley, 1992, p.28).

Pour Conner et Ulrich (1996), « l'agent de changement consiste à aider l'organisation à développer une capacité de changement. Il est conçu pour identifier les nouveaux comportements qui contribueront à maintenir la compétitivité d'une entreprise » (p.42).

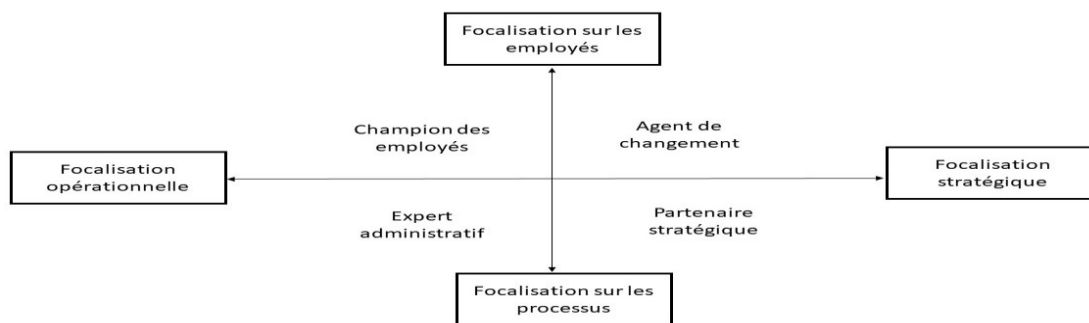
Plus encore, Ulrich *et al.* (2013) considèrent l'agent de changement comme un « *Champion de changement* ». Pour ces auteurs, les professionnels des ressources humaines ont pour rôle d'initier et le soutenir le changement (Ulrich *et al.*, 2013). Selon Ulrich *et al.* (2013) l'initiation du changement se fait « en établissant un argumentaire pour expliquer l'importance du changement, en surmontant les résistances au changement, en engageant les principales parties prenantes dans le processus de changement et en articulant les décisions pour amorcer le changement » (p.463). Tandis que le soutien du changement se fait « en institutionnalisant par la garantie de ressources organisationnelles, la conception de structures organisationnelles, la facilitation des communications systémiques et l'orchestration de l'apprentissage continu ». (Ulrich *et al.*, 2013, p.463).

Ces deux rôles critiques vont permettre à l'organisation de conduire un changement à trois niveaux : « institutionnel (changer les modèles), au niveau des initiatives (faire bouger les choses) et au niveau individuel (permettre le changement personnel) » (Ulrich *et al.*, 2013, p.463). A cet effet, Ulrich *et al.* (2012)

croient fortement que les professionnels des ressources humaines sont un maillon important « pour créer des organisations agiles, flexible, réactives et créatrice de valeur durable » (Ulrich *et al.*, 2012, p 2).

Partant du modèle théorique de Conner et Ulrich (1996) (voir Figure 2.3), Autissier et Gillard (2014) présentent une vision plus opérationnelle du rôle d'agent de changement. Ce dernier « se situe dans la temporalité future avec une focalisation sur les employés » (Autissier et Gillard, 2014, p.113), et font ressortir trois principales fonctions des professionnels des ressources humaines : formateur, pilote et organisateur de la gestion de changement (Autissier et Gillard, 2014).

Figure 2.3 Le modèle des rôles des RH



Source : Autissier et Gillard (2014, à partir de Conner et Ulrich, 1996, p. 42) [Traduction libre].

La formation à la gestion du changement évoquée par Autissier et Gillard (2014) de façon globale, a été plus ciblée par Lemieux et Hervieux (2014). Pour les deux auteures, cela consiste à jouer un rôle « d'accompagnement et de coaching auprès des gestionnaires » (Lemieux et Hervieux, 2014, p.2). Pour ce qui est de la deuxième fonction, pilote, elle consiste à la « Mise en place de dispositifs de pilotage des changements et d'évaluation de la capacité à changer de l'organisation » (Autissier et Gillard, 2014, p.113). Finalement, la fonction d'organisateur de la gestion de changement, consiste à la « Création des référentiels méthodologiques, de l'offre de service en conduite du changement à destination des projets, des managers et de la hiérarchie » (Autissier et Gillard, 2014, p.113). Dans cette même lignée, Lemieux et

Hervieux (2014) considèrent qu'une équipe de gestion de changement, outre le soutien qu'elle offre, doit être « un expert et gardien de la méthodologie » de gestion du changement » (p.2).

Toutefois, l'intervention des ressources humaines en tant qu'agent de changement dans une organisation ne se limite pas aux trois fonctions citées plus haut par Autissier et Gillard (2014). Cela peut aller jusqu'à « la mise en place d'action de certification et de valorisation de la compétence conduite du changement » ou encore le « développement des liens entre bien être et changement » (Autissier et Gillard, 2014, p.113).

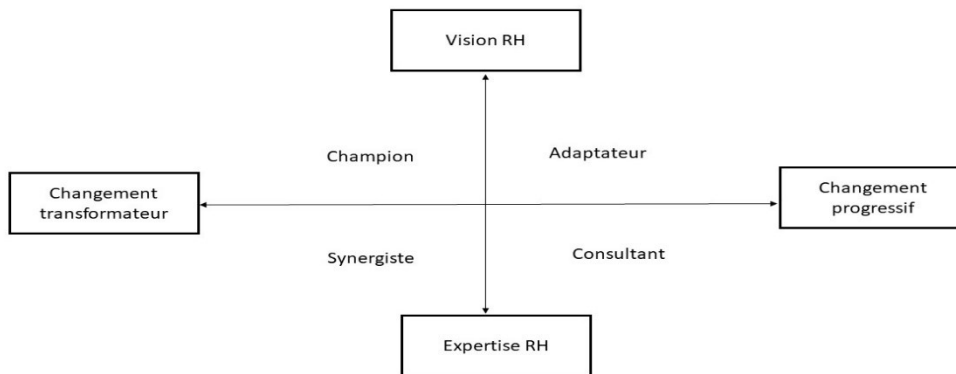
2.4.4 Les typologies de rôle des professionnels RH en tant qu'agents de changement

Partant du rôle générique d'agent de changement, quelques recherches empiriques ont tenté de présenter différentes typologies du rôle en décrivant une variété d'approches que pourrait avoir les professionnels des ressources humaines en tant qu'agent de changement.

2.4.4.1 La typologie de Caldwell (2001)

Basée sur une étude empirique et illustrée à la figure 2.4, la typologie présentée par Caldwell (2001), classifie le rôle des RH en tant qu'agent de changement en juxtaposant deux dimensions. La première dimension décrit « l'échelle ou la portée stratégique des interventions de changement des RH » représenté sous la forme d'un continuum qui va d'un « changement transformateur » vers un « changement progressif » (Caldwell, 2001). Le premier type de changement est qualifié de radical et se traduit par une refonte majeure de la stratégie, la structure ainsi que les processus et concerne aussi bien les politiques et les pratiques des RH, de telle sorte que le tout soit bien aligné sur la stratégie d'affaire de l'organisation. Tandis que le deuxième type de changement est dit progressif et se traduit uniquement par certains ajustements internes qui peuvent seulement toucher quelques activités de l'organisation (Caldwell, 2001).

Figure 2.4 La typologie des rôles des professionnels des ressources humaines en tant qu'agent de changement



Source : Caldwell (2001, p. 45) [Traduction libre].

La deuxième dimension décrit « l'identité professionnelle » des RH, opposant deux identités, qui restent tout de même assez complémentaires. D'un côté, on retrouve une identité dite traditionnelle qui porte sur « l'expertise RH » en matière de formation, de connaissances et compétences spécifiques, qui limite en quelque sorte l'apport du professionnel des RH uniquement à la gestion opérationnelle des ressources humaines dans l'organisation. D'un autre côté, on présente une identité plus de partenaire stratégique qui se traduit par une « vision RH » reflétant une contribution plus globale et une implication plus élargie des professionnels de RH au niveau de l'organisation (Caldwell, 2001).

Ainsi, Caldwell (2001) fait ressortir quatre types de professionnels RH en matière de conduite de changement :

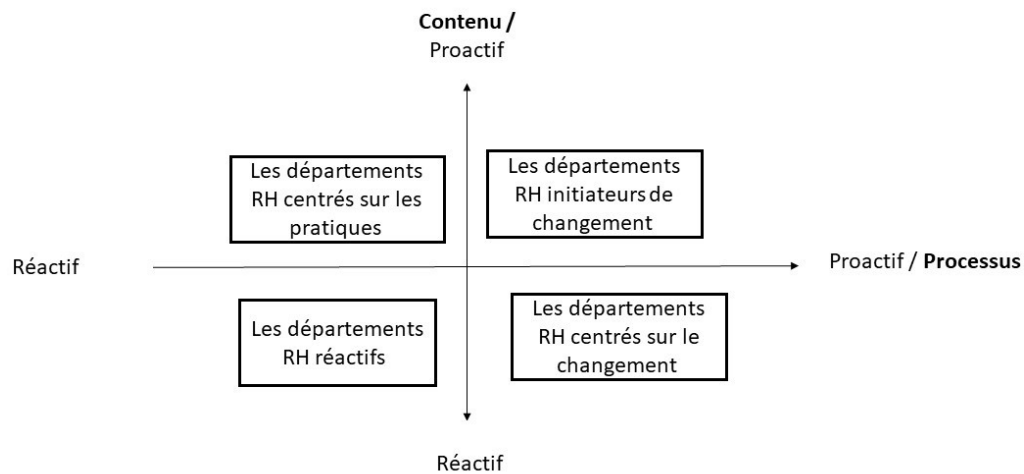
- Les champions du changement : Ce sont les personnes qui vont initier des changements transformatifs en matière de politiques RH tout en ayant une vision stratégique, c'est-à-dire en alignant les stratégies de changement RH à la stratégie d'affaire de l'organisation. Ce type de rôle est souvent représenté par les directeurs ou les cadres supérieurs d'une organisation qui auront la charge d'expliquer des raisons et les motifs des changements (le pourquoi) (Caldwell, 2001).

- Les adaptateurs de changement : Ce sont les personnes qui vont faire avancer le changement aux niveaux opérationnels. Il s'agit habituellement des professionnels RH de niveau intermédiaire qui vont offrir leur soutien en traduisant la vision stratégique de l'organisation en actions pratiques (le comment). Ils auront la charge de la mise en œuvre des orientations stratégiques initiées par les champions du changement. Il s'agit entre autres de la conception et du suivi du changement (Caldwell, 2001).
- Les consultants en changement : Ce sont des personnes qui vont entamer des changements progressifs spécifiques faisant appel à une expertise technique précise. Il s'agit des professionnels spécialisés ou des consultants externes qui interviennent sur un seul projet de changement moins complexe et bien déterminé. Un exemple de projet serait la refonte d'un système de compensation (Caldwell, 2001).
- Les synergistes du changement : Ce sont des personnes chargées de réaliser des changements transformatifs tout en ayant une expertise dans le domaine. Il s'agit généralement de cadres supérieurs en RH ou des consultants externes de haut niveau. Leur mission consiste à intervenir à la fois dans plusieurs projets de changements complexes dans toute l'organisation. Nous citons à titre d'exemple la gestion de changement de la culture organisationnelle (Caldwell, 2001).

2.4.4.2 La typologie d'Alfes *et al.* (2010)

Alfes *et al.* (2010), à travers leur étude empirique, présentent une typologie des « rôles fonctionnels » des ressources humaines en tant qu'agent de changement sur la base d'une approche axée sur une dichotomie de proactivité et de réactivité : d'un côté, face au processus de gestion de changement, en discutant de la manière avec laquelle ils peuvent contribuer aux différentes étapes critiques du processus et, d'un autre côté, face au contenu de la gestion du changement, en observant comment ils peuvent intervenir via les pratiques de la gestion des ressources humaines pour assurer le changement (Voir figure 2.5).

Figure 2.5 la typologie des rôles fonctionnels des ressources humaines durant le changement



Source : Alfes *et al.* (2010, p. 123) [Traduction libre].

Ces auteurs vont présenter quatre profils :

- Les départements RH initiateurs de changement : Ce sont les profils types d'agents changement qui participent activement aussi bien au niveau des étapes du processus de changement qu'au niveau du déploiement des pratiques de gestion des ressources humaines (Alfes *et al.*, 2010).
- Les départements RH réactifs : Ils se placent à l'opposé des « moteurs de changement ». Ils se caractérisent par leur manque d'implication que ce soit au niveau du processus ou au niveau du contenu du changement (Alfes *et al.*, 2010).
- Les départements RH centrés sur les pratiques : Ce sont profils où l'implication sera plus remarquée au niveau du contenu du changement. Ils sont proactifs quant à l'utilisation des pratiques de gestion des ressources humaines pour soutenir le changement alors que leur implication au processus de changement est plutôt réactive (Alfes *et al.*, 2010).
- Les départements RH centrés sur le changement : Ce sont les opposés des profils « centrés sur les RH ». Leur proactivité se remarque plutôt au niveau du processus de conduite de changement. Par

ailleurs, leurs implications via des pratiques de gestion des ressources humaines sont plus réactives (Alfes *et al.*, 2010).

2.4.4.3 La typologie de Baran *et al.* (2019)

Dans leur étude sur les perceptions des RH à propos de la réussite d'un changement organisationnel ainsi que leur rôle dans les efforts de transformation, Baran *et al.* (2019) dressent une typologie des professionnels des ressources humaines en se référant à différentes dimensions du changement organisationnel. Ainsi, ces acteurs peuvent s'impliquer et intervenir, selon le cas, dans les différents changements suivants :

- Dans le changement continu-convergent, leur rôle consiste entre autres à agir en tant que conseiller administratif auprès des gestionnaires ainsi que des employés.
- Dans le changement continu-radical, ils veillent à l'alignement des systèmes sur les changements culturels envisagé.
- Dans le changement épisodique-convergent, leur rôle est lié à toutes les actions et les interventions menées au quotidien afin de résoudre des problèmes au sein des équipes
- Dans le changement épisodique radical, les RH peuvent participer dans à la transformation de la mission ou des valeurs organisationnels (Baran *et al.*, 2019).

2.4.5 En conclusion

Les réflexions présentées plus haut, par ces différents auteurs, sur la définition du rôle d'agent de changement, de ces responsabilités ainsi que des typologies de rôles ont certainement apporté un certain éclairage sur les professionnels des ressources humaines en tant qu'agent de changement. De leur côté Lemieux (2011) et Lemieux et Cherré (2019) se sont intéressés à étudier les démarches à adopter par ces acteurs organisationnels pour assurer leur intervention en matière de gestion de changement. Ceci répond à la question : Comment ces acteurs peuvent mener ces changements? Toutefois, nous remarquons toujours que la littérature a peu abordé, par le biais des études empiriques, les démarches qu'un agent de changement de changement pourrait adopter concrètement lors de la gestion d'un changement organisationnel et plus particulièrement le changement Diversité. D'où l'objectif de cette recherche qui vise à comprendre quels sont les rôles que les professionnels des ressources humaines, en l'occurrence les conseillers en Diversité, ont joué pour gérer ce changement particulier?

CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE

Le troisième chapitre sera consacré à la méthodologie de recherche que nous avons adoptée. Dans une première section, nous exposerons la nature de cette recherche. Ensuite, la deuxième section portera sur le plan d'échantillonnage. Pour ce qui de la troisième section, elle sera consacrée à la description de la démarche de collecte des données. L'éthique de la recherche et la qualité des données de recherche seront abordées dans la quatrième et la cinquième section respectivement. Enfin, dans la sixième section nous expliquerons les démarches pour lesquelles nous avons opté pour analyser les données collectées.

3.1 La nature de la recherche

Pour Prévost et Roy (2015), si la question de recherche justifie la quête de connaissance, sa formulation, quant à elle, « détermine le paradigme dans lequel s'inscrira la recherche, [...] conditionne le choix de l'approche, la conception de la stratégie de recherche, le choix des méthodes, la forme de l'analyse, l'échantillonnage [...] (p.36). Ceci dit, pour faire une recherche rigoureuse, il n'est pas question uniquement de regrouper l'ensemble de ces composantes, mais il faudrait également assurer une certaine cohérence entre elles (Prévost et Roy, 2015).

A cet effet, la présente recherche, que nous avons menée sur la gestion de la Diversité en tant que changement organisationnel, s'inscrit dans un paradigme pragmatique. Si la réalité du terrain nous a poussées à adopter une approche exploratoire, nous avons opté pour une démarche qualitative en s'appuyant sur une stratégie d'analyse abductive.

Dans les prochaines sous-sections, nous nous attarderons sur la présentation de l'ensemble des concepts sur lesquels repose notre démarche de recherche, tout en justifiant chacun des choix méthodologiques retenus.

3.1.1 Un paradigme pragmatique et constructiviste

Notre recherche s'inscrit dans une démarche pragmatique. En effet, le pragmatisme accorde une grande importance à l'action et à la pratique. D'un côté, le pragmatisme « considère que le chercheur est engagé

dans l'action avec son objet d'étude [et que] la connaissance est générée dans l'action visant à changer la réalité » (Prévost et Roy, 2015, p.25). D'un autre côté, il privilégie « la recherche de solution pratique en se concentrant sur ce qui fonctionne (Anadon, 2019, p. 113). D'un point de vue pragmatique, « la recherche devrait d'abord viser clairement à répondre à une question, à solutionner un problème, à évaluer un programme ou à introduire un changement » (Prévost et Roy, 2015, p.33).

A cet effet, si nous revenons aux objectifs de cette présente recherche, nous pouvons constater que notre première motivation était d'apporter quelques éléments de réponses pratiques sur la gestion du changement Diversité. Ce qui va servir à faire avancer la connaissance et la pratique dans la gestion des organisations.

Pour les pragmatistes, « la connaissance est [...] à la fois construite et basée sur la réalité du monde [...] dans lequel nous vivons » (Johnson et Onwuegbuzi, 2004, p.18). Cette construction de la connaissance avancée par Johnson et Onwuegbuzi (2004), nous mène à dire que la présente recherche s'inscrit également dans un paradigme constructiviste. Selon ce paradigme, la connaissance est le produit d'interaction entre « l'objet ou le phénomène à connaître et le sujet connaissant » (Le Moigne, 2021, p.75). De ce fait, la connaissance est la résultante d'un mouvement de va et vient entre la représentation des participants de leurs réalités et la lecture de l'étudiante chercheuse de cette réalité.

3.1.2 Une recherche exploratoire

Trudel *et al.* (2007) décrivent la recherche exploratoire comme une recherche qui « sert à produire des connaissances sur des phénomènes inconnus » (p.39) et vient combler un vide (Van der Maren, 1995 cité par Trudel *et al.*, 2007) que ce soit théorique ou pratique. En d'autres mots, la recherche exploratoire intervient lorsque nous ne nous disposons pas de suffisamment de connaissances sur un sujet donné et que nous souhaitons améliorer notre compréhension à cet effet (Sekaran, 2003; Sekaran et Bougie, 2016).

Dans le cadre de notre recherche portant sur la gestion de la Diversité culturelle en tant que changement organisationnel, plusieurs éléments viennent justifier et expliquer cette démarche exploratoire. Premièrement, les études scientifiques publiées jusqu'à présent, principalement issues de notre revue de littérature à propos de ce sujet, dressent uniquement des cadres conceptuels notamment en ce qui concerne les processus du changement Diversité, c'est à dire, les démarches susceptibles d'être suivies pour aboutir à ce changement (Friday et Friday, 2003; Ng et Sears, 2020; Pless et Maak, 2004). Pour ce qui

est des contenus du changement à mener dans ce contexte particulier, les études empiriques sur ce sujet se font rares (D'Netto *et al.*, 2014; D'Netto et Sohal, 1999; Pless et Maak, 2004; Roberge *et al.*, 2011; Shen *et al.*, 2009), en particulier celles portant sur le rôle des professionnels des ressources humaines et leur implication dans la conduite de ce changement.

Deuxièmement, et particulièrement au Québec, au-delà de l'enquête de l'OCDE menée en 2018 sur la Diversité sur le lieu de travail et qui dresse un portrait quantitatif à propos de la mise en place de certaines pratiques de gestion de la Diversité (Saba, 2019), nous n'avons aucune précision ou clarification sur les processus de changement menés, sur la nature des contenus revus, ni même sur les rôles des acteurs impliqués dans ce changement.

De ce fait, et devant ce manque d'information aussi bien scientifique que pratique, ainsi que notre volonté d'apprendre davantage sur ce sujet et de là contribuer à l'enrichissement des connaissances déjà existantes, le choix d'une recherche exploratoire s'est avéré pertinent dans notre situation. Cela nous a permis de bien comprendre comment le changement Diversité est géré et faire progresser les connaissances scientifiques ainsi que les pratiques de gestion.

Toutefois, mener des études exploratoires peut avoir à la fois des avantages et des limites. Outre le fait d'être flexible (Sekaran et Bougie, 2016), ces études aident souvent à la préparation du terrain de recherche à d'autres types d'études (Trudel *et al.*, (2007). Cependant, les résultats issus des recherches exploratoires ne sont pas généralisables à l'ensemble de la population étudiée (Sekaran et Bougie, 2016).

3.1.3 Une approche qualitative

Tel que mentionné par Sekaran et Bougie (2016), « la recherche exploratoire s'appuie souvent sur des approches qualitatives de la collecte de données » (p.43). Une approche qualitative repose sur des données de discours (Allard-Poesi, 2019) et sert à « faire apparaître des dimensions qui ne sont pas directement visibles par le biais des approches quantitatives » (Alami *et al.*, 2019, p.13). En effet, dans ce type d'approche, nous ne cherchons pas à expliquer des relations de causes à effets par des corrélations statistiques, comme ce qui est le cas des approches quantitatives, mais plutôt l'intérêt porte sur la recherche de sens, sur les interactions sociales ainsi que les jeux des acteurs (Alami *et al.*, 2019).

Plus particulièrement, dans le cadre de la recherche que nous avons menée, le recours à une telle approche s'est avéré pertinent afin d'éclairer les démarches de changement en matière de Diversité entreprises par certaines organisations au Québec, que ce soit en termes de processus ou en termes de contenu, tout en s'attardant sur le rôle des différentes parties prenantes en l'occurrence les professionnels des ressources humaines.

3.1.4 Une approche abductive

Pour ce qui est de la logique de recherche, nous pouvons qualifier l'approche retenue pour cette recherche d'abductive, malgré le fait que les études qualitatives sont souvent liées à des approches inductives (Alami *et al.*, 2019; Fortin et Gagnon, 2016, Gaudet et Robert, 2018). Selon Alami *et al.*, (2019), une approche inductive « cherche à explorer le réel, sans hypothèses de départ fortes, avec seulement un thème d'enquêtes » (p.23).

Pour ce qui est de l'approche abductive, il s'agit d'« une approche d'analyse des données qualitatives » (Timmermans et Tavory, 2012, p.169) qui s'inspire du pragmatisme (Guay, 2021, p.156; Prévost et Roy, 2015) et qui « met l'accent sur la situation actuelle et ses causes probables de façon à agir avec efficacité pour résoudre une problématique ou introduire un changement » (Prévost et Roy, 2015, p.27). Selon Timmermans et Tavory (2012), « l'analyse abductive implique un processus récursif de double ajustement des données et des théories » (p.179). Cela implique la génération de nouvelles idées théoriques qui serviront à recadrer les résultats empiriques obtenus par rapport aux théories déjà existantes (Timmermans et Tavory, 2012).

Du point de vue de Tavory, l'approche abductive a pour avantage d'être « plus réaliste sur le déroulement concret des projets de recherche que les approches qui prétendent être strictement inductives ou déductives. En pratique, nous sommes presque toujours à mi-chemin entre des propositions théoriques et des données empiriques [...] » (Tavory, 2021, cité par Guay, 2021, p.157).

Dans l'étude que nous avons menée, nous avons noté une série de va et vient entre la théorie que nous avons mis en avant au début de notre rédaction et les données que nous avons collectées sur le terrain. Au fur et à mesure que nous avançons, nous étions amenées de temps à autre à apporter des adaptations de part et d'autre afin d'arriver au résultat final que nous allons présenter.

3.2 Le plan d'échantillonnage

La population objet de notre recherche est l'ensemble des organisations installées au Québec ayant entamé une démarche de gestion du changement Diversité. Vu que nous ne pouvons pas recenser l'ensemble de cette population pour réaliser notre étude, nous avons donc procédé par échantillonnage.

3.2.1 La stratégie d'échantillonnage

L'échantillonnage est la technique de choix et de sélection des répondants (Pires, 1997), qui permet de constituer un sous-ensemble d'éléments à partir d'un ensemble plus large dit population (Prévost et Roy, 2015; Royer et Karlowski, 2014). En d'autres mots, il s'agit de « l'ensemble des éléments sur lesquels les données seront rassemblées » (Royer et Karlowski, 2014, p.220).

Pour constituer notre échantillon, nous nous sommes référées à la typologie proposée par Pires (1997) portant sur les études qualitatives. Nous avons donc opté pour un échantillonnage par contraste approfondissement. Pour Pires (1997) cette stratégie « se situe dans une zone grise entre le cas unique et le multi-cas » (p.73). En effet, chacun des cas étudiés est présenté de manière unique et autonome dans une optique de faire des comparaisons avec les autres cas faisant partie de l'échantillon (Pires, 1997). In fine, cela nous a permis de disposer « d'une mosaïque ou d'une constellation de cas » (p.73) sur la gestion du changement Diversité qui s'opère au sein des organisations participantes.

L'échantillonnage par contraste approfondissement présente à la fois des avantages et certaines limites. Dans ce type de stratégie d'échantillonnage, le nombre de cas étudiés est connu à l'avance (Pires, 1997). A cet effet, nous avons fixé neuf organisations pour participer à notre étude. De plus, l'autre avantage de ce type d'échantillonnage est de nous permettre de faire des comparaisons entre deux ou plusieurs cas, « sans chercher nécessairement à donner une vue complète ou exhaustive du sujet » (Pires, 1997, p.72). Néanmoins, cette stratégie d'échantillonnage choisie ne va pas nous permettre de procéder à une généralisation des résultats obtenus auprès de l'ensemble de la population (Pires, 1997). Vu que nous sommes dans une démarche exploratoire, ceci répond parfaitement à notre objectif de recherche qui est avant tout d'éclairer notre compréhension sur la gestion de la Diversité comme changement organisationnel et approfondir nos connaissances relatives à ce phénomène en question.

3.2.2 Le recrutement des participants

Afin de recruter nos répondants, nous avons lancé un appel de volontaires. Cette stratégie « intervient lorsque des gens offrent volontairement leurs services pour l'étude dont il est question (Statistique Canada, 2021¹⁰). A cet effet, nous avons opté pour deux canaux de recrutement des participants. Premièrement, en collaboration avec l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA), nous avons lancé une invitation afin de solliciter la participation de leurs membres à passer un entretien. Les diffusions ont été programmées durant le mois d'avril 2021 soit en date du 16, 21, et 27, via le quotidien électronique de l'Ordre des CRHA, VigiExpress. En parallèle avec cela, une autre invitation a été lancée sur notre page LinkedIn. Cette dernière invitation a été relancée deux fois soit une au mois de mai et une autre au mois de juin.

Également, nous avons fixé deux critères de sélection pour retenir nos répondants. Ainsi, pour pouvoir participer à notre recherche, l'organisation aurait dû déjà avoir mis en place un programme de gestion de la Diversité depuis au moins cinq ans. De plus, le participant ou la participante aurait dû être un conseiller ou une conseillère en Diversité qui s'occupe actuellement du programme et qui a idéalement participé à son initiation.

Comme nous étions dans une démarche qualitative qui permet une certaine « souplesse dans le déroulement de l'enquête » (Alami *et al.*, 2019, p. 23), nous étions amenés à revoir ou reconsidérer, dans certains cas, un des critères de participation prévu initialement. Il s'agit, en effet du nombre d'années, fixé à cinq ans, pour que l'organisation puisse participer à notre étude. Vu la contrainte imposée par le terrain de recherche, nous étions, dans certains cas, amenées à accepter des demandes de participation d'organisation ayant entamé des démarches formelles et structurées de la gestion du changement en contexte de Diversité depuis uniquement deux ans. Ces organisations ont toutefois été retenues, car bien que leur programme eût moins de cinq ans d'existence, les réflexions et actions préliminaires à ce programme avaient été de longue durée.

¹⁰ <https://www150.statcan.gc.ca/n1/edu/power-pouvoir/ch13/nonprob/5214898-fra.htm>

3.2.3 La composition de l'échantillon

L'échantillon que nous avons retenu se compose de neuf organisations toutes de grandes tailles qui opèrent dans des secteurs différents, entre autres le secteur financier, le secteur de l'éducation, le secteur de la distribution. Pour ce qui du profil des conseillers en Diversité que nous avons interviewés, nous l'avons détaillé dans l'Annexe A.

3.3 La collecte de données

Afin de recueillir des données sur le terrain, le chercheur peut faire appel à plusieurs techniques (Fortin et Gagnon, 2016, Prévost et Roy, 2015). Pour notre recherche, nous avons opté pour une seule méthode de collecte de données à savoir l'entretien semi-dirigé. Ce dernier s'est déroulé en se basant sur un guide que nous avons élaboré.

3.3.1 L'entretien

L'entretien est « une interaction limitée et spécialisée conduite dans un but spécifique » (Prévost et Roy, 2015, p.68). C'est un échange verbal qui stimule la « co-construction de sens [...] entre les interlocuteurs [donnant lieu à] l'émergence d'un nouveau discours et d'une nouvelle compréhension (Savoie-Zajc, 2009, p.337).

Pour ce qui est de l'entretien semi-dirigé, il se situe à mi-chemin entre l'entretien dirigé et celui non dirigé (Fortin et Gagnon, 2016 ; Savoie-Zajc, 2009). Techniquement parlant, il s'agit d'un échange « guidé par une grille [...] plus ou moins élaborée », où le chercheur pose des questions mais laisse la liberté à la personne qu'elle interroge d'y répondre, tout en la relançant (Prévost et Roy, 2015, p.68).

Le choix a porté sur l'entretien semi-dirigé car il apporte un ensemble d'avantages telles que la souplesse de la démarche et la richesse des données collectées (Savoie-Zajc, 2009). Aussi, il permet un contact étroit avec les participants (Fortin et Gagnon, 2016; Savoie-Zajc, 2009). Toutefois, la limite de temps accordé ou encore la crédibilité des messages communiqués peuvent constituer des limites pour ce genre de technique de collectes des données (Savoie-Zajc, 2009).

3.3.2 Le guide d'entretien

Lorsque le chercheur mène des entretiens, il se sert d'instrument qui lui permet de diriger la collecte des informations sur le terrain et la faire de manière adéquate. Pour Royer *et al.*, (2021), le terme communément utilisé pour désigner cet instrument est le guide d'entretien. Cependant, certains auteurs dont Kaufmann et Savoie-Zajc ont évoqué d'autres appellations (Royer *et al.*, 2021).

D'un côté, Kaufmann (2007, cité dans Royer *et al.*, 2021) parle de la notion de grille d'entretien et la définit comme un guide souple et simple qui aide à faire parler les gens sur un sujet. D'un autre côté, Savoie-Zajc (2016, cité dans Royer *et al.*, 2021), parle de schéma d'entretien comme un aide-mémoire qui comporte la liste des thèmes et des questions sur lesquels va porter la discussion.

Comme il n'y avait pas d'études empiriques précédentes qui ont étudié le changement Diversité, nous n'avons pas pu trouver un guide disponible prêt à être utilisé ou à être adapté. A cet effet, nous avons construit notre propre guide sur la base du cadre conceptuel que nous avons construit ainsi que de notre question de recherche.

Ce guide d'entretien élaboré comportait 15 questions que nous avons réparties sur trois principales parties : Des questions portant sur la Diversité de façon générale et la Diversité culturelle en particulier, celles portant sur le changement Diversité tant au niveau des processus qu'au niveau des contenus et finalement une série de questions portant sur le rôle des professionnels des ressources humaines en tant que conseiller en Diversité (voir Annexe B). Également, nous avons ajouté une dizaine de questions sociodémographiques pour nous permettre de dresser le portrait de nos participants.

3.3.3 Le déroulement de l'entretien

Dès que la personne formulait son acceptation pour participer à l'étude que nous avons menée, à la suite de l'appel de volontaire qui a été lancé, un formulaire de consentement lui a été envoyé (voir Annexe C). Suite à cela, nous avons échangé plusieurs courriels avec les futurs participants afin de convenir de la date et l'heure du déroulement des entretiens. De plus, nous nous sommes assurées, avant de débiter chaque entretien, que le document soit bien signé par la personne en question et que le consentement à la participation à cette étude est obtenu.

Si on reprend la terminologie utilisée par Savoie-Zajc (2009), l'entretien que nous avons mené a été marqué par trois moments important : l'ouverture, l'entretien proprement dit et la clôture (p.351).

A l'ouverture de chaque rencontre, nous avons pris le temps de rappeler l'objet de la recherche, la nature volontaire de la participation ainsi que de la confidentialité des informations recueillies durant cet échange. Nous avons également rappelé que le consentement obtenu pourrait être retiré à tout moment sans justification nécessaire et que nous étions disponibles à répondre à toutes les questions posées avant de débiter l'entretien en question. L'ensemble de ces éléments reflète bel et bien notre souci de l'éthique de la recherche (Savoie-Zajc, 2009).

Dans un but d'assurer la fiabilité des transcriptions, tous les entretiens ont été enregistrés sous forme de vidéo¹¹ avec le consentement de la participante, du participant. La transcription appelé aussi verbatim consiste à reprendre mot par mot le matériel verbal collecté sans faire un tri au préalable (Savoie-Zajc, 2009).

Lors des entretiens, les questions se sont enchainées suivant l'ordre prévu dans le guide d'entretien. Cependant, les discussions ont fait émerger, parfois, des sous-questions afin d'apporter plus de précisions aux éléments évoqués. Pour cela, nous avons eu recours à la prise de note qui nous a permis de « retenir les idées importantes avancées, de noter les propos [à] clarifier, de mettre en évidence des éléments nouveaux de compréhension qui émergent » (Savoie-Zajc, 2009, p.354).

Au moment de clôturer l'entretien, nous avons donné l'occasion aux participants d'intervenir de façon spontanée, d'apporter de nouveaux éléments à la discussion, et de partager de nouvelles réflexions. Nous les avons également remerciés du temps accordé ainsi que de la qualité de l'échange.

Lors de ces moments d'interaction nous avons pu soulever quelques remarques évoquées par Savoie-Zajc (2009). Il s'agit notamment des motivations de chacun des participants à partager leurs savoirs, à démontrer une curiosité de prendre part à cette recherche et surtout à porter un intérêt pour ses résultats (Savoie-Zajc, 2009, p.340).

¹¹ Les entretiens, ayant eu lieu lors de la pandémie liée à la Covid, ont été réalisés par zoom.

Au total, nous nous sommes entretenues avec neuf personnes occupant le poste de conseiller en Diversité. Chaque entretien s'est déroulé de façon individuelle via la plateforme Zoom. Nous avons prévu initialement une durée approximative d'une heure et trente minutes pour chaque entretien. En moyenne, chaque entretien a duré 1 heure et 22 minutes. Au total, nous avons consacré approximativement 12 heures pour réaliser l'ensemble des entretiens.

Comme nous avons opté pour un échantillonnage par contraste approfondissement, notre décision de mettre fin à la collecte des données était tributaire de notre jugement sur l'exhaustivité des informations recueillies. Si nous reprenons les termes de Pires (1997), cela est relatif « aux données verticales (analyse en profondeur) et non aux données horizontales (accumulations des cas) » (p.74).

3.4 L'éthique de la recherche

Avant d'entamer la collecte de données, le projet a été soumis au comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) pour avoir leur approbation. A cet effet un certificat d'approbation éthique nous a été remis (voir Annexe D).

Nous avons également suivi une formation en éthique de la recherche offerte en ligne par le Groupe consultatif interagences en éthique de la recherche, responsable de l'EPTC 2 et nous avons obtenu "Le Certificat d'accomplissement de la formation en éthique de la recherche avec des êtres humaines".

Pour Prévost et Roy (2015), la prise en compte de considération éthique de la recherche vise avant tout de s'assurer de l'obtention du consentement libre du participant, de protéger leur vie privée ainsi que de respecter leur dignité et anonymat et confidentialité des données collectées (Prévost et Roy, 2015).

A cet effet, nous nous sommes engagées devant le comité éthique sur le respect des éléments suivants :

- Tous les enregistrements ont été détruits une fois les transcriptions terminées,
- Les informations permettant l'identification des participants ont été protégés par un code alphanumérique. A cet effet, chaque transcription des entretiens enregistrés a été identifiée à l'aide d'un code.

- La liste des participants ainsi que les codes qui leur ont été attribués étaient connus par notre directrice de recherche et nous même uniquement.
- Aucun nom, ni du participant ou de son organisation n'a été cité dans les résultats de cette recherche.
- L'ensemble des formulaires de consentement ont été signés avant de débiter la collecte des données.

3.5 La qualité des données de la recherche

Pour juger de la rigueur d'une recherche scientifique un ensemble de critères doit être pris en considération, notamment la crédibilité, la fiabilité et la transférabilité.

3.5.1 La crédibilité

Dans une étude qualitative la crédibilité correspond à ce qu'on appelle la validité interne dans les recherches quantitatives et se définit comme le « rapport à l'exactitude dans la description du phénomène vécu par les participants en fonction de l'interprétation des données » (Fortin et Gagnon, 2016, p.377). La crédibilité d'une recherche peut être limitée par certains biais entre autres l'effet d'instrumentalisation (Campbell et Stanley, 1966, cités par Drucker-Godart *et al.*, 2014). Pour éviter ce biais, nous nous sommes assurées que les questions utilisées pour collecter les données soient formalisées et bien formulées dans un guide d'entretien. Ceci nous a permis d'avoir une uniformité des données collectées.

3.5.2 La fiabilité

La fiabilité ou la fidélité en recherche renvoie au degré de « la stabilité des données et à la constance dans les résultats » (Fortin et Gagnon, 2016, p.378). Pour assurer l'intégrité des données, le chercheur pourra faire appel à des personnes pour voir si sa démarche est solidement appuyée (Fortin et Gagnon, 2016, p.378). Tout au long de cette étude, des discussions, à différents moments, ont été menées avec notre directrice de recherche. Dans un premier temps, nous nous sommes assurées que les questions du guide d'entretien soient bien claires et ont reçu son approbation avant d'entamer la collecte des données. Ensuite, notre directrice de recherche a été sollicitée régulièrement pour discuter du processus d'analyse adopté, des résultats obtenus ainsi que des conclusions.

3.5.3 La transférabilité

Pour Fortin et Gagnon (2016), la transférabilité correspond à ce qu'on appelle la validité externe dans les recherches quantitatives. Il s'agit de « l'application éventuelle des conclusions tirées de l'analyse des données à d'autres contextes similaires » (p.378). Ce critère permet d'évaluer le degré de généralisation des conclusions et résultats issus d'une étude donnée à d'autres situations ou contextes (Fortin et Gagnon, 2016). Dans le cas de la présente recherche, ce critère ne pose pas un problème, car nous n'avons pas cherché, en optant pour un échantillonnage par contraste approfondissement, à généraliser les résultats mais de comparer les cas entre eux et s'attarder sur leurs convergences et divergences.

3.6 L'analyse des données

L'analyse des données constitue la dernière étape dans notre démarche méthodologique. Elle nous a permis de partir de données brutes collectées vers des résultats structurés que nous avons présentés dans le chapitre 4 et une discussion qui a fait l'objet du chapitre 5. Pour Fortin et Gagnon (2016), l'analyse des données cherche « à apporter un sens qui fournira une compréhension ou une explication cohérente du phénomène étudié » (p.359).

Le processus d'analyse des données que nous avons adopté se compose de quatre principales étapes. Il s'agit de l'organisation des données, du codage des données, de l'élaboration des catégories ainsi que de l'interprétation des résultats.

Dans un premier temps, nous avons cherché à organiser les données. Il s'agit concrètement de transcrire de façon intégrale les entretiens à partir des enregistrements sauvegardés (Fortin et Gagnon, 2016). Les verbatims transcrits varient entre 22 et 40 pages chacun, pour un total de 276 pages.

La deuxième étape consistait à coder les données. Selon Fortin et Gagnon (2016), « le codage qualitatif est un processus qui consiste à reconnaître, dans les données, les mots, les thèmes, ou les concepts récurrents et à leur attribuer des symboles ou des marques, appelés 'codes' » (p. 360). Pour cela, afin de réaliser un premier codage des données, nous avons eu recours au logiciel d'analyse des données qualitatives 'Nvivo'. Nous nous sommes donc servies d'une première liste de codes que nous avons élaboré à partir du guide d'entretien ainsi que de la revue de littérature pour créer un premier arbre thématique. Les codes utilisés étaient les suivants : la définition de la Diversité, les motifs du changement Diversité, les particularités du

changement Diversité, les enjeux et difficultés du changement Diversité, les activités de gestion du changement Diversité, les acteurs du changement Diversité, les indicateurs d'évaluation, les processus du changement, les contenus RH, le rôle des conseillers en Diversité. Afin d'affiner le codage, nous étions amenées à résumer les verbatims. Cet exercice de synthèse nous a permis de faire une deuxième lecture minutieuse de l'ensemble des verbatims et de ressortir d'autres codes émergents. Enfin, un troisième niveau d'analyse a été fait à l'aide des tableaux Excel. Cet outil nous a permis de classer l'ensemble des codes, de faire des comparaisons et de ressortir plus facilement les ressemblances et les différences d'un cas par rapport à un autre. In fine, le codage nous a permis de classer, d'ordonner et résumer les données que nous avons collectées, mais aussi de leur donner du sens (Fortin et Gagnon, 2016).

La troisième étape avait pour objectif d'élaborer des catégories. Pour Fortin et Gagnon (2016), « la catégorie est une entité générale abstraite qui représente la signification de sujets semblables » (p. 362). Ceci nous a permis de regrouper et synthétiser les informations. A titre d'exemple, les facteurs déclencheurs du changement Diversité ont été catégorisés selon leur sources (interne ou externe) ou leur nature (légaux, stratégiques, étiques et humains). Un autre exemple concerne la catégorisation des défis et enjeux du changement Diversité. L'analyse des données nous a permis de ressortir les cinq catégories suivantes à savoir les défis liés à la résistance, les défis organisationnels, les défis liés à l'apprentissage / désapprentissage, les défis idéologiques ainsi que les défis liés aux émotions. Finalement, nous avons illustré ces catégories sous forme de tableaux ou de matrices.

La quatrième étape est celle de l'interprétation des résultats. Il s'agit d'un processus de va et vient qui peut être entamé simultanément dès le processus de codage ou de catégorisation, où on va construire du sens au-delà de la simple description des données collectés (Fortin et Gagnon, 2016). Cette étape d'interprétation des résultats, nous a amené à faire des comparaisons avec le cadre théorique tout en invitant à la réflexion sur de nouvelles questions et problématiques (Fortin et Gagnon, 2016).

CHAPITRE 4

RÉSULTATS

Le quatrième chapitre portera sur la présentation et l'analyse des différents résultats issus de la collecte de données. Ce chapitre comportera six sections. Dans un premier temps, nous mettrons en exergue l'ensemble des définitions du concept de la Diversité proposé par nos répondants. Ensuite, il sera question d'exposer les facteurs déclencheurs du changement Diversité. Nous aborderons, également dans un troisième temps, les particularités qui caractérisent ce changement organisationnel, pour ensuite enchaîner avec ses défis ainsi que ses enjeux. Après avoir mis la lumière sur le rôle des acteurs organisationnels, et plus particulièrement les conseillers en Diversité, dans la gestion du changement Diversité, la dernière section, quant à elle, portera sur les démarches du changement mise en place par les organisations. Il s'agit d'aborder les processus ainsi que les contenus relatifs à ce changement. Dans chaque section, une présentation des résultats sera faite, accompagnée d'une analyse des résultats obtenus. A noter que, même si les différents cas étudiés ont une panoplie de points convergents, chaque cas pris dans son ensemble reste un modèle unique de gestion du changement Diversité.

4.1 La définition du concept de la Diversité

La définition de la diversité ne fait pas l'unanimité des personnes interviewées. Qu'elle soit issue d'un cadre légal ou inspirée d'un vécu personnel ou professionnel, chaque définition reflète une interprétation possible de ce concept polysémique. La présentation de ces définitions nous a permis d'aborder à la fois les bienfaits qu'elle peut apporter ainsi que les contraintes qu'elle peut occasionner dans un contexte organisationnel. En abordant le concept 'Diversité', certains de nos répondants ont mis l'accent sur un autre concept qu'est l'intersectionnalité.

4.1.1 Présentation des résultats

L'ensemble des définitions de la Diversité formulées par les neuf répondants se présente dans le tableau 4.1 comme suit :

Tableau 4.1 Définition du concept Diversité

Répondant	Définition
1	« La Diversité ce sont des données par rapport à la représentativité dans une organisation ».
2	« C'est la variabilité humaine. Donc, la manière dont les gens [...] vont être différents les uns des autres [...] C'est un terme qui est quand même très large et qui inclut [...] l'ensemble des différences. On peut penser à l'âge, on peut penser à la couleur de peau, on peut penser à l'accent, on peut penser au pays d'origine etc. ».
3	« La Diversité c'est d'avoir un effectif de divers horizons. Donc, il y a [...] les catégories de diversité qui proviennent de la loi sur l'accès à l'égalité en emploi, donc les groupes cibles. Au-delà de ça, c'est tout ce qui rend un individu unique ».
4	« [...] la Diversité c'est la richesse des gens qui provient de tout groupe diversifié [...] c'est une richesse de comprendre les nuances de différents groupes ».
5	« La Diversité pour moi, [...] c'est le visible et l'invisible. C'est [...] l'aspect unique de chaque individu ».
6	« C'est un élément observable. Donc c'est vraiment de voir la différence de personnalité, différence de genre et la multiplicité justement de cette Diversité-là ».
7	« [...] la Diversité des caractéristiques individuelles des individus, que ce soit au niveau de leurs conditions qui est en provenance de communauté, que ce soit leur origine, que ce soit la personne en situation de handicap bref. Pour nous, la diversité représente la diversité de nos bassins de main-d'œuvre à l'échelle de l'organisation incluant la Diversité d'opinion et tout ce qui vient avec ».
8	« La Diversité pour moi, c'est la pluralité des identités au sein d'une entreprise. Donc, toutes les caractéristiques qui font en sorte que chaque personne est unique [...] c'est une variable d'identité je dirais ».
9	« C'est l'ensemble de caractéristiques soit relié au parcours, à l'identité... et là, il y aurait comme tous les motifs de la charte qu'on pourrait ajouter... la charte des droits et libertés, au sein d'un groupe de personnes. Puis...on pourrait même aller jusqu'à aux compétences, aux parcours professionnels, [...] ça dépend juste qu'où on veut aller mais ça peut être assez loin pour considérer la Diversité ».

4.1.2 Analyse des résultats

A la lecture des différentes définitions présentées par nos répondants, on peut constater que pour certains d'entre eux, la définition de la Diversité se limite à un ensemble d'informations démographiques au sein de l'organisation : « Données par rapport à la représentativité » (cas 1). Ces données sont souvent liées aux différentes catégories de personnes précisées par la loi sur l'accès à l'égalité en emploi ou la loi sur l'équité en matière d'emploi, dites « les groupes cibles ».

Pour d'autres, il s'agit plutôt de différentes caractéristiques qui distinguent l'être humain et contribuent à rendre la personne à la fois unique et multi-identité. Ces spécificités peuvent être à la fois visible et invisible et portent, entre autres, sur l'âge, la couleur de peau, le pays d'origine, le genre, le handicap, la personnalité, les opinions, les compétences ainsi que les parcours professionnels (cas 2, cas 4, cas 5, cas 6, cas 7, cas 8, cas 9).

En définissant la Diversité, un répondant s'est attardé sur le concept de l'intersectionnalité. Selon ce répondant :

« [...] la majorité des gens [...] quand on [...] parle de la Diversité, c'est la Diversité de genre et la Diversité des personnes de différents regroupements ethnoculturels. Mais pour moi, c'est beaucoup plus que ça. Pas dans le cadre des regroupements particuliers... moi je pense plus à la Diversité au niveau de l'intersectionnalité. Donc, tu peux être une personne genrée qui provient d'un groupe ethnoculturel, qui peut être non-binaire, qui peut avoir un handicap visuel ou invisible » Répondant 4.

De plus, en abordant le concept de la Diversité, les répondants ont mis le point sur certains éléments portant notamment sur ses bienfaits en termes de richesse, de plus-values, de créativité ainsi que de sa contribution positive par rapport à la performance organisationnelle. A côté de cela, d'autres répondants ont évoqué certains des aspects négatifs qu'elle peut occasionner, en l'occurrence les tensions et les conflits au sein des organisations.

4.2 Les facteurs déclencheurs du changement Diversité

Les facteurs déclencheurs d'un changement constituent l'ensemble des événements qui poussent les organisations à mener le changement. Dans le cas de la Diversité, ces facteurs sont nombreux. Ils peuvent

être d'ordre légal¹², stratégique ou même éthique¹³. Aussi, l'origine de ces facteurs peut être soit interne ou externe. Ainsi, bien que chaque organisation, ayant participé à notre étude, détienne ses propres raisons pour mener le changement Diversité, il semble qu'il existe bien des points de convergences et de divergences quant aux facteurs mobilisateurs du changement Diversité au sein des neuf organisations.

4.2.1 Présentation des résultats

Selon nos répondants, le changement Diversité a été motivé par douze différentes raisons au sein de leurs organisations. Ces facteurs déclencheurs sont présentés selon leur ordre de récurrence.

4.2.1.1 L'intérêt de la haute direction

Certains répondants considèrent que l'intérêt de la haute direction est derrière le changement Diversité mené dans leur organisation. Cependant, chaque haute direction avait des motivations différentes pour porter ce dossier.

Selon le répondant 4, le mobile au sein de son organisation était le sentiment d'injustice subi dans les communautés :

« Premièrement, ça venait de notre PDG, parce qu'il voyait bien l'injustice dans la communauté [...] ça c'est une des choses qui est venue interpeller notre PDG [...] ».
Répondant 4

Pour le répondant 6, il s'agissait plutôt de corriger l'image de son organisation perçue par les personnes issues de l'immigration :

« Ouais, Ben, c'est les prédécesseurs de [la PDG] qui ont vu des enjeux [...] et [ont voulu] devenir un modèle en ce sens-là. Donc, [...] l'image perçue à l'externe, c'est que pour une personne immigrante, ça se peut pas rentrer chez [Cas 6]. Chez [Cas 6], c'est blanc c'est pas diversifié justement. Donc, y a vraiment eu une volonté de poser des gestes où justement y'a eu une déclaration de la Diversité ». Répondant 6

¹² Ici, le terme légal fait référence aux différentes lois encadrant la Diversité en milieux du travail notamment : la loi sur l'accès à l'égalité en emploi et la loi sur l'équité en matière d'emploi.

¹³ Ici, le terme éthique reflète des considérations d'ordre moral, humain, et de sollicitude.

Également, le mobile pour la haute direction de certaines organisations était d'ordre stratégique, dans le sens où elles considéraient la Diversité comme porteuse d'avantages pour elles ou faisant partie de leurs responsabilités sociales. A cet effet, l'un de nos répondants explique que :

« [...] on fait partie de tout ce qui [...] est environnement, société, et gouvernance (ESG). Ça aussi il y a des accords internationaux là-dessus. On a de la divulgation à faire. On a des firmes extra financières qui vont venir nous consulter, nous valider ». Répondant 7

4.2.1.2 Les obligations légales

D'autres répondants considèrent que les obligations légales sont à l'origine du changement Diversité mené dans leurs organisations.

Selon le cas, il s'agit soit de l'application de la loi sur l'accès à l'égalité en emploi¹⁴ quand l'organisation est de juridiction provinciale et opère dans le secteur public, comme illustré dans la citation suivante :

« On a commencé, [...] avec l'arrivée de la loi sur l'accès à l'égalité en emploi en 2001, [...] l'implantation d'un premier programme d'équité en emploi, d'accès à l'égalité en emploi ». Répondante 1

Soit de l'application de la loi sur l'équité en matière d'emploi¹⁵, quand il est question d'une organisation de juridiction fédérale. La citation suivante illustre ces propos :

« Je te cache pas qu'on est sous juridiction fédérale, donc la loi sur l'équité en matière d'emploi nous oblige à mettre en place des mesures pour aplanir les différences [...] des quatre groupes minoritaires incluses dans la loi. Donc de ça, eux nous impose un certain minimum, mais nous on va plus loin ». Répondant 7

¹⁴ La Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics au Québec vise à corriger les inégalités vécues dans le domaine du travail par cinq groupes visés : femmes- minorités ethniques - minorités visibles - personnes autochtones-personnes handicapées.

¹⁵ Pour plus de précision, référez-vous à cette page web : <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/portefeuille/travail/programmes/equite-emploi.html>

4.2.1.3 La volonté des employés

Selon certains répondants, ce changement organisationnel est mené suite à la volonté des employés de prendre part des initiatives de gestion de la Diversité dans leurs organisations et de mettre en place des programmes qui visent à la valoriser. Les propos du répondant 6 illustre ceci :

« Mais, c'est des gens qui avaient été sensibles à certaines causes, qui ont posé des questions, est-ce que vous croyez que c'est normal [...] qu'on n'ait pas de gens identifiés à la communauté ou qu'on ne voit pas de Diversité culturelle à ce niveau-là et qu'il faudrait justement amener ce changement-là ». Répondant 6

4.2.1.4 La clientèle – La part de marché

Certains répondants déclarent que le changement Diversité est mené dans leurs organisations dans un but de desservir leurs clientèles qui deviennent de plus en plus diversifiées et aussi pour faire face à la concurrence et préserver leurs parts de marché. Les extraits suivants illustrent bien ces propos :

« Le souhait c'est que [Cas 1] soit le reflet de la population qu'elle dessert, c'est aussi l'autre des raisons ». Répondante 1

« On est dans l'obligation, avec le changement démographique qui se passe [...] de s'ouvrir à toutes les cultures pour pouvoir être un acteur de choix dans le secteur financier. Sinon, les gens vont préférer aller [chez les concurrents]. Donc c'est une décision stratégique. On n'a pas le choix pour pouvoir rester compétitif. [De plus] nos conseillers [...] se sentent dans l'obligation, pour pouvoir performer, de s'adapter à la diversité démographique de leurs clientèles ». Répondante 5

4.2.1.5 L'attraction et la représentativité des membres

L'attraction et la représentativité des membres du personnel dans leurs organisations a été évoqué par certains répondants comme mobile de changement Diversité. Selon l'une d'entre eux :

« [...] on se rend compte que l'environnement en tant que tel [...] que la représentation n'est peut-être pas où est ce qu'elle devrait être ou en tout cas elle pourrait être mieux ». Répondante 2

4.2.1.6 Le meurtre de George Floyd

Certains répondants ont évoqué l'événement du meurtre de George Floyd aux États-Unis comme un mobile du changement Diversité. L'une des répondants en témoigne :

« Ouais, dans le fait, je pense que l'événement numéro 1, c'est les événements de *Black lives matter*, avec George Floyd, a amené vraiment une réflexion au niveau du conseil administration de dire, nous qu'est-ce qu'on fait comme entreprise ? [...] Donc, qu'est-ce qu'on peut faire pour s'assurer que ça se reproduise pas ? [...] fait que c'est vraiment le premier élément de réflexion ». Répondante 8

4.2.1.7 Les incidents discriminatoires

D'autres répondants ont évoqué des incidents discriminatoires survenus dans leurs organisations comme un facteur du changement Diversité. L'une d'entre eux en témoigne :

« Dans l'organisation, c'est un évènement déclencheur, une situation de respect en milieu de travail qui m'a amené [...] petit-à-petit de faire les changements que je peux faire présentement ». Répondante 5

4.2.1.8 Autres facteurs déclencheurs de changement Diversité

A côté des facteurs déclencheurs convergents que nous venons de citer et qui lient les neuf organisations, d'autres facteurs mobilisateurs ont été observés lors de nos entretiens avec les répondants. Bien que ces facteurs aient été cités de façon isolée, ils ont tout de même suscité notre intérêt. Ainsi, les autres facteurs divergents se présentent comme suit :

- Le *background*

Une répondante évoque un motif personnel lié à son propre vécu au niveau personnel et professionnel qui l'a poussé à mener le changement Diversité dans son organisation actuelle. Selon elle :

« Oui, pour moi personnellement, [...] je suis issu de la minorité. J'ai toujours été dans l'obligation de m'adapter et de m'intégrer dans tous les milieux de travail que j'ai eu à fréquenter. Donc, c'est une nécessité pour moi. Donc ce qui m'a amené à le faire, c'est pour ma propre survie, pour mon propre apprentissage, mais également pour ceux de mes nièces et neveux [...]. Donc c'est... ça fait partie de mon ADN, si je veux ». Répondante 5

- Le bien-être des employés

Un autre répondant considère que la recherche du bien-être des employés de l'organisation, en leur assurant un environnement de travail juste et équitable, était aussi un élément déclencheur pour mener le changement Diversité. L'extrait suivant illustre ses propos :

« Dans le sens qui pousse organisation à aller de l'avant, il y a plusieurs motivations. C'est sûr que la première motivation est le bien-être de ses employés. C'est le fait d'inclure que chaque personne qui travaille à [Cas 7] puisse se sentir valorisée à sa place et qu'elle ait des chances égales pour tous, [...]. Je dirais pas d'avoir des promotions mais de bien performer dans le rôle qu'elle exécute et d'avoir les mêmes chances que tous les autres ». Répondant 7

- Les obligations reliées aux financements

Selon une répondante, il s'agit d'un ensemble d'organismes de financements externes qui ont poussé son organisation à mener le changement Diversité pour pouvoir bénéficier de certaines aides et d'autres sources de financement.

- L'intégration des nouveaux arrivants

Pour un répondant, l'une des raisons derrière le changement Diversité dans son organisation est la volonté de cette dernière de s'impliquer dans l'intégration des nouveaux arrivants via des programmes de parrainages professionnels. Pour lui :

« Donc, il y a vraiment eu une volonté de poser des gestes [...] comment on pouvait soutenir le mouvement qui était lancé pour justement l'intégration des personnes issus de l'immigration de moins de 5 ans, qui [...] avaient pas eu la chance d'avoir un premier emploi dans leur expertise... qui avait l'expérience dans leur pays d'origine [...] ». Répondant 6

- La recherche de performance organisationnelle

Pour un répondant, la recherche d'une performance organisationnelle était un mobile pour gérer le changement Diversité.

« On travaille justement à faire intégrer tous ces personnes-là ensemble, [...] à aplanir les différences [...] pour que vraiment ce bassin de Diversité là puisse travailler en toute cohérence, qui forme l'inclusion et qui nous amène si tu veux à une meilleure performance organisationnelle dans son ensemble ». Répondant 7

4.2.2 Analyse des résultats

L'analyse des différents facteurs déclencheurs évoqués par nos répondants nous a permis de les classer selon deux perspectives différentes. La première classification est faite selon la source du facteur déclencheur, qu'il s'agit d'éléments liés à l'environnement interne de l'organisation ou d'éléments liés à son environnement externe. La deuxième classification, quant à elle, est faite selon la nature du facteur déclencheur, à savoir s'il s'agit de facteur légal, stratégique ou éthique.

Ainsi, en se référant au tableau 4.2, les facteurs déclencheurs du changement Diversité selon leur source se présente comme suit :

Tableau 4.2 Les facteurs déclencheurs du changement Diversité selon leur source

Facteurs de l'environnement interne	Facteurs de l'environnement externe
L'intérêt de la haute direction	Loi sur l'accès à l'égalité en emploi- Loi sur l'équité
La volonté des employés	Le meurtre de George Floyd
Les incidents discriminatoires	La clientèle – la part de marché
L'attraction et la représentativité des membres	Le background
Le bien-être des employés	Les obligations reliées aux financements
La recherche de la performance organisationnelle	L'intégration des nouveaux arrivants

De plus, en se référant au tableau 4.3, les facteurs déclencheurs du changement Diversité classés selon leur nature sont les suivants :

Tableau 4.3 Les facteurs déclencheurs du changement Diversité selon leur nature

Facteurs légaux	Facteurs stratégiques	Facteurs éthiques - humains
Loi sur l'accès à l'égalité en emploi- Loi sur l'équité en matière d'emploi	L'intérêt de la haute direction L'attraction et la représentativité des membres La clientèle – la part de marché Les obligations reliées aux financements La recherche de la performance organisationnelle	Le meurtre de George Floyd La volonté des employés Les incidents discriminatoires Le bien-être des employés Le background L'intégration des nouveaux arrivants

Nous ne pouvons pas avancer avec exactitude quelles sont les facteurs qui influencent le plus sur la prise de décision pour mener le changement Diversité au sein des organisations. Cependant, les informations issues de notre collecte de données, nous permettent de constater que les mobiles du changement constituent un mixte entre des facteurs internes et externes liés à des considérations stratégiques et éthiques au-delà de l'aspect légal. Le tableau 4.4 illustre cela.

Tableau 4.4 Les facteurs déclencheurs du changement Diversité selon leur source et leur nature

Facteurs éthiques	La volonté des employés Les incidents discriminatoires Le bien-être des employés	Le meurtre de George Floyd Le background L'intégration des nouveaux arrivants
Facteurs stratégiques	L'intérêt de la haute direction L'attraction et la représentativité des membres La recherche de la performance organisationnelle	La clientèle – la part de marché Les obligations liées aux financements
Facteurs légaux		Loi sur l'accès à l'égalité en emploi- Loi sur l'équité

Facteurs de l'environnement interne Facteurs de l'environnement externe

De plus, nous pouvons constater que chaque organisation participante avait au moins deux facteurs déclencheurs pour mener le changement Diversité. Le tableau 4.5 reprend les différents motifs du changement Diversité par cas étudié.

Tableau 4.5 Les facteurs déclencheurs du changement Diversité par cas étudié

Facteurs déclencheurs du changement Diversité / Cas	1	2	3	4	5	6	7	8	9
L'intérêt de la haute direction	x		x	x		x	x		
Loi sur l'accès à l'égalité en emploi- Loi sur l'équité	x			x			x		x
La volonté des employés		x		x		x		x	
La clientèle – la part de marché	x		x		x				
L'attraction et la représentativité des membres		x			x			x	
Le meurtre de George Floyd					x			x	
Les incidents discriminatoires			x		x				
Le background					x				
Le bien-être des employés							x		
Les obligations liées aux financements									x
L'intégration des nouveaux arrivants						x			
La recherche de la performance organisationnelle							x		

4.3 La particularité du changement diversité

Dans cette section, il est question de présenter l'ensemble des éléments qui distinguent le changement Diversité. Au-delà des différentes particularités qui caractérisent ce changement en question, la lecture et l'analyse de l'ensemble des éléments avancés par nos neuf répondants, nous ont amené à étudier également la nature de ce changement particulier ainsi que la direction qu'il a pris dans chaque cas d'étude.

4.3.1 Présentation des résultats

Selon nos répondants, le changement Diversité représente plusieurs particularités qui se présentent selon leur ordre de récurrence.

4.3.1.1 Un changement coconstruit

Certains répondants considèrent que le changement Diversité devrait se faire dans une optique de co-construction, de consultation et de cocréation. A titre d'exemple, les propos des répondantes 2 et 5 illustrent cela :

« Je vois que la consultation est très très importante. Parce que c'est la consultation qui permet de cocréer aussi, de faire la cocréation avec les communautés. Parce que le danger qui peut être avec ce type de programme là [...] ça peut reproduire un peu les situations, des dynamiques de pouvoir. Donc, on a des programmes top down, ils nous viennent par exemple du management et ça descend. A ce moment-là, on ne tient pas nécessairement compte des besoins de la communauté, on tient plus compte des besoins de l'organisation 'entre guillemet'. On pense que bon bah c'est la chose à faire etc...et on consulte pas et souvent on peut voir des ratés et beaucoup de résistance aussi ». Répondante 2

« J'ai également, 4 groupes consultatifs par région. [...] Encore une fois, c'est plus pour avoir de l'information savoir qu'est-ce qui se passe [...]. Donc, c'est eux qui nous donnent l'information pour qu'on puisse implémenter certaines stratégies. Et quand on implémente les stratégies, ils sont aussi notre...c'est eux qui nous disent okay ça, ça fonctionne, on a eu beaucoup de commentaires là-dessus ou non ça, ça n'a pas fonctionné, arrêtez ça ». Répondante 5

4.3.1.2 Un changement de culture organisationnelle

D'autres répondants considèrent que la particularité de la Diversité réside dans le fait que c'est un changement qui touche la culture organisationnelle.

Pour l'un d'entre eux, c'est un changement qui vise l'identité de l'organisation :

« Ouais, mais en fait [Cas 8] se définit comme un fleuron québécois. On a toujours dit à [Cas 8] c'est une entreprise québécoise, qui a un siège social au Québec [...]. [Cas 8] demeure une entreprise québécoise mais le Québec change. Puis [Cas 8] va changer en fonction du Québec aussi. C'est vraiment dans l'identité de [Cas 8] ça allait toucher. Donc, c'est pour ça que.... je pense que c'est différent des autres changements ». Répondante 8

Pour d'autres, ce changement nécessite une refonte de toutes les pratiques, politiques, procédures et programmes organisationnels. Ainsi, le répondant 4 déclare :

« Aussi, pour mieux comprendre que c'est pas juste le fait qu'on parle de la Diversité [...] il faut qu'on mette des pratiques en place pour essayer d'enlever les biais inconscients [...] non seulement au niveau de l'attraction de talent mais aussi du développement de talents et aussi dans nos politiques au sein de l'organisation ». Répondant 4

4.3.1.3 Un changement lent

Selon certains répondants, ce qui caractérise le changement Diversité est la lenteur. Il s'agit d'une démarche qui va demander beaucoup de temps pour pouvoir se rendre aux résultats escomptés. La citation suivante illustre ces propos :

« Maintenant en quoi c'est particulier, Ben c'est qu'en fait c'est... les changements, ils sont très profonds... pour moi, ça va prendre 15-20 ans, peut-être [...] On est sur le bon chemin, on avance activement. Mais, c'est pas quelque chose qui se fait rapidement ». Répondante 9

4.3.1.4 Un changement facultatif

Certains répondants évoquent le fait que le changement Diversité est perçu comme un bon changement à avoir dans une organisation et non pas comme un changement important et essentiel. L'une d'entre eux déclare que :

« Alors personne n'est contre la vertu. Euh... par contre, lorsqu'il y a des enjeux, des urgences, des changements de priorité, des contraintes... Bah c'est souvent perçu comme un « nice to have » ou du moins pas tant une obligation de la part des gestionnaires. Donc ça limite, ça repousse... c'est important mais c'est rarement urgent ». Répondante 3

Aussi, c'est un changement qui dépend d'une volonté et intérêt personnel de la haute direction pour sa mise en œuvre. Selon la situation, cela pourrait être mis en avant comme une priorité organisationnelle comme il peut être relayé au second degré.

A cet effet, la répondante ajoute également :

« J'ai l'impression que c'est beaucoup d'initiatives qui sont cadrées par le bon vouloir personnel des hauts dirigeants. Donc ça donne une tangente. Donc, ça peut propulser mais ça peut aussi restreindre ». Répondante 3

4.3.1.5 Une accumulation de micro-changements

Selon une répondante, le changement Diversité est une accumulation de petits changements qui s'opèrent à des rythmes différents et à des moments différents au sein de l'organisation.

« Euh alors je te dirais que c'est drôle parce que si on voit l'EDI en tant que tel comme un grand changement, on est à différentes phases, parce que y'a différents petits projets à l'intérieur de ce grand changement ». Répondante 2

4.3.1.6 Un changement global

Pour un autre répondant, il s'agit d'un changement qui concerne tout le monde aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Également, c'est un changement qui est fortement stimulé par des éléments émanant de l'environnement interne et externe de l'organisation. L'extrait suivant illustre ces propos :

« C'est l'humain, ça touche tout le monde. Il y a le mouvement social externe à l'organisation, [...] chaque mouvement que ce soit '*Me Too*', que ça soit '*Black Lives Matter*', que ça soit les 215 enfants des pensionnats autochtones récemment. C'est tous ces changements-là qui entrent en ligne de compte ». Répondant 6

4.3.2 Analyse des résultats

Après avoir présenté les principaux éléments qui distinguent le changement Diversité, nous nous sommes questionnées également sur la nature de ce changement ainsi que la logique d'imposition adopté par

chaque cas étudié. En d'autres termes, au-delà des particularités avancées par les neufs répondants, notre analyse des résultats nous a permis de mettre en avant d'autres facettes du changement Diversité.

Le premier constat que nous avons pu dresser est l'existence de divergences entre, d'un côté, leurs perceptions du changement Diversité, c'est-à-dire comment eux-mêmes considèrent et voient ce changement et, d'un autre côté, la réalité du terrain, c'est-à-dire comment le changement s'opère réellement au sein de leurs organisations.

Ainsi, si la plupart de nos répondants estiment que le changement Diversité devrait idéalement être aussi bien émergent-continu que planifié-structuré, nous avons pu observer quatre différentes tendances. De ce fait, sur les neuf cas étudiés :

- Cinq organisations ont adopté une démarche hybride. Pour celles-ci, bien que le changement soit géré de manière planifiée et structurée, il est également émergent et mené de façon continue.
- Deux organisations ont privilégié uniquement une démarche planifiée et structurée.
- Une seule organisation a une démarche organique mais qui commence à se structurer en parallèle.
- Une seule organisation ne possède aucune démarche pour l'instant pour gérer le changement Diversité.

À partir de notre analyse de données collectées, nous avons également pu observer trois logiques d'imposition prises par les organisations lors de ce changement Diversité. Ainsi, sur les neuf cas étudiés :

- Cinq organisations semblent avoir une approche *Top-Down*. C'est une approche où l'initiative du changement émane de la haute direction vers les employés et prend un sens unique de haut en bas.
- Une seule organisation semble avoir une approche *Bottom-Up*. C'est une approche où l'initiative du changement vient de la part des employés et prend un sens unique du bas vers le haut.
- Trois organisations semblent avoir une approche mixte (*Top-Down* et *Bottom-Up*). C'est une approche qui se caractérise par une volonté de changement venant des deux sens à la fois.

4.4 Les défis, enjeux et difficultés du changement Diversité

Les défis et les enjeux d'un changement constituent l'ensemble des difficultés et obstacles auxquels les organisations font face lors de l'implantation des démarches de changement. Les résultats que nous avons obtenus nous ont permis de les classer en cinq principales catégories, en l'occurrence les défis liés à la résistance, les défis organisationnels, les défis de désapprentissage et d'apprentissage, les défis idéologiques ainsi que les défis liés aux émotions. La présence de ces obstacles dans les organisations a eu plusieurs conséquences problématiques qui ont nuit d'une façon ou d'une autre à la bonne implantation du changement Diversité.

4.4.1 Présentation des résultats

Selon nos répondants, le changement Diversité entraîne une panoplie de défis, d'enjeux et de difficultés. Ces différents éléments seront présentés selon leur ordre de récurrence.

4.4.1.1 Défis liés à la résistance

Certains répondants ont soulevé des problèmes de résistance à l'occasion du changement Diversité mené dans leurs organisations.

Pour certains, il s'agit de la résistance face au changement de manière générale. Les propos de la répondante 5 résume cette situation :

« Dans les organisations traditionnelles comme la nôtre, le changement est très difficilement perçu. Parce que les gens sont tellement habitués à dire... mais ça a toujours fonctionné comme ça, ça a toujours été comme, ça fait des années que je commence vraiment comme ça. Donc ce discours se tient continuellement. Donc la résistance, elle est là ». Répondante 5

Pour d'autres, il est question de résistance face au changement Diversité en particulier. Cette résistance peut venir de différents acteurs à l'intérieur des organisations, tel que les employés, les gestionnaires, les personnes de la haute direction, les professionnels des ressources humaines. En plus, cette résistance peut se manifester sous plusieurs formes. On note, entre autres, l'envoi des lettres d'opposition, l'envoi de messages sur les réseaux sociaux, la formation de groupe d'opposition, voire même dans certains cas le manque d'intérêt de participation à certaines réunions de travail. A titre d'exemples, les extraits suivants issus de deux entretiens illustrent cette résistance particulière face au changement Diversité.

« Bon, comme j'ai dit tout à l'heure, y en a qui vont parler [...] de propagande idéologique. [...] voilà on est bien dans notre [cas 2], on a pas besoin de parler de ces enjeux etc... Des résistances au niveau de l'initiative en tant que telle, dans les programmes qu'on met en place par exemple. Ils vont dire pourquoi voulez-vous faire favoriser certains groupes pas d'autres par exemple. [...] y'a des personnes qui vont dire pourquoi vous faites ces événements-là, on en a pas on n'a pas besoin de ça. [...] mais y'a parfois de la résistance en termes de message qu'on va recevoir, la communauté des gens qui sont pas d'accord [...] avec ce qu'on fait ». Répondante 2

« Les gestionnaires des ressources humaines sont très frileux à promouvoir ce dossier. [...] après le sondage, il y a des groupes de discussion... pour préciser certains éléments là dans le sondage. Et sur les 34 directions à [Cas 3], il y a une seule direction qui a eu un taux de participation anémique, c'est la direction des ressources humaines [...] Donc, voilà c'était juste des exemples concrets que oui peut être que c'est les ressources humaines sont au centre de la résistance ». Répondante 3

La résistance peut également se manifester contre le rythme du changement, c'est-à-dire la vitesse avec laquelle l'organisation a choisi de mener le changement Diversité. Les propos du répondant 4 viennent confirmer cela :

« Oui, il y a certaine résistance au niveau de... à quelle vitesse qu'on va faire certaines choses. Donc, c'est parce que je fais beaucoup, [...] je pense que j'ai fait dans les huit mois que je suis à [Cas 4], on a implanté beaucoup plus que ce qu'ils ont fait dans les 6 à 10 dernières années ». Répondant 4

Également, la répondante 5 ajoute :

« L'autre résistance, c'est la rapidité du changement. Donc le changement se fait de façon tellement rapide qu'on n'a pas nécessairement le temps de récupérer et d'évaluer si ce qu'on a implémenté est bon ou pas et si on prend le temps de le faire mais on manque le prochain changement. Donc, il faut toujours prendre une décision. Qu'est-ce qu'on fait ? est ce qu'on va aussi rapidement que le changement ? ou [...] on choisit quelques stratégies ? et nous, on a décidé justement de prendre quelques stratégies à l'année et continuer à être constant dans la célébration, l'éducation [...] et de notre collaboration avec ces communautés-là. On le sait qu'on va pas pouvoir tout faire mais au moins en gardant cette consistance-là, on devient intègre dans notre implication ». Répondante 5

4.4.1.2 Défis organisationnels

A partir des données collectées, nous avons pu lister six principales difficultés organisationnelles auxquelles font face nos répondants.

4.4.1.2.1 Des ressources humaines limitées pour gérer la Diversité

Une des principales difficultés est la taille réduite des équipes qui gèrent la Diversité dans leurs organisations. Les extraits suivants issus de deux entretiens illustrent cela :

« Les difficultés humaines... c'est qu'en ce moment les gens, ils ont de l'engouement, y a une volonté là... on manque de bras là, on se le cacherait pas. Il y a des dossiers sur lesquels on est pas capable de plonger, de prendre le temps de réfléchir ». Répondant 6

« Oui, parce que j'ai peu de personnes pour balancer les idées [...] j'ai mes limites là... je veux dire...je suis la seule à réfléchir là-dessus ». Répondante 8

La taille réduite des équipes qui gèrent la Diversité dans toutes ces organisations semble entraîner des conséquences négatives aussi bien au niveau organisationnel qu'au niveau personnel. Dans certains cas, elle contribue au ralentissement de l'exécution des initiatives et nuit à la qualité de travail fourni. Dans d'autre cas, comme certaines personnes travaillent en vase clos, cela semble affecter leur niveau de stress causé par la lourdeur des responsabilités à porter et de la pression subite. De plus, pour d'autres répondants, ceci a eu des impacts sur leur confiance personnelle. A cet effet, la répondante 3 nous confie son expérience face à cette contrainte et les impacts de cette situation sur la qualité de son travail :

« Je voyais des collègues en gestion du changement, avoir une approche structurée, être dans une équipe, alors que moi j'avais toujours l'impression d'être comme toute seule... un électron libre. [...] Comment est-ce qu'une personne... c'est lourd à porter de faire la vigie de toutes les pratiques, de savoir comment faire des recommandations, comment attacher tout ça au niveau organisationnel puis ensuite le déployer. C'est comme si une personne doit être bonne dans tout là ». Répondante 3

De plus, certains répondants considèrent que le manque de savoir-faire et d'expertise des personnes qui porte le dossier de la Diversité au sein de l'organisation représente un défi de taille dans les organisations. Les deux citations suivantes illustrent ces propos :

« Les personnes qui sont dans ces postes-là, n'ont pas nécessairement reçu une formation en gestion de la Diversité. Ce qui fait en sorte que ça devient quand même assez difficile euh ...de trouver la bonne chose à faire. Donc, on est toujours [...] beaucoup essai-erreur ». Répondante 2

« Je pense que... Diversité là... tout le monde est pour la vertu mais peu de gens savent concrètement ce qu'ils peuvent faire pour la favoriser. Puis c'est quoi? ...qu'est-ce que ça implique ? » Répondante 8

4.4.1.2.2 Des difficultés financières

Une autre principale difficulté est d'ordre financier. Dans plusieurs cas, il s'agit du manque de financement des initiatives liées à la Diversité au sein de leurs organisations. Ceci est illustré, à titre d'exemple par les propos de la répondante 9.

« On voulait faire des capsules de sensibilisation, on n'a pas nécessairement le budget. Donc, il faut vraiment travailler avec... de façon créative là ». Répondante 9

Dans d'autres cas, il s'agit de la difficulté de démontrer le retour sur investissement des programmes à implanter afin de convaincre la haute direction de l'importance du financement de ces initiatives. A cet effet, la répondante 8 déclare que :

« Il faut s'assurer de rentabiliser chaque dollar demandé en fonction du budget de Diversité. Fait que montrer la plus-value des initiatives anticipées, c'est quand même difficile ». Répondante 8

4.4.1.2.3 Un nouveau changement manquant d'approche structurée

Certaines organisations considèrent que la Diversité est un changement récent qui manque de balise ou d'approche structurée pour le mener dans les organisations. Les deux extraits suivants issus de deux entretiens illustrent cela :

« Premièrement, on n'a pas nécessairement de balises ou de guide pour les changements en Diversité. Parce que c'est quelque chose qui quand même relativement nouveau au niveau des programmes de changement Diversité qu'on met en place. La Diversité reste toujours un enjeu qui n'est pas nouveau mais les programmes en tant que tel de changement, la manière dont on pense, on réfléchit ces programmes-là, c'est quand même relativement nouveau ». Répondante 2

« On reviens un petit peu à l'idée de débat, y a pas de voie tracée... c'est quelque chose qui est tellement nouveau. Y a pas de démarche comme la méthode CAPTE en gestion du changement ». Répondante 3

4.4.1.2.4 L'adaptation des initiatives de gestion de la Diversité

L'un des défis auquel font face les organisations est l'adaptation des discours, des programmes et de toutes autres initiatives mises en place pour gérer la Diversité. Ceux-ci devraient être spécifique à chaque contexte de travail ainsi qu'à chaque destinataire du changement. Le répondant 7 considère que :

« Les messages ne passent pas tous de la même façon. Un message va être efficace dans un secteur, beaucoup moins dans l'autre. Donc, c'est ajuster le message pour que ça fasse du sens. Mais, il faut que le message soit cohérent pour que ça fasse un tout, il faut que ça parle à l'employé. Moi, je suis dedans à journée longue pour moi c'est cohérent. Pour un employé qui a sa tâche, qui a aucune idée de quoi je parle... ben, il faut que le message qu'il reçoive, qu'il fasse un lien avec sa réalité à lui ». Répondant 7

La répondante 5 ajoute que dans ce cas :

« La première difficulté c'est l'être humain. [...] Chaque être humain est différent et unique. Donc, c'est très complexe de bâtir un [programme] qui va être adaptable à tous et à chacun. Le but, c'est de s'assurer que tout le monde se sente inclus et respecté et valorisé également. Donc, ça c'est le plus grand défi, bâtir des programmes ou une structure où tout le monde peut être vrai à soi ». Répondante 5

De plus, pour le répondant 6 :

« [...] on se tourne vers certains gestionnaires qui ont le côté terrain, métier puis des gens qui sont plus opérations pour amener cette perspective-là. Comment les toucher, comment aller leur parler, parce qu'ils ont pas nécessairement accès à intranet, ils vont pas nécessairement là. Ils vont utiliser d'autres outils et d'autres perspectives pour montrer que ce dossier-là. C'est pas juste pour les 5000 professionnels dans la tour du siège social au centre-ville de Montréal ». Répondant 6

4.4.1.2.5 Le rattachement de l'équipe Diversité

Certaines organisations ont soulevé la question du rattachement hiérarchique de l'équipe Diversité dans l'organisation et l'impact que cela peut avoir sur l'efficacité de son fonctionnement. De ce fait, une distance hiérarchique réduite entre l'équipe de gestion de la Diversité et la haute direction pourra être bénéfique afin accélérer la mise en place de certaines initiatives. Dans le cas contraire, la lourdeur bureaucratique peut causer un ralentissement dans le rythme de l'implantation des dites initiatives. La citation suivante met en évidence cette difficulté :

« Mais...je pourrai dire que la difficulté qu'on avait précédemment, on avait peut-être 5 ou 6 paliers à passer, parce qu'on était dans l'acquisition de talent. On avait 1,2,3,4, on avait 4 paliers à monter avant d'atteindre la vice-présidente. Donc, [...] ça peut être du temps, pour aller chercher et monter le dossier de façon à pouvoir aller chercher l'aval de quelque chose ». Répondant 6

De plus, une répondante se questionne sur la nature de l'unité qui devrait prendre le leadership sur ce dossier-là. Cette unité devrait détenir un pouvoir d'influence et une certaine légitimité au sein de l'organisation pour pouvoir propulser les initiatives de gestion de la Diversité. Selon cette répondante :

« Où t'es rattaché dans l'organisation ça a un impact. Euh je sais pas... je me questionne aujourd'hui à savoir est-ce que c'est aux ressources humaines entre guillemets c'est le meilleur endroit. [...] présentement la Diversité ça relève du niveau de gestion le plus opérationnel. [...] Donc euh je pense que la barrière c'est que ça relève d'un chef de section ». Répondante 3

Elle ajoute également que :

« Ce n'est pas juste une question d'intérêt, c'est une question d'influence et de légitimité. Un chef de section... c'est parce que dans la vraie vie là, présentement la Diversité c'est le petit dossier de la gestionnaire qui s'occupe de l'embauche de la moitié de [Cas 3]. Alors combien de temps accorde elle à ce dossier-là ? Quel genre de proposition est ce qu'elle peut faire à ses gestionnaires, pour dire, je pense qu'on devrait aller ailleurs, le prochain step qu'on devrait faire, les bonnes pratiques à implanter ça devrait être ça. C'est d'être novateur. Je pense pas qu'il y a beaucoup de place pour ça ». Répondante 3

4.4.1.2.6 Le manque d'information socio-démographiques

D'autres répondants ont soulevé des problèmes relatifs au manque d'informations socio-démographiques de leurs membres de personnel. Il s'agit entre autres d'information sur l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle et l'appartenance ethnoculturelle. Ce manque d'information peut nuire à l'implantation de certaines initiatives étant donné que l'organisation se prive de source d'information pour baser ses actions et les décisions à prendre. Les deux extraits suivants issus de deux entretiens illustrent cette contrainte :

« Donc, et ça c'est pas générique à [Cas 6], c'est vraiment général. Des gens ne veulent... ne s'autodéclarent pas automatiquement, selon un groupe visé, parce qu'ils craignent que les données peuvent être utilisés autrement que par le fait d'illustrer la Diversité à l'interne. Donc, on a un message de sensibilisation à porter, parce que si on est capable d'avoir le portrait juste, on va être capable de développer des initiatives, les programmes, des programmes pour amener changement qui répondent aux besoins des gens sur le terrain ». Répondant 6

« C'est que les gens n'ont pas assez confiance en nous pour donner leurs informations personnelles et quand je dis information personnelle ça serait le genre, les informations démographiques, pour savoir...pour mieux connaître [nos employés]. Donc, l'ethnie, l'orientation sexuelle, le genre et tout. Donc, on a pas encore eu la confiance. Je sais pas, est

ce qu'on a terni cette confiance, est ce que les gens sont méfiants, on sait pas... mais, ça fait presque un an qu'on envoie continuellement la demande, on cherche l'information, on est encore à 30%. C'est un peu alarmant pour moi ». Répondante 5

4.4.1.3 Défis d'apprentissage et de désapprentissage

Certains répondants ont estimé que la Diversité suscite des défis relatifs à la compréhension de certains concepts qui nécessite parfois une sensibilisation ou complètement un désapprentissage. Parmi les concepts à déconstruire est la mauvaise compréhension de la différence entre diversité et gestion de la diversité.

« [...] la Diversité et de l'inclusion [...] ça amène une meilleure créativité, une meilleure performance. Ça c'est vrai, selon mon expérience, uniquement si y'a des bonnes pratiques de gestion qui sont mis en place. Sinon, la Diversité ce que ça fait dans les équipes, c'est que ça amène des conflits. Alors, finalement, c'est contre-productif entre guillemet. Alors la clé là-dedans, ce n'est pas la diversité, c'est la gestion qu'on fait de cette Diversité-là ». Répondante 3

Un autre concept à clarifier est la différence entre l'égalité et l'équité :

« Donc, il y a des groupes qui pensent qu'en étant plus équitable mais eux ils vont en avoir moins. Mais c'est parce qu'ils ne comprennent pas nécessairement la définition de l'équité. Donc, ça c'est un défi de taille que je pense que toutes les entreprises en a. Ils le prennent pour égalité alors que c'est pas ça. L'équité, c'est de donner à tout un chacun ce qu'ils ont besoin pour performer [...] Mais c'est pas tout le monde qui le voit comme ça ». Répondante 5

Ajoutant à cela, certains concepts tel que les biais inconscients, les micro-agressions nécessitent également une compréhension approfondie :

« [...] l'enjeu ou le défi... c'est qu'il y a beaucoup d'apprentissage que les gens sont en train de faire. [...] présentement je fais beaucoup de formations sur la Diversité [...] on parle des micro-agressions, on parle des biais conscients, on parle de la Diversité tout court...et je pense que beaucoup de gens disent pourquoi tous ces concepts...ça fait tout juste qu'on sort ça tout récemment. Mais je dis non, ça existe ça fait des années, c'est juste qu'on met [...] maintenant [...] des mots pour décrire... ça a l'air très formel pour des gens. Mais en même temps les gens commencent à absorber cette information...essayer de décortiquer dans leur tête, c'est quoi les implications [...] dans le milieu de travail, mais aussi dans la vie quotidienne ». Répondant 4

4.4.1.4 Défis idéologiques

A partir de nos données collectées, nous avons pu dégager six principaux défis idéologiques liés à la gestion du changement Diversité.

4.4.1.4.1 La Diversité, une affaire de tous

Certains répondants considèrent que l'un des défis est de faire intégrer tout le monde au sein de l'organisation dans la discussion autour de la Diversité. Pour certains, cela devrait être élargie au-delà de la haute direction et des professionnels de ressources humaines :

« puis c'est le plus grand défi dans une entreprise je pense par rapport à la Diversité aussi, c'est que présentement, c'est une bibite RH mais on veut que ce soit une bibite de tous les départements ». Répondante 8

Pour d'autres, il s'agit également de susciter l'adhésion des personnes non minoritaires dans cette discussion :

« Donc, c'est toute une question de comment on emmène les gens à y croire, à y participer et à les inclure malgré que ce ne sont pas toujours des gens qui sont de groupes minoritaires [...] je dirais 65% à peu près de nos employés qui sont un groupe non minoritaire. Donc, comment tu peux motiver cette grosse gang là, pour les emmener à valoriser, participer à cette culture-là ». Répondant 7

Mais également, à s'assurer de la représentativité des membres dans les comités de discussion et de prise de décision :

« En général, ça serait bien de faire une meilleure analyse des agents qui vont contribuer... des participants ... qui sera impacté? [...] et s'assurer qu'il y a un représentant de chaque groupe impacté qui font partie de l'élaboration du plan. Parce que là présentement, [...] les groupes consultatifs on en a [...] Mais [...] c'est pas la gamme complète de tous nos employés et de tous les rôles de l'équipe ». Répondante 5

4.4.1.4.2 Les changements de mentalités

D'autres répondants estiment qu'un des défis de la Diversité est de changer les mentalités des personnes opposantes à ce changement ainsi que de rendre plus ouvertes les discussions sur ce sujet au sein des organisations. Les citations suivantes appuient ces propos :

« En fait, le défi c'est de mettre à profit des gens pour qui... ne se sentent pas concernés ou ont une opinion contraire... on est quand même représentatif des mentalités de la société. [...] Donc c'est d'arriver à faire [...] changer les choses, à faire changer cette culture-là, cette mentalité-là, à travers nos employés, ça c'est sûr une barrière ». Répondant 7

« Euh et je dirais que oui ça rend compte que la Diversité en tant que tel ça reste un tabou surtout en organisation d'entreprise où on a de la difficulté à en parler vraiment ». Répondante 2

4.4.1.4.3 Les divergences d'avis sur la gestion de la Diversité

Selon certaines organisations la divergence d'avis sur la façon de gérer la Diversité dans les organisations représente une des difficultés. Selon la répondante 2 :

« [...] il y a une coloration très politique aussi. Je pense euh les gens... ça divise beaucoup les personnes parce que les idéologies sont aussi très différentes par rapport à comment il faut gérer tout ça ». Répondante 2

4.4.1.4.4 Les privilèges

Certains répondants ont abordé la question de discussion autour des privilèges et de perte de pouvoir comme défis à relever. La difficulté réside dans le fait d'admettre l'existence de privilèges systémiques dans les organisations mais aussi de convaincre les groupes non minoritaires que la Diversité ne représente pas un danger pour leur survie dans le milieu de travail. A titre d'exemple, l'extrait suivant vient appuyer ces propos :

« Ah...euh ça, ça sort beaucoup avec les employés [...] euh puis... moi comment j'ai trouvé pour leur expliquer c'est que... dans le fond le groupe majoritaire, il perd rien. C'est que présentement, j'utilise l'image : « on est sur la plage puis là... le groupe majoritaire prend tellement de place qu'il fait de l'ombre à tout le monde. Nous autres, tout ce qu'on veut, c'est ramener chacun sur sa serviette, puis que tout le monde a le droit de se faire dorer au soleil ». Donc, il y a ce sentiment-là qui est exprimé oui ». Répondante 3

4.4.1.4.5 Le déni face à la Diversité

Certaines organisations estiment que l'une des difficultés à gérer est le déni des gens face à la Diversité. Ce déni peut être face à l'existence de racisme systémique, de la discrimination, ou encore des privilèges accordés à certains groupes. Dans ce cas, il semble que l'absence de Diversité dans les organisations s'explique par des principes de méritocratie. Les extraits suivants soutiennent ces constats :

« Je viens de parler tout récemment de ça...on a parlé du privilège blanc, et je dis mais c'est important... parce qu'on a eu des commentaires des gens, certaines personnes, pas tout le monde, qui n'acceptaient pas l'idée du racisme et le privilège et que...y avait pas de place pour en parler à [Cas 4] ». Répondant 4

« Si on n'est pas capable de recruter par exemple des personnes racisées, des personnes noires, etc... parce que qu'elles ne sont pas capables de remplir ces standards d'excellence et non parce qu'il y a un problème avec notre institution [...] donc toutes ces barrières systémiques qu'on met un peu de côté quand on voit seulement le mérite individuel de chacun ». Répondante 2

4.4.1.4.6 La fatigue du discours

D'autres répondants rapportent que les discussions autour de la Diversité peuvent représenter une source de fatigue pour les destinataires du changement. Cette fatigue s'installe soit parce que le message ne correspond pas à la réalité de ces personnes, soit parce qu'il est trop excessif. Cette situation pourrait être une source de rejet ou d'opposition face aux initiatives mise en place par l'organisation. Les deux extraits suivants tirés de deux entretiens résument cet enjeu :

« [...] le groupe majoritaire, qui sont les gars blancs, qui justement [...] ne vivent pas nécessairement cette Diversité là sur le terrain, qui vont avoir une fatigue d'en entendre parler ». Répondant 6

« Aussi, y a vraiment cette idée qu'on appelle la « fatigue un peu de la Diversité ». Parce que même au niveau des communications, par exemple, on parle trop de Diversité ou il y a trop de messages sur la Diversité, [...] les gens se sentent bombardés. J'ai déjà entendu dire [...] il y a de la propagande, arrêtez votre propagande et tout ça ». Répondante 2

4.4.1.5 Défis liés aux émotions

Certains répondants ont évoqué les défis face aux émotions à gérer liées à la Diversité. Les émotions dont il est question se rapportent à la charge émotionnelle subite par certains conseillers en Diversité dans l'exercice de leur fonction. Le défi se manifeste également dans la difficulté de gérer des situations avec impartialités tout en gardant une certaine empathie.

« Je me suis dit pourquoi mettre la charge émotionnelle sur une femme noire pour faire la Diversité [...] Mais, je regarde en général, les partenaires en action, c'est tout le temps, on demande... on met toujours la charge aux membres de la communauté pour faire le travail. Est-ce que c'est juste ? Je le sais pas ». Répondante 5

« Donc, il y a beaucoup d'émotions, de sensibilité autour de ça, et c'est de savoir comment négocier avec cet élément-là, comment avoir des discussions parfois inconfortables ou parfois plus critique en fait. C'est sûr que... il y a des gens qui sont plus ou moins à l'aise avec ça, il y a des gens aussi qui doivent le faire d'une façon plus régulière dans le cadre de leur travail... mais ça c'est aussi un enjeu important. Et il peut aussi avoir des fois des émotions très fortes, voire parfois un peu violente même, par rapport à ça ». Répondante 9

4.4.2 Synthèse des résultats

En vue de donner une vue globale sur les différents défis, enjeux que les organisations ont rencontrés lors de la conduite du changement Diversité, l'annexe E récapitule l'ensemble des obstacles rencontrés par les neuf cas étudiés.

4.5 Les parties prenantes du changement Diversité

Le changement Diversité a impliqué une panoplie d'acteurs organisationnels pour sa gestion. Si certains d'entre eux se sont attribués des responsabilités quotidiennes dans la gestion de ce changement, en l'occurrence les conseillers en Diversité, ou selon le cas, les équipes de gestion de la Diversité; d'autres ont également joué à leur tour des rôles assez différents et complémentaires. Il s'agit entre autres des membres de la haute direction, des employés, des gestionnaires intermédiaires, des syndicats, des groupes consultatifs des employés.

4.5.1 Présentations des résultats

Selon nos répondants, plusieurs acteurs aussi bien internes qu'externes se sont impliqués dans le changement Diversité.

4.5.1.1 Les conseillers en Diversité

En se basant sur les données présentées dans l'Annexe A, le profil de nos répondants se présente comme suit : Sur les neuf répondants interviewés, cinq d'entre eux occupent le poste de conseiller en Diversité à temps plein et consacrent 100% de leurs temps de travail pour ce poste uniquement. Les quatre autres conseillers partagent leurs charges de travail entre les activités de dotation ou l'acquisition de talents et la gestion de la Diversité.

Pour ce qui est de la formation, deux de nos neuf répondants déclarent ne jamais avoir suivi de formation sur la Diversité. Tandis que cinq des neuf répondants déclarent qu'ils se sont familiarisés à la gestion de la Diversité grâce à l'autoformation ou à la formation continue qu'ils ont effectué soit en assistant à des webinaires, des conférences, des ateliers ou en allant chercher des certifications de certains organismes. Seuls deux répondants déclarent avoir été formés à la Diversité via leurs cursus lors de leurs études supérieures.

Quant aux expériences de travail, seuls quelques répondants déclarent ne pas avoir d'expériences précédentes dans la gestion de la Diversité. Le nombre d'années d'expérience en Diversité varie d'un répondant à un autre, allant de 6 mois à 15 ans.

Dans leur parcours professionnel en général, deux sur neuf répondants ont travaillé uniquement comme conseiller en Diversité. Les sept autres répondants ont tous occupé des postes soit comme généraliste en ressources humaines, soit comme spécialiste en acquisition de talents avant d'être conseiller en Diversité. Le nombre d'années d'expérience en ressources humaines de nos répondants varie entre 2 ans et 25 ans.

4.5.1.2 L'équipe de gestion de la Diversité

Le rattachement de l'équipe de gestion de la Diversité diffère d'une organisation à une autre. Sur cinq des neuf organisations ayant fait l'objet de notre étude, l'équipe de gestion de la Diversité est une unité distincte rattachée à la direction des ressources humaines ou à la haute direction et se compose de trois à sept personnes qui peuvent travailler soit à temps plein ou à temps partiel. Pour les trois autres organisations, le conseiller en Diversité est une seule personne dont le poste est rattaché au service de la dotation ou l'acquisition de talents.

4.5.1.3 Les autres acteurs du changements Diversité

Les autres acteurs du changement Diversité renvoient à l'ensemble des parties prenantes, que ce soit au niveau interne ou au niveau externe, ayant participé de manière positive ou négative dans la conduite du changement Diversité au sein des organisations qui ont fait l'objet de notre étude. L'ensemble des parties prenantes ainsi que leurs rôles sont décrits dans l'annexe F.

4.5.2 Analyse des résultats

4.5.2.1 Les rôles des conseillers en Diversité

L'analyse des données collectées nous a permis de ressortir cinq différents rôles que peuvent avoir un conseiller en Diversité dans une organisation.

4.5.2.1.1 Un rôle de coordination

Le premier rôle qui a été évoqué par plusieurs répondants est celui de la coordination. Pour le conseiller en Diversité, il s'agit de jouer un rôle de relais entre les différentes parties prenantes au sein de l'organisation et ce dans un souci de propulser les initiatives à une plus grande échelle. Les propos du répondant 6 illustre ceci :

« Ben... mon rôle est d'être un peu le relais entre eux [les groupes d'affinités] et le corpo. Donc, s'ils ont des enjeux, des éléments soulevés, ils passent par l'équipe EDI. Et à ce moment-là, on développe une stratégie ou une façon d'intervenir pour monter certains dossiers plus haut ». Répondant 6

4.5.2.1.2 Un rôle de conseil et d'accompagnement

Le deuxième rôle évoqué par certains répondants est celui de conseil et d'accompagnement. Ces deux rôles ne sont pas mutuellement exclusifs. Tout d'abord, le rôle de conseil consiste à apporter des suggestions face à des situations problématiques auxquelles font face les différentes parties prenantes et ce dans le but de les aider dans la prise de la décision la plus adéquate. La répondante 2 en témoigne :

« Dans mon rôle, je suis plus une conseillère au gestionnaire RH par exemple. Et je veux quand même qu'eux-mêmes réfléchissent. Parce que souvent ils vont se dire mais qu'est-ce qu'on doit faire? voilà nos chiffres, qu'est-ce qu'on fait? Donc, on peut les accompagner ». Répondante 2

Ensuite, le rôle d'accompagnement consiste à outiller l'ensemble des membres du personnel en leur fournissant les moyens et les ressources nécessaires afin de développer les compétences pour bien gérer le changement Diversité. Cela porte à croire que les conseillers en Diversité sont les mieux outillés que d'autres acteurs dans l'organisation pour guider et soutenir le changement Diversité. Pour cela, certains

d'entre eux se perçoivent en tant qu'expert en Diversité du fait qu'ils ont développé certaines habiletés et compétences à travers les formations et les certifications qu'ils ont reçu ainsi que par le biais de l'expérience qu'ils ont acquis durant leur parcours

A cet effet, la même répondante poursuit :

« C'est un rôle d'accompagnement, d'accompagner les équipes, les unités, les personnes, essayer de...en anglais, on dit *capacity building*, comme bâtir cette capacité. Mais, vraiment faire en sorte que les gens vont avoir les ressources nécessaires pour être des champions dans leur propre unité etc...et pour suivre aussi les changements. Parce que le changement est un peu partout [...] et mon rôle est [...] d'accompagner le changement dans différentes places, différents niveaux, différents groupes, et faire en sorte que les gens puissent éventuellement être autonome ». Répondante 2

Un autre répondant ajoute :

« Moi c'est mon expertise l'EDI. Donc, à ce moment-là, je suis dans le soutien pour le ramener... ben, avez-vous pensé à telle situation là ? vous parlez de ça mais prenez en compte tel élément. Donc, c'est surtout là pour les outiller, les guider mais j'ai pas le sentiment que je les encadre là pour les structurer. Je veux qu'il soit autonome, moi j'ai l'expertise, je dois me rendre disponible quand ils ont besoin de mon expertise ». Répondant 6

4.5.2.1.3 Un rôle de champion de la Diversité

Le troisième rôle évoqué par certains répondants est celui du champion de la Diversité. Pour un conseiller en Diversité, ce rôle consiste à initier le changement, à être porteur de cette démarche ainsi que participer à faire évoluer l'organisation. A titre d'exemple, les propos de la répondante 8 illustre cela :

« Je pense que mon rôle est celui d'initier les actions puis de m'assurer qu'elles sont menées à terme. [...] je pense que vraiment c'est de porter la thématique puis c'est de prendre chacune des demandes qui sont faites...puis de les porter du mieux que je peux, selon les besoins ». Répondante 8

4.5.2.1.4 Un rôle d'influence

Le cinquième rôle évoqué par certains répondants est celui de l'influence. Les propos du répondant 4 sont particulièrement révélateurs à cet égard. En effet, pour lui, le rôle du conseiller en Diversité, consiste à convaincre les différentes parties prenantes de la nécessité de la Diversité au sein des organisations, ainsi que de l'importance de mettre en place des pratiques pour conduire ce changement particulier.

4.5.2.1.5 Un rôle de médiation

Le sixième rôle évoqué par une répondante est celui de la médiation. Pour le conseiller en Diversité, ce rôle consiste à intervenir en cas de conflits ou de résistances et agir de façon pacifique afin d'apaiser les tensions. L'extrait suivant illustre ces propos :

Donc, c'est vraiment [...] de l'aide aussi pour dénouer...on parlait des tensions, de la résistance, etc...donc pour dénouer un peu aussi...servir de médiateur entre des groupes entre...voilà, d'essayer de faire en sorte que les gens puissent se parler, se comprendre aussi. Répondante 2

4.5.2.2 Attitude envers le changement Diversité

Si la majorité de nos répondants estiment que leur rôle dans la gestion de la Diversité devrait être beaucoup plus proactif que réactif, les résultats obtenus démontrent que certains d'entre eux ont plus tendance à être plutôt réactifs et que d'autres sont à la fois réactifs et proactifs. Ainsi, l'attitude des conseillers en Diversité face à la gestion du changement Diversité semble être mitigée. Plusieurs facteurs semblent expliquer cette situation.

Parfois, le mode réaction est vu comme une nécessité. Il s'agit plutôt d'une stratégie de réponse à des événements qui surgissent de l'environnement extérieur et qui nécessitent une réponse immédiate. Le répondant 4 précise que :

« Réactif c'est sûr [...] présentement, c'est plus [...] d'influencer au niveau des messages, comme tout récemment on a changé...avec tout ce qui est des nouvelles...les 215 enfants autochtones. C'est plus réaction...j'ai influencé l'organisation de sortir une communication à l'interne et à l'externe pour supporter toutes les nouvelles qui sont sorties. J'ai aussi influencé au niveau... de mettre une communication de notre PDG sur l'antiracisme envers la communauté asiatique. Ça c'est plus réactif ». Répondant 4

D'autres fois, la réactivité envers la gestion du changement Diversité pourrait être expliquée par la charge de travail importante endossée par certains conseillers en Diversité. D'un côté, ces acteurs partagent leurs temps de travail entre des activités de gestion de la Diversité et d'autres activités souvent liées à la gestion du processus de dotation. D'un autre côté, cette attitude réactive envers l'implantation des initiatives de changement Diversité semble s'expliquer par la taille réduite des équipes de travail. A titre d'exemple, les deux extraits suivants illustrent ces propos :

« Le fondement derrière le rôle que j'occupais c'est un rôle proactif euh. Sauf, je dirais depuis 3 ans [...] c'est plus une personne à temps plein. Mais, c'est comme 2 moitiés, ça c'est très difficile d'être proactif dans ce contexte-là [...] tu fais juste en mode survie. t'as pas le temps de penser à autre chose là [...] pour faire avancer les choses... les pratiques. Donc, là j'aurais tendance à dire que, [...] [Cas 3] est dans une phase où le rôle est plus en mode réactif ». Répondante 3

« [...] je pense qu'une des choses qui rend cette réactivité-là, c'est que y a pas de personne désignée pour faire ce travail- là. Je pense que les RH devraient se focaliser sur tout ce qui est ressources humaines. La Diversité, l'équité, l'inclusion doit être donnée à un département particulier, [...] Je pense que ça c'est la meilleure pratique à avoir pour pouvoir être proactif ». Répondante 5

De plus, il apparaît que la nature du changement contribue à son tour à rendre le mode réactif plus dominant. Pour certains de nos répondants, il s'agit d'un changement relativement nouveau qui suscite actuellement beaucoup d'apprentissage. En outre, les conseillers en Diversité semblent plus travailler en mode essai-erreur, ce qui les empêche également d'être proactifs. La répondante 5 confirme à cet effet que :

« La Diversité, l'équité c'est très récent comme conversation. Et chez nous également, on est encore en train d'apprendre. Il y a des choses qui changent tellement rapidement qu'on a de la difficulté à être proactif ». Répondante 5

Tandis que certains déclarent qu'ils sont plus réactifs, d'autres estiment que leur rôle dans la gestion du changement Diversité devrait être également proactif. Cette proactivité est vue comme une nécessité organisationnelle et se matérialise donc par la prise d'initiatives ainsi que par l'anticipation des attentes et des besoins des membres du personnel. Les deux extraits suivants illustrent cela :

« Donc j'avais beaucoup par rapport aux opportunités. Donc, si je sais qu'un travail se développe, un dossier se développe et que j'y verrais un lien intéressant, aller chercher à pousser l'EDI autrement que de l'attraction de talents ou l'acquisition de talent, je le fais ». Répondant 6

« Oui c'est proactif. Il faut pas laisser se dépasser. Donc mon rôle, quand même... malgré que les gens vont penser qu'on est un milieu un peu plate, [...] il faut être toujours à l'affût, il faut toujours mettre en avant plan. Il faut toujours savoir ce qui se passe dans la société [...] les gens, nos employés ont des attentes envers l'organisation. Les employés vont vivre des situations comme par exemple la pandémie. On a vu que durant la pandémie Ben... selon les groupes auxquels tu appartiens, c'est pas tout le monde qui a vécu la pandémie de la même façon ». Répondant 7

4.6 Les démarches de changement

Dans cette section nous allons présenter les démarches du changement Diversité. Ces démarches concernent à la fois les processus ainsi que les contenus du changement. Dans son ensemble, chaque cas, que nous avons étudié, a opté pour une stratégie différente, chose qui rend chaque démarche unique et particulière. Au lieu de présenter chaque démarche de façon isolée, nous avons fait le choix de se focaliser sur les éléments aussi bien convergents que divergents. Un modèle de maturité des démarches fera également l'objet de cette section.

4.6.1 Présentation des résultats

Les éléments de la démarche porteront sur les processus, les activités de changement, les indicateurs d'évaluation ainsi que les contenus des changements mis en place.

4.6.1.1 Les processus du changement

A partir des données que nous avons collectées, nous avons classé les organisations participantes à notre étude en deux catégories. La première catégorie regroupe l'ensemble des organisations qui n'ont pas mis en place un plan formel de changement Diversité mais qui font tout de même des initiatives. Celle-ci comporte quatre cas d'étude (Cas 1, Cas 3, Cas 6, Cas 8). La deuxième catégorie regroupe cinq organisations ayant mis en place une démarche formelle pour gérer le changement Diversité (Cas 2, Cas 4, Cas 5, Cas 7, Cas 9).

Globalement, nous avons pu déceler 6 étapes principales dans les processus de changement mis en place par ces organisations. Les trois premières étapes à savoir le Benchmarking, le portrait des membres du personnel et la consultation constituent un important réservoir d'informations pour les organisations. Pour ces étapes préliminaires, il n'y a pas d'ordre spécifique à respecter. Pour les trois secondes étapes, elles se présentent comme suit : la mise en place d'un plan stratégique, l'implantations des initiatives, l'évaluation des initiatives.

Ces six étapes seront répétées par les organisations selon une cadence déterminée par chacune d'entre elles. Pour reprendre les termes de la répondante 9, le processus de changement peut être décrit comme :

« [...] c'est un peu un processus de...disons de gestion de projet mais de façon répétitive. Un peu comme une gestion de programme si on veut ». Répondante 9

4.6.1.1.1 Le benchmarking avec l'extérieur

La première étape de la démarche est le benchmarking. Ce dernier consiste à faire des comparaisons avec les démarches mises en place par d'autres organisations. D'un côté, il permet à l'organisation d'évaluer ses points forts et ses lacunes. D'un autre côté, il lui permet d'ajuster ses initiatives, le cas échéant. A titre d'exemple, le répondant 7 nous décrit sa démarche :

« Ensuite, tu regardes aussi dans le marché, tu fais le benchmark avec les autres organisations. C'est quoi dans le fond... c'est quoi nos lacunes? c'est qu'est-ce qui s'en vient dans le marché ? [...] Donc, tu fais un benchmark de certaines initiatives avec l'externe ». Répondant 7

4.6.1.1.2 Le portrait des membres du personnel

La deuxième étape de la démarche consiste à dresser un portrait des membres du personnel. Il s'agit d'une collecte de données quantitatives qui permet à l'organisation de faire un bilan de sa situation en termes de représentativité. Autrement dit, l'organisation cherchera à évaluer son niveau de représentativité par rapport aux groupes cibles ainsi que déterminer les différents écarts à combler, s'il y a lieu. Les propos du répondant 4 illustre cela :

« Le côté data, ça nous dit où est ce qu'on est situé, qu'est-ce qu'on doit faire pour essayer de fermer les écarts dans les groupes, comparé à tout... comme le recensement. Pour mieux comprendre c'est quoi l'écart? est ce qu'on a vraiment la représentativité de toutes nos diverses communautés ? ». Répondant 4

4.6.1.1.3 La consultation

La troisième étape de la démarche est la consultation. Cette dernière peut être soit externe ou interne. Pour ce qui est de la consultation externe, appelée aussi consultation publique, elle est menée à l'extérieur de l'organisation et implique différents acteurs externes, tels que les citoyens, les chercheurs universitaires, etc. A cet effet, la répondante 2 déclare :

« Donc, y'a beaucoup cette idée de faire des consultations. Donc, on a une consultation publique par exemple, consultation citoyenne, euh pour essayer de comprendre comment aussi la communauté extérieure voit l'organisation et qu'est-ce qu'elle gagne, quel

partenariat est possible aussi entre les communautés et l'organisation en tant que tel ».
Répondante 2

La consultation interne, quant à elle, est menée à l'intérieur de l'organisation en sollicitant uniquement l'avis des membres du personnel. Cette consultation est généralement faite par le biais de sondage ou de groupes de discussion. Son objectif consiste à déceler les besoins des membres du personnel envers le changement Diversité, de les inclure dans les discussions, et ce dans un but de coconstruire les initiatives du changement Diversité. A titre d'exemple, le répondant 7 nous confie sa démarche :

« Ensuite, t'écoute tes employés à l'interne. On a quand même plusieurs sondages qui nous amène des commentaires des employés, qui sont à même de nous dire ce qu'ils vivent, comment ils le vivent, leur taux de mobilisation, leur taux d'appréciation. Bref... il y a beaucoup d'intrant pour nous, de nous donner du focus, de dire... Ben, qu'est ce que les employés nous disent, puis comment ça peut se traduire en initiatives. Si je fais ça, ça me donne ça ». Répondant 7

Il ajoute également que :

« C'est vraiment ce que les employés te disent, ce que les employés vivent, ce que les employés ressentent. On a beau fait [...] les plus beaux programmes mais s'ils ne correspondent pas aux attentes aussi des employés [...] les initiatives ne donneront rien. Nous dans le fond, [...] on fait des groupes de discussion avec les employés. On a des réseaux internes d'employés. Donc, c'est vraiment eux qui nous nourrissent de dire Ben... eux voici leur passé, voici sur ce qu'on doit agir, c'est quoi leurs besoins, leur bloquants, puis à partir de là, on va faire... on va les écouter puis on va tester des choses avec eux ». Répondant 7

4.6.1.1.4 La mise en place de plan stratégique

La quatrième étape de la démarche est la mise en place de plan stratégique. En effet, à cette étape on cherche à formuler les grandes orientations stratégiques en termes de Diversité. En reprenant les termes utilisés par la répondante 2, il s'agit d'un « plan macro » des initiatives en Diversité. Selon les organisations, ce plan peut être soit un document interne que certains qualifient de « feuille de route » (Cas 6), soit un document public affiché sur la page web de l'organisation (Cas 2, Cas 7). Généralement, ce sont les conseillers en Diversité qui s'occupent de l'élaboration du plan stratégique avant de le soumettre pour validation par la haute direction.

4.6.1.1.5 L'implantation

La cinquième étape de la démarche consiste à l'implantation des initiatives. Il s'agit de la mise en application du plan stratégique. Cela concerne l'implantation des programmes, l'organisation des activités ou des actions liées à la promotion de la Diversité au sein de l'organisation. Selon la répondante 2, il s'agit de l'étape la plus difficile dans la démarche du changement :

« Et c'est là où le fun commence comme on dit, parce que c'est souvent on a le beau plan, et voilà et tout ça. Et comment mettre ça en application et c'est là que ça devient un peu plus un peu plus difficile. À ce moment-là, mais je dirais que c'est la phase la plus difficile, c'est vraiment mettre en application ces actions-là. Puis y allait de l'avant avec ça ». Répondante 2

Pour ce qui est du rythme de l'implantation, nos échanges avec les répondants, nous ont permis de noter certaines divergences. Si certains ont opté pour une mise en place d'un échéancier bien établi pour implanter leurs initiatives, pour d'autres l'implantation se fait à la demande ou au besoin.

La sous-section 6.1.2 reprendra de façon détaillée les différents éléments implantés par les organisations ayant fait l'objet de notre étude.

4.6.1.1.6 L'évaluation

La sixième étape de la démarche consiste à l'évaluation des initiatives de changements. Dans certains cas étudiés, ces évaluations se font à l'issue de certaines activités. Dans d'autres cas, ils se font annuellement pour rendre compte de l'état d'avancement du changement Diversité. La sous-section 6.1.3 reprendra plus en détails les différents indicateurs d'évaluation de la démarche mis en place par les neuf cas étudiés.

4.6.1.1.7 Synthèse

En résumé, la figure 4.1 reprend les six étapes clés constituant un processus de changement Diversité. Aussi, le tableau 4.6 détaille l'ensemble des étapes du processus du changement Diversité prises en compte par les neuf cas étudiés.

Figure 4.1 Les six étapes du processus de changement Diversité

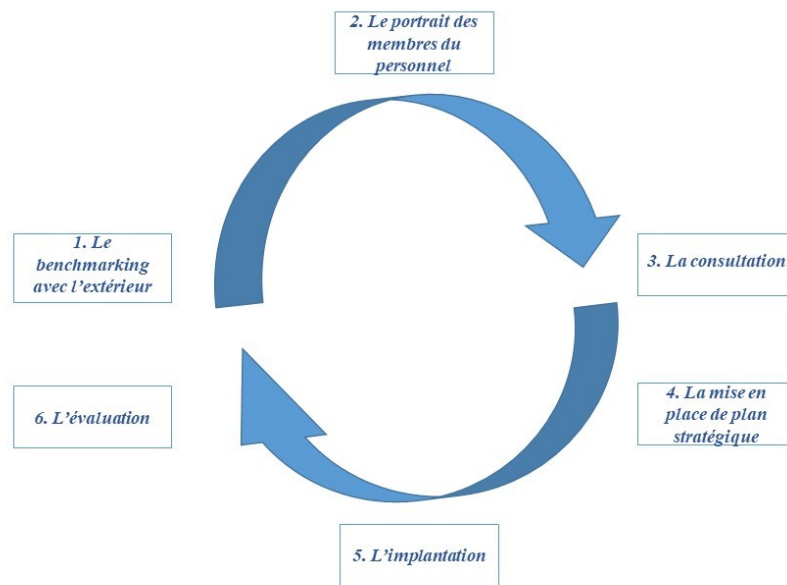


Tableau 4.6 Synthèse des six étapes du processus de changement Diversité pour les neuf cas étudiés

	Le benchmarking avec l'extérieur	Le portrait des membres du personnel	La consultation		La mise en place de plan stratégique	L'implantation programmes, activités, actions...	L'évaluation
			Externe	Interne			
Cas 1		x	x			x	x
Cas 2		x	x	x	x	x	x
Cas 3		x			x	x	x
Cas 4		x		x	x	x	x
Cas 5	x	x		x	x	x	x
Cas 6		x			x	x	x
Cas 7	x	x	x	x	x	x	x
Cas 8		x				x	
Cas 9		x			x	x	x

4.6.1.2 Les activités de changement

Pour mener le changement dans leurs organisations, les conseillers en Diversité ont axé leurs interventions sur deux principales activités. Il s'agit de la formation et de la communication.

4.6.1.2.1 La formation

Les données recueillies auprès de nos neuf répondants au sujet des activités de formation organisées lors de leurs démarches de changement Diversité, nous ont permis de répondre aux questions suivantes:

- Quelle est la nature de la formation?
- Quels sont les contenus de la formation?
- Sous quelle forme la formation est donnée?
- Comment sont organisées les formations?

A cet effet, nous avons pu dresser les constats suivants. Premièrement, les formations offertes par les organisations peuvent être classées selon différentes natures. Elles peuvent être génériques, spécifiques, volontaires ou obligatoires. Les formations dites génériques s'adressent à l'ensemble du personnel. Selon certains répondants, il s'agit d'une « formation de base » (Cas 4) destinée à l'ensemble des membres du personnel. Quant aux formations spécifiques, elles concernent des acteurs organisationnels précis. Selon le cas, on retrouve les gestionnaires, les professionnels des ressources humaines, etc. Elles peuvent, également, cibler dans certains cas un secteur d'activités bien particulier au sein de l'organisation ou porter sur des thématiques bien spécifiques. A titre d'exemple, les propos suivants illustrent cela :

« [La formation sur] le leadership inclusif c'est pour les gestionnaires. Les biais [inconscients] c'était plus gestionnaires qui ont terminé leur dernière année et on commence, à la demande, lorsque les gestionnaires veulent en faire profiter leurs employés ». Répondante 5

Pour ce qui est des formations volontaires, elles sont disponibles dans des « banques de formation » et sont accessibles à l'ensemble du personnel en tout temps. A cet effet, le répondant 7 nous explique :

« Puis, on a accès aussi à titre d'employés à une banque de formation. Au fil du temps [on] a fait beaucoup de formation. Fait que tu peux toujours tracer des formations et puis les faire ». Répondant 7

En ce qui concerne les formations obligatoires, elles sont imposées par l'organisation à l'ensemble de son personnel (Cas 4, Cas 7).

Deuxièmement, les formations ont porté sur une panoplie de thématiques. A titre d'exemple nous citons :

- Les généralités sur la Diversité : Les principes, les enjeux de l'EDI
- La discrimination
- Le racisme
- Les biais inconscients
- Les micro-agressions
- Les mesures d'accommodement
- Le leadership inclusif
- Les différences culturelles
- L'histoire de certaines communautés

Si les contenus ou les thématiques abordés par les répondants lors des activités de formation touchent particulièrement la Diversité, un seul répondant (Cas 6) sur neuf nous a déclaré que son organisation intègre également des formations sur la gestion du changement.

« Côté formation [...] on a développé de la formation en leadership inclusif et gestion changement. [...] Donc, c'est des notions de base sur la question de leadership inclusif, comment agir dans diverses situations, diverses problématiques. Puis l'autre portion sur la gestion du changement, des notions sur le changement, comment gérer le changement dans ces équipes ». Répondant 6

De plus, Dans certains cas, l'organisation peut organiser des formations pour discuter des événements d'actualités.

« Fait que c'est sûr qu'on a nos formations 'corps' mais on a surtout les formations dans le fond qui peuvent être ponctuelles selon ce qui se passe dans la société ». Répondant 7

Troisièmement, selon nos répondants, plusieurs modalités ont été mis en place pour assurer les formations. Il s'agit des formations en présentiel ou à distance. Elles peuvent être aussi suivies de façon individuelle ou organisée en groupe sous forme de Workshop.

Quatrièmement, concernant l'organisation de la formation, nous avons remarqué trois tendances :

- Des organisations qui prévoient des formations dans leur plan d'action annuel ou triennal et qui fixent des dates à l'avance pour ces formations (Cas 2, Cas 4, Cas 7, Cas 9).
- Des organisations qui prévoient des formations dans leur plan d'action annuel ou triennal sans préciser à l'avance les dates. Les formations sont, dans ce cas-là, faites à la demande (Cas 3).
- Des organisations n'ayant pas de plan d'action pour les formations mais qui organisent quand même cette activité (Cas 1, Cas 5, Cas 6).

4.6.1.2.2 La communication

Les données recueillies auprès de nos neuf répondants au sujet des activités de communication organisées lors de leurs démarches de changement Diversité nous ont permis de répondre à six principales questions :

- Qui initie la communication?
- Quand la communication a-t-elle eu lieu?
- Sous quelles formes la communication se fait-elle?
- Quels sont les contenus de la communication?
- Quels sont les moyens utilisés pour diffuser cette communication?
- Quels sont les objectifs derrière cette communication?

A cet effet, nous avons pu dresser les constats suivants. Premièrement, les différentes communications sont initiées par deux principaux acteurs. On parle alors des :

- Communications initiées par l'organisation. Ce sont des messages corporatifs assez formels et structurés qui peuvent s'adresser à l'ensemble des employés à l'intérieur de l'organisation ou bien à des acteurs extérieurs de l'organisation.
- Communications initiées par les employés eux-mêmes ou les réseaux des employés en interne.

Deuxièmement, les communications sont faites à différents moments. Elles peuvent avoir lieu soit au quotidien, lors des célébrations des événements spécifiques tels que les journées thématiques prévues par l'organisation ou encore en réaction à des événements qui ont eu lieu dans l'actualité.

Troisièmement, les formes utilisées pour les communications sont multiples et différentes d'une organisation à une autre. Il s'agit essentiellement de :

- Partages d'avis de la haute direction

Il s'agit des communications qui proviennent des membres de la haute direction dans une optique de partager leurs opinions personnelles sur la Diversité en organisation et susciter l'intérêt et l'adhésion de leurs membres à cet effet.

- *Storytelling*

Selon quelques-uns de nos répondant (Cas 4, Cas 6, Cas 2), il s'agit d'événements de témoignages volontaires émanant des membres du personnel. Ceci consiste à un partage des histoires vécues par ces personnes que ce soit dans leurs parcours personnels ou professionnels. A titre d'exemple, les propos du répondant 4 illustre cela :

« On croit beaucoup dans le Storytelling [...] Pendant le mois de l'histoire des noirs, on a partagé des histoires de plusieurs employés, et de leurs expériences face aux racismes, à la discrimination. Leurs expériences comme personne de la communauté noire. Pourquoi le mois de l'histoire des noirs est important pour eux... Je pense que c'était une des meilleures façons que...nos gestionnaires, nos leaders, nos employés ont eu une meilleure compréhension, sensibilisation envers la communauté noire. Et c'était tellement un succès [...] les gens y ont tellement apprécié qu'on a continué de faire. On vient juste de le faire pour le mois des histoires des asiatiques. On l'a fait pour le mois de mars, on a mis beaucoup plus d'emphase sur le mois des histoires des femmes. Et ce qu'on a voulu faire, c'est plus de l'intersectionnalité. Donc les femmes qui provenaient de différents groupes, de leurs expériences. J'avais une femme musulmane qui a parlé de ses expériences et c'est la seule femme que [je crois] à la [Cas 4] qui est voilée ». Répondant 4

- Événements de réseautage

Pour certains répondants (Cas 2, Cas 9) la communication passe aussi par des événements de réseautage. Cela consiste à organiser des rencontres et « créer des occasions pour dialoguer » (Cas 9) et ce dans un but de faire connaissance avec d'autres personnes et d'échanger avec elles.

- Partage d'expériences

Selon quelques-uns de nos répondants (Cas 2, Cas 4, Cas 6), il s'agit essentiellement de discussion entre des collègues qui vont se faire sur le lieu de travail. Cet échange souvent informel peut porter sur un partage d'expériences, de vécus et de culture aussi. Il a pour but d'enrichir et d'améliorer les connaissances, tout en suscitant une plus grande ouverture d'esprit. L'extrait suivant est donné à titre d'exemple :

« Et c'est ce partage culturel, [d'expériences] que je pense [...] c'est pas juste moi mais c'est l'ensemble des employés qui apprécient beaucoup et c'est ça qui aide à l'ouverture des différents groupes, à une meilleure compréhension des gens ». Répondant 4

- Rédaction d'articles

La communication écrite est une autre forme utilisée par certaines organisations pour diffuser de l'information. Il s'agit de rédaction d'articles publiés à l'intérieur de l'organisation, que ce soit pour rendre compte des événements organisés, partager certaines expériences de travail (Cas 1) ou pour enrichir les connaissances des membres du personnel (Cas 4) :

« J'ai écrit un article sur le ramadan : pourquoi? à quoi ça consiste? et qu'est-ce qu'il peut faire pour supporter des employés dans le milieu de travail ? [...] Je dirais que ça c'est une façon d'avoir une meilleure ouverture d'esprit ». Répondant 4

Quatrièmement, les contenus de la communication étaient relatifs à des éléments liés à la Diversité et la gestion de la Diversité, à l'annonce de tous les événements prévus sous forme de calendrier et au compte rendu de la progression des plans d'action.

Cinquièmement, les moyens utilisés pour diffuser la communication sont :

- Les courriels traditionnels
- Le site web de l'organisation
- L'intranet dédié à l'EDI

- Les canaux Yammer de Microsoft
- Les réseaux sociaux
- Les vidéos corporatives ou montées par les employés

Sixièmement, les raisons derrière la communication sont l'information, la sensibilisation mais aussi la mobilisation. A titre d'exemple, l'extrait suivant illustre cela :

« C'est beaucoup par la communication qu'on [...] va toucher les gens pour [...] développer le sentiment de fierté mais aussi pour illustrer, regarder là... même s'il se passe pas... vous voyez pas l'élément Diversité dans votre entourage, regarder tout ce que [Cas 6] commence à semer de façon à amener le changement là. Ce qui fait que les gens voient ces vidéos-là, [et disent] Qu'est-ce que je peux faire pour amener le changement ? [...] Comment je peux justement développer quelque chose dans ma région, si mon QG est à Trois-Rivières. [...] Donc, c'est par la com et le message qui est porté, [...] ok qu'est-ce que je peux faire ? Ça lève la main pour agir. Donc, c'est là que on voit la mobilisation qui commence à s'activer davantage. »
Répondant 6

4.6.1.3 Les indicateurs d'évaluation

Les indicateurs d'évaluation représentent un ensemble de mesures mis en place par les organisations afin d'évaluer l'implantation de leurs initiatives relatives au changement Diversité. La collecte de données que nous avons effectuée nous a permis de faire ressortir quatre types d'indicateurs utilisés par nos répondants. Il s'agit notamment de l'indice de représentativité, des évaluations post-formation, de l'indice de mobilisation, ainsi que des indicateurs d'évaluation de la discrimination. Afin d'obtenir ces informations, les organisations ont eu recours à des sondages, des questionnaires et des focus groupe. Selon chaque organisation, la collecte des données est faite de façon mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou au besoin. Bien que ces indicateurs apportent une panoplie d'avantages, leur utilisation reste pour autant limitée dans certains cas étudiés

4.6.1.3.1 L'indice de représentativité

L'indice de représentativité est un indicateur qui permet aux organisations d'évaluer le niveau de représentation des personnes ayant des attributs et des affiliations différents. Cet indice peut être déployé

lors des embauches, ou pour le suivi des mouvements des membres de l'organisation que ce soit au niveau des promotions ou des départs.

Selon nos répondants, il s'agit de l'indicateur le plus utilisé dans les organisations. Huit sur neuf d'entre eux déclarent avoir recours à ce type de mesure. Dans certaines situations, cet indice est comparé avec les taux cibles fixées par la commission des droits de la personne. Cela permet aux organisations de se situer par rapport aux exigences légales. Les deux extraits suivants illustrent ces propos :

« Oui, on vient de développer un indicateur pour pouvoir voir en *live* dans chacun de nos départements quels sont les taux de représentativité [...] on a aussi les cibles de la commission des droits de la personne qu'elle nous donne pour pouvoir voir où est-ce que nous on se situe par rapport aux cibles, on a ça ». Répondante 1

« À chaque trimestre, on suit la représentativité des groupes sous-représentés qui est vu et qui est lu par tous les groupes d'affaires et qui est revu en comité de direction. [il] permet justement d'évaluer les groupes pour voir ou est que ça performe bien ou est-ce que ça performe moins bien. ». Répondant 6

4.6.1.3.2 Les évaluations post- formation

Les évaluations post-formation constituent un ensemble d'indicateurs utilisé lors des démarches de changement Diversité. Selon les données recueillies auprès de nos répondants, il s'agit d'une collecte de données soient quantitatives ou qualitatives qui se fait après la réalisation des différentes formations portant sur la thématique de la Diversité.

Pour ce qui est des données quantitatives, il s'agit de rendre compte du nombre de personnes ayant effectué la formation en question. A titre d'exemple, les propos de la répondante 5 illustre ceci :

« [...] à la fin des formations, on sait qui l'a complété. On connaît les notes et quand il y a des suivis à faire. Comme présentement, 100% de l'organisation a complété la formation sur les préjugés et les biais inconscients ». Répondante 5

Quant aux données qualitatives, elles représentent souvent des rétroactions données par les personnes ayant suivi la formation. Ces informations sont recueillies par le biais de sondages ou de questionnaires à la fin des formations. Deux des neuf répondants ont rapporté leurs expériences, comme indiqué dans les extraits suivants :

« Chaque formateur reçoit le bilan à chaque fois pour justement savoir comment on peut s'améliorer ? Est-ce que des situations, des mises en situation peuvent être mises à jour ou en avoir d'autres ? » Répondant 6

« Et après ça, on continue à faire nos formations et on a sorti un sondage, justement, pour nos gestionnaires, pour demander... juste pour savoir où est-ce qu'ils sont situés depuis qu'on a commencé la formation formelle. [...] on a demandé : est-ce qu'ils peuvent sortir un seul exemple, qu'est-ce qui ont changé dans leur quotidien ». Répondant 4

4.6.1.3.3 L'indice de mobilisation

Le troisième indicateur permet de rendre compte du degré de la mobilisation et mesure le niveau de l'inclusion au sein des organisations. Les répondants qui l'ont mis en place déclarent avoir recours aux sondages qualitatifs, aux focus groupes pour recueillir ces informations, en utilisant soit des questionnaires ou des sondages d'expression en continu. A titre d'exemple, le répondant 7 déclare :

« L'autre chose, on a 2 fois par année des sondages envoyés à tous les employés où on va aller valider l'indice de mobilisation de ces groupes-là. Donc, tous nos employés à l'intérieur, on va avoir des questions portant spécifiquement sur l'inclusion et la Diversité. Et nos [...] systèmes nous permettent d'aller extraire la donnée en fonction des groupes minoritaires. Donc, [...] si je veux savoir mes groupes minoritaires visibles, qu'est-ce qu'ils disent ? Comment ils vivent la situation ? Je suis capable d'aller chercher l'information aussi ». Répondant 7

Il ajoute également :

« On a dans le fond ce qu'on appelle '*officevibe*' qui est une mesure...un genre de sondage en continu d'expression [...] pour dire un peu le feeling, comment les gens se sentent au quotidien dans leur rôle, dans leur responsabilité. On a déployé ça dans certains secteurs, qu'on a beaucoup donné aussi qui nous proviennent, beaucoup de commentaires... bref, on a la possibilité d'aller chercher dans le continu de l'information, d'aller chercher le pouls de nos gens puis on est toujours capable d'extraire la donnée en fonction des groupes minoritaires ». Répondant 7

4.6.1.3.4 Les indicateurs d'évaluation de la discrimination

L'évaluation de la discrimination est le dernier indicateur utilisé par certaines organisations dans leurs démarches de gestion de la Diversité. Selon les données recueillies, il s'agit de deux indices : le portrait des personnes qui déposent des plaintes et l'audit du processus d'embauche.

D'un côté, une seule organisation rapporte avoir mis en place des statistiques qui dressent le portrait des personnes qui ouvrent des dossiers de plaintes pour motif discriminatoire. A cet effet, la répondante 3 précise que :

« Ces autres font un rapport annuel [sur] les cas qu'ils traitent, et tout ça... [ma demande était] donc d'inclure [...] deux statistiques dans les dossiers qu'ils ouvrent : le pourcentage qui est ouvert, qui ouvre les dossiers ? Donc, qui sent qu'il est lésé ? Et l'autre statistique c'est... même si les gens ne le disent pas, est ce que y'a un élément de Diversité qui est impliqué dans la situation ? ». Répondante 3

D'un autre côté, deux organisations sur neuf effectuent des audits à différentes étapes des processus d'embauche. Cela permet de détecter quelle phase du processus de dotation est discriminatoire. Les propos du répondant 6 illustre ceci :

[...] on évalue aussi le nombre de personnes de groupe [sous représenté] au niveau de l'embauche. Là par exemple, sur chaque catégorie d'emploi chez [Cas 6], on regarde le nombre de candidatures. Elles étaient issues de quels groupes sous-représentés ? où est-ce que ça bloque ? [Pourquoi] ça a fini qu'il y en a plus dans le processus de sélection ? Répondant 6

4.6.1.3.5 Les indicateurs d'évaluation : utilités et limites

Certains de nos répondants (Cas 2, Cas 3, Cas 4, Cas 5, Cas 6, Cas 7) estiment que les différents indicateurs d'évaluation qu'ils ont mis en place comportent plusieurs avantages et leur permettent notamment de :

- Suivre l'évolution des programmes mis en place
- Évaluer les facteurs de blocages, les enjeux
- Identifier les écarts dans les différents services / secteurs d'activités
- Mesurer l'efficacité des initiatives mises en place
- Émettre des recommandations ou des ajustements par rapport aux résultats obtenus

- Disposer d'arguments solides pour convaincre et influencer la haute direction des actions menées et susciter leur engagement
- Attribuer les ressources nécessaires
- Apporter le soutien aux différentes équipes
- Intervenir dans le cas d'une situation problématique.

Cependant, si la plupart des organisations semble être capables de mesurer d'une façon ou d'une autre quelques pratiques ou programmes liés à la Diversité, certains d'entre elles s'interrogent sur la qualité et l'exploitation des données recueillies. A titre d'exemple, les extraits suivants tirés de deux entretiens illustrent cela :

« [...] à la fin des formations, on sait qui l'a complété. On connaît les notes et quand il y a des suivis à faire. Comme présentement, 100% de l'organisation à compléter la formation sur les préjugés et les biais inconscients. Ça on l'a. Par contre, combien l'on retenu ? qu'est-ce qui a été retenu ? Est ce qu'il y a un changement après ça ? c'est un peu plus compliqué à obtenir ». Répondante 5

« On a un portrait de la main d'œuvre qui est produit à chaque année par la dotation. Puis, il y a vraiment toute une section sur le profil de Diversité : les promotions, les départs... fait que, ça permet quand même de voir cette information-là. Mais elle n'est pas tout le temps creusée... mais elle est là quand même ». Répondante 3

4.6.1.4 Les contenus de changement

Les contenus de changement qui ont fait l'objet de notre étude sont les pratiques des ressources humaines. A cet effet, les données collectées sur le terrain nous ont permis de faire plusieurs constats présentés dans les sous-sections suivantes.

4.6.1.4.1 Le développement des compétences

Le développement des compétences est la pratique des ressources humaines qui a été mis en avant dans la gestion du changement Diversité par les neuf organisations. Cette pratique porte essentiellement sur deux volets : la formation et les programmes de parrainage professionnel.

La majorité des répondants ont déclaré avoir développé un contenu de formation traitant de la thématique de la Diversité. A noter que la formation est abordée ici, aussi bien comme pratiques des ressources humaines que comme une activité dans la gestion du changement. Celle-ci a fait l'objet d'une description détaillée dans la section précédente.

Pour ce qui est des programmes de parrainage, seules quelques organisations ont mis en place ce genre d'initiatives, permettant aux gens ayant des attributs différents de développer leurs compétences et d'acquérir une première expérience au Québec. A titre d'exemple, la répondante 1 nous décrit le programme mis en place par son organisation :

« C'est que le directeur général envoie une communication aux gestionnaires [...] et les invite à présenter leur candidature et à agir comme mentor. Et s'ils sont sélectionnés pour agir comme mentor, le service des ressources humaines leur offre une ressource pendant 6 mois dans un domaine spécialisé. Une ressource qui est à la recherche de sa première expérience de travail dans son domaine au Québec ». Répondante 1

Elle ajoute également :

« [...] on demande au gestionnaire qui a été élu mentor d'accueillir ce nouvel employé, de s'assurer déjà d'un bel accueil intégration, de s'assurer de son développement, qu'il ait toutes les ressources requises. En fait, que son expérience soit le plus favorable pour développer son employabilité au Québec et le propulser sur le marché de l'emploi ». Répondante 1

4.6.1.4.2 La dotation

La dotation est la pratique des ressources humaines où les adaptations ont été plus notées. Certaines organisations ont adapté leurs canaux de diffusion des offres d'emploi. Ceci dit, la recherche de candidatures ne se fait pas uniquement à l'interne sur la base de référence, mais aussi en publiant des postes à l'externe et en favorisant la création de partenariats avec des organismes à l'externe. A titre d'exemple, le répondant 4 nous déclare :

« On affichait pas vraiment nos postes à l'extérieur. Les postes étaient à l'interne, et c'est les gens qui référaient leurs amis. Si nos amis sont pas très diversifiés, donc on embauche toujours les mêmes personnes. Donc là, c'est un changement que j'ai fait. J'ai dit, là faut aller chercher à l'externe ». Répondant 4

Le répondant 7 ajoute aussi :

« Parce que le marché du recrutement est en pleine évolution (...) fait que c'est sûr qu'aujourd'hui pour être à l'affût des meilleurs bassins de main-d'œuvre, (...) l'équipe de recrutement va s'allier aussi de partenaires externes. Ils vont s'allier d'organismes, ils vont créer des partenariats avec des groupes externes, ils vont travailler directement avec des universités, vont sponsoriser justement des universités, vont faire... créer des stages, des opportunités... bref, ils vont travailler en collaboration ». Répondant 7

Aussi, quelques-unes des organisations ont opté pour la mise en place d'un comité de recrutement et sélection diversifié visant ainsi à éliminer les biais et éviter les discriminations. A titre d'exemple, les propos suivants illustrent cela :

« Donc, concrètement ce que ça veut dire c'est que [...] quand tu fais le recrutement, [...] quand tu reçois le CV ou autre qui laisse vraiment juger de la compétence des individus sur son dossier. Ensuite, quand tu viens en mode entrevue mais comment tu t'assures que le gestionnaire ait un comité de recrutement qui est diversifié pour arriver justement à challenger, enlever les biais, s'assurer que le résultat final est un consensus de plusieurs individus et non pas juste une seule personne qui pourrait avoir des biais ». Répondant 7

Pour d'autres organisations, le changement portait sur la restructuration du parcours d'accueil des nouvelles recrues que ce soient des employés ou des gestionnaires. Les propos suivants illustrent cela :

« On a travaillé aussi dans le parcours [...] des nouveaux employés. [...] tant sur le parcours comme gestionnaire : comment bien accueillir mon nouvel employé. Mais aussi comme employé : qu'est-ce que je dois suivre comme parcours pour m'intégrer dans l'organisation. Et à différents moments, on pointe des éléments qui touchent l'équité, la Diversité, l'inclusion, que ça soit l'auto-déclaration, que ça soit aller voir le site internet, découvrir les groupes d'affinité, parler de l'importance de ces valeurs-là dans l'organisation ainsi de suite ». Répondant 6

4.6.1.4.3 La gestion des performances

Seules quelques organisations ont adapté leurs programmes de gestion de la performance au changement Diversité. Pour l'une d'entre elles, les objectifs de performance liés à la Diversité concernent uniquement les membres de la haute direction, pour l'autre cela touche l'ensemble des membres du personnel. Les propos suivants illustrent cela :

« Oui, cette année [...] on s'est mis des indicateurs de performance pour [...] nos exécutifs. Donc à la fin de l'année 2021, [...] ils ont je pense que c'est 8 indicateurs de performance qui suivent à travers beaucoup de choses et dont un qui est la Diversité. Donc, ça c'est nouveau [...]. Quand je te parlais d'imputabilité, ça c'est un exemple. Donc, de dire... Ben maintenant t'es imputable, ça a une incidence monétaire. Donc ça c'est un gros changement, c'était la première fois. [...] Pour le moment, [...] on a commencé par l'estrade du haut. Ensuite, on va arriver avec un autre niveau de gestion. Mais, on est encore dans une mentalité... où les initiatives [...] ça part d'en haut. Si lui il a un engagement, l'engagement va découler ensuite par la structure ». Répondant 7

« Ça c'est tout récent, on vient juste d'implanter un objectif au niveau de gestion performance pour nos gestionnaires. Ça c'est tout nouveau. [...] Donc, ils ont un [objectif] de Diversité. Pour nos employés, ils ont un volet de Diversité pour l'implication soit au travail ou dans la communauté ». Répondant 4

4.6.1.4.4 La rémunération

Le changement des pratiques de rémunérations n'a concerné aucune des organisations ayant participé à notre recherche. Ces dernières ont maintenu leurs pratiques assez standardisées. Certains répondants justifient cela par l'existence de grille salariale structurée applicable à tous les membres du personnel. Les différents propos suivants illustrent cela :

« En fait c'est plus le volet d'équité salariale qui vient. C'est toute la question sur la loi sur l'équité salariale qui vient s'appliquer au niveau de la rémunération. Pour le reste, nos pratiques de rémunération sont très encadrées. En étant une fonction publique, nos grilles salariales sont adoptées en partenariat avec les syndicats. Donc c'est quand même pas mal encadré les pratiques de rémunération ». Répondante 1

« Euh on est une entreprise publique. On a vraiment des échelles structurées... et donc y'a très peu de marge discrétionnaire au gestionnaire. Donc [...] j'ai pas de chiffres ou de démarche qui pourraient prouver ce que j'avance, mais j'aurais tendance à dire que vraiment les salaires sont pas discriminatoires ». Répondante 3

« En fait, la rémunération chez nous, il n'y a pas de grille spécifique en lien avec la Diversité. C'est des grilles vraiment qui sont équitables pour tous, pareil pour tous. On est sous... quand même la loi sur l'équité salariale. La grille est ouverte c'est pareil pour tous ». Répondant 7

En résumé, les contenus des quatre pratiques des ressources humaines adaptées au changement Diversité pour les neuf cas étudiés se présentent dans le tableau 4.7 suivant :

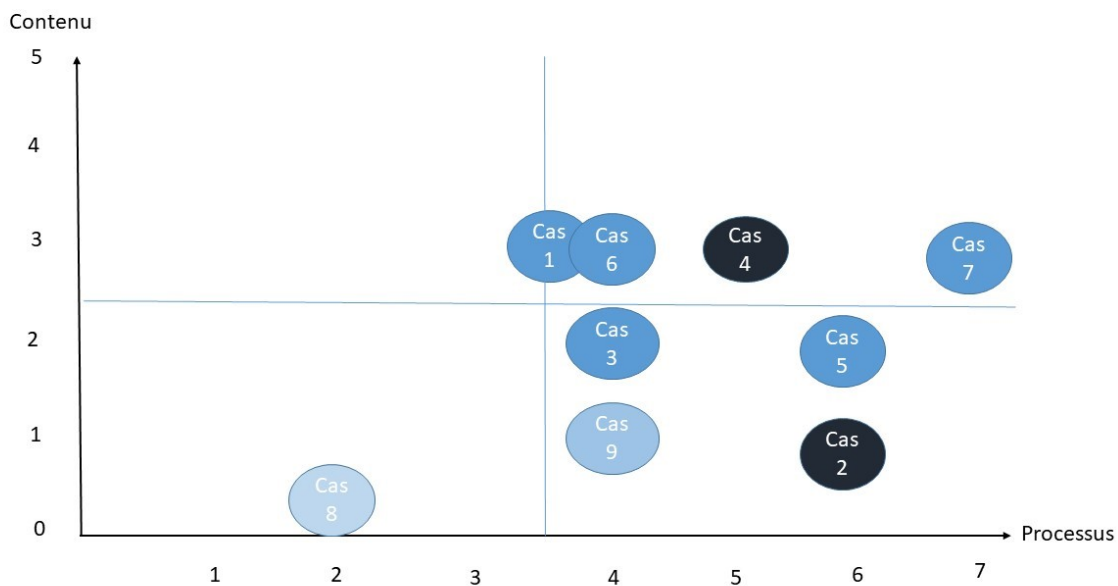
Tableau 4.7 Synthèse de cinq pratiques des ressources humaines adaptées au changement Diversité par les neuf cas étudiés

	Développement des compétences		Dotation	Gestion de la performance	Rémunération
	Formation à la Diversité	Programme de parrainage professionnel			
Cas 1	x	x	x		
Cas 2	x				
Cas 3	x		x		
Cas 4	x		x	x	
Cas 5	x		x		
Cas 6	x	x	x		
Cas 7	x		x	x	
Cas 8					
Cas 9	x				

4.6.2 Analyse des résultats

A partir des données que nous avons synthétisées dans les deux tableaux 4.6 et 4.7 qui portent sur les processus et les contenus du changement Diversité, nous avons mis en avant une matrice du changement Diversité (Voir Figure 4.2). Cette matrice positionne chaque cas selon le processus du changement qu'il a suivi ainsi que les contenus des pratiques RH qui l'a modifié.

Figure 4.2 Matrice du changement Diversité



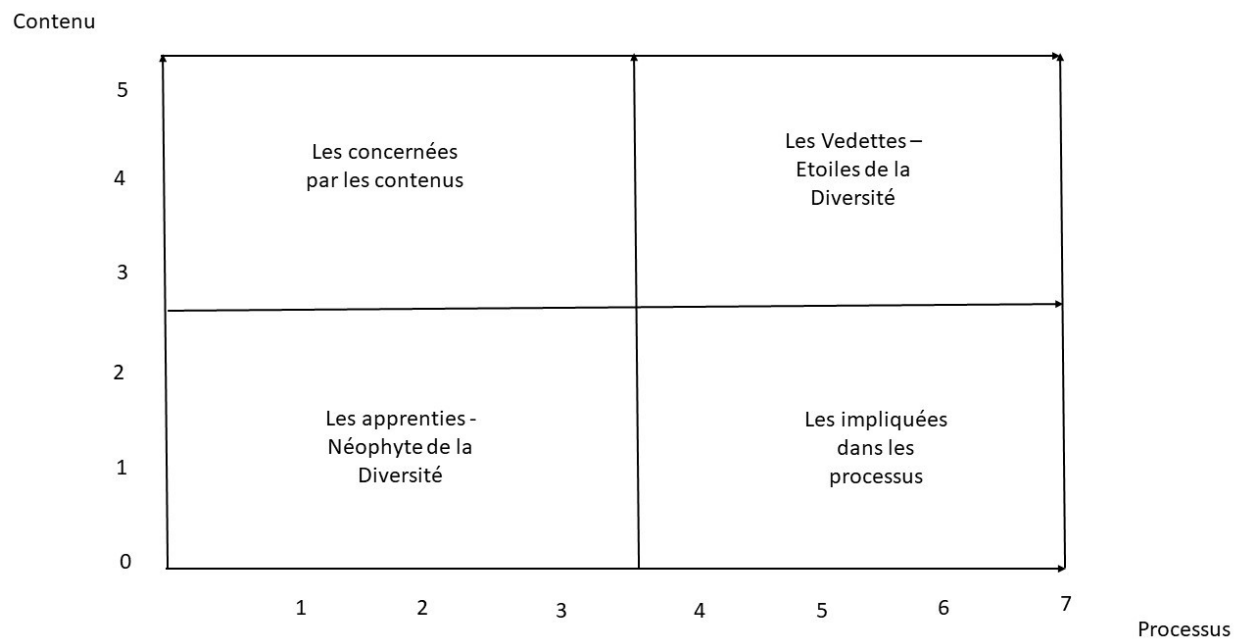
Sur l'axe des abscisses, nous avons positionner des chiffres allant de 1 à 7. Chaque chiffre renvoie au nombre des étapes du processus de changement adopté par chaque organisation. La même chose pour l'axe des ordonnées, où nous avons positionner des chiffres allant de 1 à 5, chaque chiffre renvoie au nombre des pratiques des ressources humaines ayant subi des modifications suite au changement Diversité. A titre d'exemple, prenons le cas 7. Ce dernier se positionne sur le point (7, 3). En se référant au tableau 4.6, on comprend que le cas 7 a suivi sept étapes dans son processus de changement à savoir : Le benchmarking avec l'extérieur, La mise en place des portraits des membres du personnel, La consultation externe, La consultation interne, la mise en place de plan stratégique, l'implantation des activités et l'évaluation. D'un autre côté, sur la base du tableau 4.7, on peut voir que seules 3 pratiques des RH ont

été modifiée lors du changement Diversité à savoir : la formation à la gestion de la diversité, la dotation et la gestion des performances.

L'objectif de cette matrice est de situer les cas étudiés par rapport à la variété des étapes du processus ainsi que la diversité des pratiques de ressources humaines ayant fait l'objet de changement. Ceci dit, à travers cette matrice, nous ne cherchons pas à évaluer la qualité de la démarche de changement Diversité ni de rendre compte de son efficacité.

Suite à notre analyse, et en s'inspirant de la matrice Boston Consulting Group « BCG », nous avons mis en place une matrice du changement Diversité (voir Figure 4.3).

Figure 4.3 Matrice théorique du changement Diversité



CHAPITRE 5

DISCUSSION

Le cinquième chapitre portera sur la discussion des résultats que nous venons de présenter dans le chapitre précédent. Il s'agit d'interpréter les principaux résultats liés aux objectifs initiaux de cette recherche, tout en abordant d'autres résultats que nous avons jugé pertinents à discuter. Il s'agit, dans un premier temps d'aborder deux principaux concepts à savoir la Diversité et le changement Diversité. Ensuite, une deuxième partie sera consacrée aux rôles adoptés par des conseillers en Diversité dans la gestion de ce changement. A la lumière des résultats que nous avons obtenus, nous discuterons également les contenus des pratiques des ressources humaines impactés par le changement Diversité. Aussi, la discussion portera sur les processus de changement adoptés par les organisations ayant participé à cette étude, pour clôturer avec une ébauche d'un cadre de réflexion pour la gestion du changement Diversité. Outre ces éléments-là, nous aborderons dans ce présent chapitre, les contributions que cette étude a pu apporter que ce soit au niveau théorique ou pratique. Nous présenterons aussi les limites ainsi que les éventuelles avenues de recherche.

5.1 Discussion des résultats de la recherche

5.1.1 Le concept de la Diversité

La recherche d'une définition du concept Diversité nous a permis d'enrichir la panoplie des définitions présenté dans la littérature et également de confirmer un ensemble de constats dressés par certains auteurs.

Dans un premier temps, les résultats issus de cette recherche exploratoire semblent confirmer que la Diversité est un concept « polysémique, polyvalent recouvrant, d'un auteur à un autre, des réalités disparates » (Bruna et Chauvet, 2010, p.4). En effet, chacun des répondants a formulé une définition unique, malgré l'existence de quelques points convergents, et qui donne au concept de la Diversité une multitude de sens. Si pour certains, la Diversité renvoie à un ensemble de données démographiques, pour d'autres il s'agit d'un concept qui représente un ensemble de différences, de caractéristiques individuelles distinctes ou des traits d'identité qui peuvent être liées à plusieurs aspects. Cette variété de définitions n'est que le reflet de la perception qu'à chacun des répondants de la Diversité comme évoqué par Bruna

et Chauvet (2013). Cette perception a bien été fondée sur des réalités assez variées provenant d'un vécu personnel, vu que certains répondants se considèrent comme des personnes ayant des attributs différents, ou professionnel, à partir de comment leur organisation considère la Diversité et la définit.

Dans un deuxième temps, à partir des résultats de cette étude, nous avons pu confirmer que la Diversité est bel et bien un concept multidimensionnel, potentiellement infini (Bruna et Chauvet, 2013; Kollen, 2019; Rijamampianina et Carmichael, 2005).

En effet, chacun des répondants a pu illustrer dans sa définition une ou plusieurs dimensions du concept de la Diversité. A l'exception de la répondante 5 qui a fourni une définition en faisant une distinction explicite entre ce qui « visible et invisible » ou si nous reprenons la terminologie utilisée par Milliken et Martins (1996) entre les attributs observables et les attributs non-observables, les autres répondants ont implicitement évoqué une panoplie de dimensions qui pourraient correspondre au découpage tridimensionnel proposé par Rijamampianina et Carmichael (2005). De ce fait, les dimensions primaires regroupent l'ensemble des caractéristiques évidentes et visibles comme la couleur de la peau (Cas 2), l'accent (Cas 2), le handicap (Cas 7). Les dimensions secondaires se constituent des caractéristiques moins évidentes qui peuvent être révélées avec le temps telle que le genre (Cas 6), le pays d'origine (Cas 2, cas 7), les compétences (Cas 9). Les dimensions tertiaires regroupent une panoplie de caractéristiques profondes comme l'identité individuelle (Cas 8, cas 9), la personnalité (Cas 6) et les opinions (Cas 7).

Cette richesse des caractéristiques que nous avons retrouvée dans les définitions abordées par les neuf répondants nous a permis de faire deux constats. D'abord, nous pouvons confirmer que le concept de la Diversité s'est élargi au-delà de sa conception initiale étroitement limitée aux différences basées sur le sexe et l'origine ethnique tel que constaté par Kapoor (2011). Ensuite, il s'avère important d'aborder la Diversité dans le croisement de plusieurs de ces dimensions comme nous l'a fait remarquer le répondant (4) et qui illustre l'intersectionnalité de la Diversité décrite par (Kollen, 2019). En effet, le concept d'intersectionnalité, introduit pour la première fois par Crenshaw, désigne « les diverses façons dont la race et le genre interagissent pour façonner les multiples dimensions des expériences professionnelles des femmes noires » (Crenshaw, 1991, p.1244). Si ce concept se limitait initialement aux interactions entre le genre et la race, sa signification aujourd'hui s'est élargie au-delà de ces deux manifestations de la Diversité. Il intègre désormais l'ensemble des interactions entre les différentes caractéristiques de la Diversité, telles que la religion, l'âge, l'orientation sexuelle, le handicap et le statut professionnel (Dennissen *et al.*, 2020).

Dans un troisième temps, et sur la base de ce que nous avons pu discuter plus haut, à savoir que la Diversité est un concept polysémique et multidimensionnel, nous pouvons avancer également que c'est un concept qui ne fait toujours pas de consensus aussi bien entre les chercheurs universitaires qu'entre les acteurs organisationnels.

5.1.2 Le concept du changement Diversité

Le changement Diversité est un autre concept sur lequel nous nous sommes également attardés. Les résultats de cette recherche ont permis de dévoiler un ensemble de particularités qui caractérisent le changement Diversité. Certaines de ces caractéristiques ont été abordées dans la littérature. L'importance de qualifier un changement et de présenter ses caractéristiques réside dans le fait de pouvoir apporter et proposer un accompagnement adéquat (Autissier *et al.*, 2018, p.11).

Premièrement, le changement Diversité a été qualifié par certains répondants comme un changement coconstruit. Cette notion de coconstruction a été abordé par plusieurs auteurs dont Autissier et Vandangeon-Derumez (2007) et Autissier et Moutot (2016) pour décrire tout changement qui nécessite l'implication de l'ensemble des acteurs organisationnels, par le biais d'une réflexion commune et dans le but de construire ensemble de nouvelles valeurs organisationnelles. Elle a été également abordée par Bruna (2016b) pour décrire le changement Diversité en particulier. Dans les organisations ayant participé à notre étude, la coconstruction a été notamment observée dans la consultation faite par certaines d'entre-elles ou la mise en place de comité de Diversité afin de susciter l'adhésion de différentes parties prenantes, enrichir les discussions et arriver à faire des compromis tel qu'évoqué par Foudriat (2019).

Deuxièmement, le changement Diversité touche la culture organisationnelle. Comme le souligne Gonzalez (2010), la Diversité est un changement de la culture de l'ensemble de l'organisation qui touche aussi bien les valeurs que les processus et les structures. Nos résultats viennent confirmer cet aspect, en précisant que le changement Diversité touche à la fois l'identité de l'organisation et aussi les pratiques, politiques, procédures et programmes organisationnels.

Troisièmement, la Diversité est un changement lent. Ce dernier a été défini par Giroux comme « une démarche graduelle pour assurer par la suite un nouvel équilibre » (Giroux, 1991, cité par Autissier *et al.*, 2018). Certains répondants estiment que c'est un changement qui nécessite plusieurs années pour

pouvoir atteindre les objectifs fixés initialement. Donc, cela laisse à croire qu'il s'inscrit dans une logique d'appréciation des résultats à long terme (Bruna, 2016b).

Quatrièmement, la Diversité est un changement facultatif. Cet aspect du changement Diversité ne nous semble pas être documenté dans la littérature scientifique que nous avons recensée. Selon certains de nos répondants, il s'agit d'un changement qui est perçu au sein des organisations comme un « *nice to have* » (Cas 3, Cas 9) qui va dépendre d'une volonté personnelle des acteurs pour sa mise en œuvre.

Cinquièmement, le changement Diversité représente une accumulation de micro-changements. Il s'agit d'un ensemble des petits changements qui se font à des rythmes différents. Cette particularité du changement Diversité n'a pas également été retrouvé dans la revue de littérature que nous avons effectuée.

Sixièmement, le changement Diversité a été qualifié par un répondant comme un changement global. Selon Giroux, le changement global touche l'ensemble des activités et des unités et cible une transformation aussi bien interne qu'externe de l'organisation (Giroux, 1991, cité par Autissier *et al.*, 2018). Notre répondant perçoit le changement Diversité comme un changement qui concerne tout le monde et qui est étroitement impacté par les événements de l'environnement externe de l'organisation.

A partir de ce que nous venons de discuter, nous pouvons définir le changement Diversité comme étant un changement de culture organisationnelle qui se constitue d'une panoplie de micro-changements qui peuvent s'échelonner sur une période assez longue et indéfinie. C'est un changement coconstruit qui impacte et s'impacte à son tour par des éléments aussi bien internes qu'externes.

Cette définition nous permet d'avancer que la Diversité est un changement continu. Il s'agit d'un changement qui se manifeste dans l'organisation à la suite d'une « prise de conscience liée à un événement interne et/ou externe » (Autissier *et al.*, 2018, p.15), qui résulte d'une accumulation de micro-changements (Grosjean *et al.*, 2018) et qui s'inscrit dans une logique de permanence et de négociation (Autissier *et al.*, 2018) ainsi que d'interactions et d'ajustements quotidiens (Grosjean *et al.*, 2018; Langley et Denis, 2008).

Cependant, les résultats de cette recherche démontrent que le changement Diversité ne suit pas uniquement cette logique de continuité. Il s'inscrit également dans une logique de planification. A cet effet

cinq des neuf organisations déclarent avoir adopté une démarche hybride. De ce fait, les organisations devraient-elles privilégier une démarche planifiée et structurée ou bien devraient-elles laisser le changement s'opérer de manière organique? Serait-il pertinent de structurer ce changement afin de limiter le côté imprévisible tel qu'évoqué par Rondeau et Lemieux (2018), ou devons-nous plutôt opter pour une logique organique? Selon les résultats de cette recherche, tout porte à croire qu'il y aurait autant de combinaisons que d'organisations existantes. Chaque organisation aura tendance à opter pour une configuration unique qui peut être située dans un continuum allant d'une approche structurée d'un bout et une autre plus organique-émergente à l'autre bout. De plus, le fait d'adopter une approche hybride ne peut en aucun cas signifier l'existence d'une combinaison identique pour deux organisations.

5.1.3 Les rôles des conseillers en Diversité

Plusieurs auteurs se sont intéressés à explorer le rôle particulier que peuvent jouer les professionnels des ressources humaines en tant qu'agent de changement (Alfes *et al.*, 2010; Autissier et Gillard, 2014; Baran *et al.*, 2019; Caldwell, 2001; Conner et Ulrich, 1996; Schuler, 1990; Wiley, 1992). Cependant, cette réflexion sur le rôle d'agent de changement a été abordé davantage de façon générique et n'a pas été étudié dans un contexte de changement particulier plus spécifiquement le changement Diversité. Cette étude vient justement combler ce vide en essayant d'apporter une lecture sur le rôle des professionnels des ressources humaines en tant qu'agent de changement ainsi qu'un regard critique sur leurs contributions lors de ce changement Diversité. Tout au long de cette partie, ces professionnels des ressources humaines seront dénommés 'Conseillers en Diversité'.

En cherchant à comprendre comment les conseillers en Diversité s'impliquent concrètement dans la gestion du changement Diversité, les résultats de cette recherche ont pu ressortir d'autres éléments qui nous semblent importants considérant qu'ils peuvent avoir un impact considérable sur l'exercice de la fonction de ces professionnels. Nous avons donc essayé d'apporter des éléments de réponses aux trois questions suivantes : Qui sont-ils ? Où se situent-ils dans l'organisation? Quelles sont leurs contributions dans le changement Diversité? Autrement dit, la discussion portera précisément sur leur profil, la taille de leur équipe et leur rattachement hiérarchique ainsi que sur leurs implications au sein de l'organisation.

5.1.3.1 L'équipe de gestion de la Diversité

Pour le profil des conseillers en Diversité, les résultats de cette recherche démontrent qu'il s'agit de professionnels des ressources humaines qui occupent ce poste soit à temps plein soit à temps partiel. En d'autres mots, nous avons constaté que dans certaines organisations, les conseillers en Diversité s'occupent encore des activités liées à la dotation et ne dédient pas la totalité de leur temps de travail à la gestion de la Diversité. Cette situation semble être perçue comme problématique pour certains répondants, dans le sens où ils manquent de temps pour fournir un travail de qualité et s'investir davantage dans la réalisation des démarches de changement dans leur organisation. Nous avons noté aussi que la plupart des répondants ont développé leurs compétences en gestion de la Diversité via l'autoformation ou la formation continue au-delà d'un cursus académique bien structuré. Cet apprentissage sur le tas laisse croire que les conseillers en Diversité manquent de compétences solides pour gérer la Diversité surtout que cela a bien été soulevé comme un défi organisationnel par certains répondants. Comme le démontrent les résultats de cette recherche, la plupart des conseillers en Diversité ont été auparavant des généralistes en ressources humaines ou des spécialistes en acquisition de talents. Nous nous demandons si ce background, à lui seul, est suffisant pour gérer un changement au sein de l'organisation.

Pour ce qui est de la taille l'équipe de gestion de la Diversité, les résultats que nous avons pu obtenir démontrent que globalement la taille de l'équipe de gestion de la Diversité varie d'une à sept personnes. Ce nombre nous semble relativement bas, surtout qu'il s'agit de grandes structures qui comptent plus de 500 employés. Cette taille réduite de l'équipe de gestion de la Diversité a été soulevée comme une des principales difficultés auxquelles font face les organisations ayant participé à cette étude. Certains des répondants déclarent que cette situation affecte le rythme et la qualité de leur travail (Cas 1, Cas 3, Cas 5, Cas 6, Cas 8), comme elle semble avoir des impacts néfastes sur la personne elle-même vu le niveau de stress et la lourdeur des responsabilités à prendre en charge (Cas 3). Si certaines organisations ont mis en place des comités de Diversité (Cas 1, Cas 2, Cas 7, Cas 9), chose qui nous semble importante comme démarche notamment dans la réflexion et la co-construction des initiatives de gestion de la Diversité, la charge de la mise en œuvre quant à elle repose encore sur une poignée de personnes au sein de l'organisation.

Quant au rattachement hiérarchique de l'équipe de gestion de la Diversité, nous avons noté deux emplacements différents. Soit que l'équipe de gestion de la Diversité est une entité distincte rattachée à

la direction des ressources humaines ou à la haute direction, ou bien il s'agit d'une seule personne rattachée au service de la dotation ou l'acquisition de talents. Aussi, les résultats de cette recherche ont soulevé l'importance d'une distance hiérarchique réduite entre l'emplacement de l'équipe de gestion de la Diversité et la haute direction. Pour cela, certains répondants qui ont fait le choix de réduire les paliers entre l'équipe de gestion de la Diversité et la haute direction semblent satisfaits des retombées de cette configuration. Cela semble accélérer la prise de décision et rend plus efficace l'implantation de certaines initiatives.

Les différents défis organisationnels, auxquels font face des conseillers en Diversité, que nous venons de discuter plus haut à savoir : le manque de compétences et d'expertise pour la gestion du changement Diversité, la taille ainsi que le rattachement hiérarchique de l'équipe de gestion de la Diversité, nous poussent à se questionner sur l'existence d'une composition idéale ou au moins efficace de l'équipe de gestion de la Diversité au sein des organisations. Une composition à la fois en termes de profil et aussi d'emplacement au sein de l'organisation.

Tout d'abord, nous avons remarqué que quatre des neuf conseillers en Diversité ayant participé dans cette étude sont issus de minorités visibles. A priori, cela peut sembler être une bonne décision à prendre par les organisations en considérant que ces dites personnes connaissent mieux les réalités des gens dits « issus de la Diversité » et que cela porte à croire qu'elles sont les mieux placées et les plus motivées pour mener ce changement au sein de leur organisation. Toutefois, nous risquerons dans ce cas-là de tomber dans une vision marginalisante et réductrice de la Diversité. En d'autres mots, nous risquerons de considérer, selon les dires de Peterson, que ces personnes dites 'issues de la Diversité' « ont un système de croyances monolithique et essentiel » et le fait d'engager une parmi elles est suffisant (Peterson, 1999, cité par Kapoor, 2011, p.289).

Aussi, il nous semble que le fait que le poste soit occupé par un spécialiste en acquisition talent ou qu'il soit rattaché au service de la dotation laisse croire que certaines organisations gèrent encore la Diversité dans une optique d'embauche. C'est-à-dire qu'elles se limitent à chercher uniquement une représentativité en termes de données chiffrées exigées par un cadre légal ou dans une logique d'une Diversité d'importation (Bruna, 2016b), sans vraiment chercher à procéder à une refonte de la culture organisationnelle. Cela nous pousse à se demander si ces spécialistes en dotation ont les habiletés pour gérer ce changement culturel assez particulier. Ont-ils l'expertise et les savoir-faire nécessaires pour bien

mener la gestion de la Diversité? Dans certains cas étudiés, l'équipe de gestion de la Diversité a été adossée à l'équipe du développement organisationnel. Cela semble être une autre alternative de rattachement pour les conseillers en Diversité. Les propos de la répondante (3) soutiennent l'efficacité de cette configuration, en considérant que les professionnels en développement organisationnel sont bien outillés pour gérer les changements dans l'organisation. Néanmoins, cela est-il suffisant dans le cas du changement Diversité permettant d'assurer une transformation culturelle? Le choix d'équipe exclusivement composée de spécialistes en ressources humaines ou en développement organisationnel serait-il la solution idéale?

La recherche d'une structure idéale pour l'équipe de gestion de la Diversité peut s'avérer difficile vu qu'il n'existe pas de meilleur emplacement pour situer une équipe de gestion de changement (Prosci, 2017). De ce fait, la décision de chaque organisation va dépendre des résultats de l'évaluation d'un ensemble de critères. On prend comme exemple, l'alignement avec la direction et la culture organisationnelle, la proximité avec les dirigeants, la qualité de l'accompagnement pour renforcer les capacités de changement (Prosci, 2017). Cependant, sur la base des résultats obtenus et sur l'expérience vécue par certains répondants, il semble que les éléments suivants peuvent être considérés comme des facteurs clé de succès : le rapprochement hiérarchique de la haute direction; la mise en place d'une équipe ad hoc dédiée à la gestion du changement Diversité; la mise en place d'une équipe multidisciplinaire composée à la fois de spécialistes en Diversité, en ressources humaines et en développement organisationnel.

Pour ce qui est du profil des conseillers en Diversité, au-delà d'une expertise technique pour mettre en place, notamment, des formations, bâtir des plans de communications, préparer des plans de changement, ou encore d'une appartenance ethnique et culturelle, d'autres critères pourraient être pris en considération. En effet, les organisations devraient miser sur les personnes éthiquement responsables, capables de reconnaître l'Autre comme un Autre moi-même, juste et moralisateur (Bruna, 2016b), ayant du leadership, tout en étant capables de bâtir un leadership organisationnel (Ulrich, 2016).

5.1.3.2 Rôles et implications des conseillers en Diversité

Les résultats obtenus lors de cette recherche montrent que le rôle des conseillers en Diversité pourrait être approché sous plusieurs angles.

Alfes *et al.* (2010) ont présenté les rôles des professionnels des ressources humaines en tant qu'agent de changement dans une approche de proactivité et de réactivité. Ils ont ressorti quatre rôles types exclusivement centrés sur les changements apportés soit aux contenus soit aux processus. A partir des résultats de la présente recherche, il nous apparaît que les conseillers en Diversité semblent être au carrefour de ces rôles. Cela dit, le rôle que peut jouer un conseiller en Diversité peut être à la fois proactif et réactif selon la situation à laquelle il fait face. Cela porte à croire qu'il existe une multitude de combinaison dans le degré de proactivité et de réactivité que ce soit face au changement de contenu ou de processus et donc une possibilité d'existence d'une panoplie de profils d'un conseiller en Diversité.

Les résultats de cette recherche ont également fait ressortir cinq rôles exercés par les conseillers en Diversité. Il s'agit des rôles de coordination, de conseil et d'accompagnement, de champion de la Diversité, d'influence et de médiation. Bien que chacun des répondants s'est positionné sur un ou plusieurs rôles particuliers, ces rôles nous apparaissent tous nécessaires et complémentaires dans l'exercice de la fonction du conseiller en Diversité.

En se basant sur la typologie de rôle des managers en tant qu'agent de changement proposés par Bareil (2004) (Voir Annexe G), il nous semble que ce découpage, qui reflète une nature stratégique, fonctionnelle et opérationnelle, pourrait correspondre à certains des rôles des conseillers en Diversité (Tableau 5.1).

Tableau 5.1 Les rôles des conseillers en Diversité

Stratégique	Fonctionnel	Opératoire
Influence	Coordination; Médiation	Conseil et accompagnement

A partir de la typologie de Bareil (2004)

Dans son rôle stratégique d'influence, le conseiller en Diversité aura le pouvoir d'agir sur les décisions prises au sein de l'organisation. Entre autres, il sera amené à convaincre les parties prenantes de la nécessité de gérer le changement Diversité par la mise en place de pratiques adéquates selon le contexte et la situation. Ce rôle d'influenceur pourrait ressembler au rôle de négociateur (Bareil, 2004), du moment

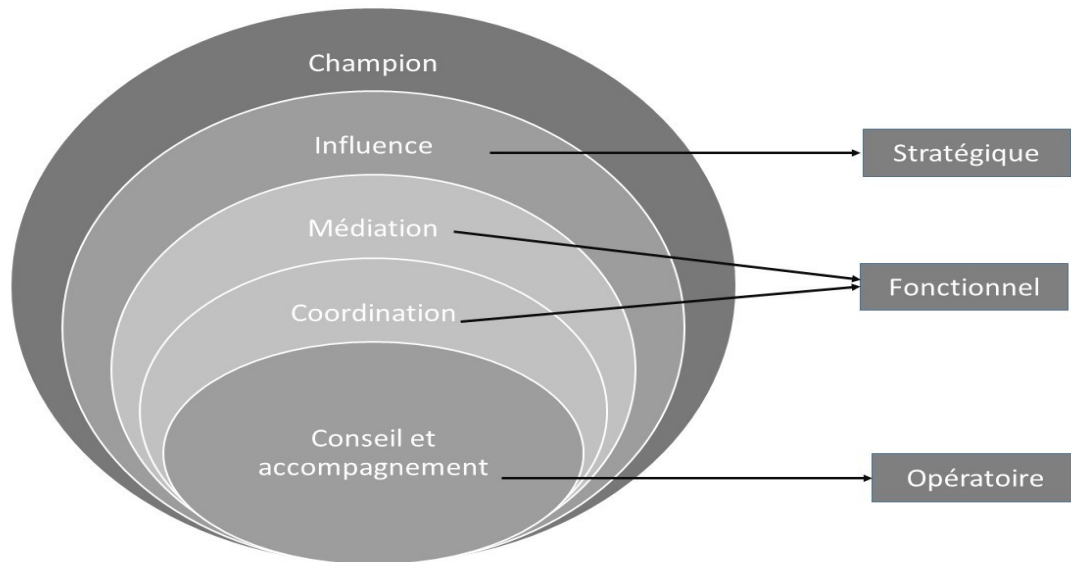
où le conseiller en Diversité devrait négocier les ressources humaines et financières nécessaires pour mener à bien ce changement et aussi s'entendre sur des objectifs à réaliser et les délais à prévoir.

Pour les rôles fonctionnels, le conseiller en Diversité pourrait intervenir en tant que coordinateur et médiateur. Dans son rôle de coordination, le conseiller en Diversité va devenir le relais entre d'un côté les employés, les groupes ressources, les alliés et de l'autre côté la haute direction. Ce rôle d'intermédiaire entre les différentes parties prenantes va lui permettre à titre d'exemple « d'échanger les idées, de développer de meilleures pratiques » (Bareil, 2004, p.153) dans une perspective de cocréation. Pour ce qui est du rôle de médiation, le conseiller en Diversité est amené à intervenir en cas de conflits ou de résistances face au changement. Selon Bareil (2004), le rôle fonctionnel de médiateur sert à « résoudre les conflits » et à « clarifier les situations ambiguës » (p.153). Dans ce cas-là, le conseiller en Diversité aura pour mission d'aider l'ensemble des parties prenantes à apaiser les tensions afin de pouvoir agir et discuter de manière pacifique.

Quant au rôle opératoire, le conseiller en Diversité pourrait conseiller et accompagner le changement Diversité. Bareil (2004) parle de rôle de coach. Ce dernier va non seulement offrir du soutien mais également conduire les gens à réfléchir sur le changement (Bareil, 2004). Pour cela le conseiller Diversité sera invité à démontrer toute son expertise dans la gestion du changement Diversité en offrant des ressources nécessaires que ce soit en termes de formation, des outils, etc., mais aussi en amenant les personnes à réfléchir par elles-mêmes et être plus autonomes dans la gestion de ce changement particulier.

Le dernier rôle qui a été ressorti de nos résultats de recherche est celui du champion du changement. Si pour Ulrich (2016), le champion est celui qui initie et soutient le changement au sein d'une organisation, il nous semble que ce rôle peut englober les quatre autres rôles que nous venons de discuter plus haut. En d'autres mots, pour être considéré comme un champion de la Diversité, le conseiller en Diversité devrait jouer à la fois des rôles d'influence, de coordination, de médiation ainsi que de conseil et accompagnement. La figure 5.1 suivante illustre cela.

Figure 5.1 Les rôles du conseiller en Diversité



Somme toute, les résultats de cette recherche exploratoire semblent ouvrir des pistes vers d'autres recherches qui peuvent approfondir la réflexion sur les rôles des conseillers en Diversité ainsi que les compétences requises pour cela.

5.1.4 Le contenu du changement

Le contenu du changement, tel que défini par Pettigrew, est le « domaine spécifique concerné par le changement » (Autissier *et al.*, 2018, p.297). Cette recherche avait comme deuxième objectif d'étudier les pratiques des ressources humaines comme contenu du changement Diversité. Pour ce sujet, la littérature scientifique a fait référence à un ensemble de pratiques des ressources humaines qui peuvent faire l'objet de modifications en contexte du changement Diversité. Il s'agit du recrutement et de la sélection, de la formation et du développement des compétences, de l'évaluation des performances ainsi que de la rémunération (Arcand, 2007; Bruna et Chauvet, 2013; D'Netto *et al.*, 2014; D'Netto et Sohal, 1999; Kollen, 2019; Pless et Maak, 2004; Roberge *et al.*, 2011; Shen *et al.*, 2009).

Ces quatre principales pratiques se retrouvent également dans les résultats de cette étude. En effet, ces derniers démontrent que les changements n'ont pas impacté les pratiques des ressources humaines de la même ampleur. D'un côté, le recrutement-sélection ainsi que le développement des compétences semblent être les deux principales pratiques ayant subi le plus de transformations. D'un autre côté, la gestion de la

performance et la rémunération ont été moins pris en considération par les organisations. Ce constat a été également observé dans la littérature scientifique vu que les deux premières pratiques étaient les plus documentées.

Le recrutement-sélection est l'une des pratiques des ressources humaines qui a été mise en avant pour la gestion du changement Diversité. Près des deux tiers des répondants ont déclaré avoir apporté des changements dans le contenu de cette pratique dans le but de diversifier le bassin des candidats. Certains d'entre eux ont cherché à élargir leurs canaux de diffusion des offres d'emploi. D'un côté, ceci a été fait via l'utilisation de moyens plus visibles tels qu'évoqué par D'Netto *et al.* (2014) et Roberge *et al.* (2011). D'un autre côté, ce changement s'est opéré par une limitation du recours aux réseaux informels (Roberge *et al.*, 2011) tels que la recherche de candidatures sur la base de référence interne. Pour d'autres organisations, la mise en place d'un comité de sélection diversifié constituait une modification qui a touché cette pratique. Cette démarche semble leur donner une certaine assurance que leurs processus de sélection ne sont pas discriminatoires (D'Netto et Sohal, 1999). L'accueil et l'intégration des nouveaux emplois a été également l'un des processus touchés par la restructuration suscitée par le changement Diversité. Comme le précise Arcand (2007), la réussite de l'intégration est tributaire à la fois de la bonne connaissance des profils des nouvelles recrues ainsi que de l'organisation. Certaines organisations ont misé sur différentes approches. Il s'agit entre autres, de la mise en place de questionnaire d'auto-identification pour dresser le portrait de leurs employés, de la présentation des groupes ressources ou d'affinité pour pousser les gens à créer des liens entre eux, et de promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion comme valeurs organisationnelles.

Pour le développement des compétences, les résultats de cette recherche démontrent que les organisations ont beaucoup enrichi les contenus des formations relatives à la gestion de la Diversité. Cependant, si certaines formations visaient la sensibilisation des employés aux stéréotypes (Kossek et Lobel, 1996, Morrison *et al.*, 1993; cités par D'Netto *et al.*, 2014) ou encore ciblaient l'information des nouvelles recrues sur les valeurs organisationnelles en matière de Diversité sur le lieu de travail (Roberge *et al.*, 2011), nous ne pouvons pas avancer que les formations ont atteint les objectifs annoncés dans la littérature scientifique. Cela dit, à ce stade, nous ne pouvons savoir si les programmes de formations à la Diversité ont favorisé l'intégration des employés au sein de groupes diversifiés (D'Netto *et al.*, 2014; Kollen, 2019), ou permis de renforcer les compétences et comportements inclusifs (Pless et Maak, 2004).

L'évaluation des performances est une pratique pour laquelle les organisations ont porté moins d'intérêts pour gérer le changement Diversité. Si certains auteurs ont abordé quelques façons de faire pour gérer les performances des employés en matière de Diversité tel que l'évaluation des comportements favorables à un milieu de travail diversifié et inclusif (Pless et Maak, 2004), ou encore la fixation des objectifs qui renforcent l'esprit de coopération (Chatman, Polzer et Barsade 1998, cités par D'Netto *et al.*, 2014), cette étude nous a permis de ressortir d'autres exemples. Il s'agit notamment de responsabiliser directement les hauts dirigeants, notamment les vice-présidents, en attribuant à chacun d'eux un objectif à atteindre, relié à la gestion et la promotion de la Diversité. L'objectif, dans ce cas, va aller en cascade à travers toute la ligne hiérarchique. Cet engagement des hauts dirigeants s'avère efficace pour l'organisation qui l'a mis en place, du moment qu'il est directement imputable sur leur propre performance. Une autre façon de faire est de fixer des objectifs liés à l'implication de l'ensemble des membres de l'organisation à des activités que ce soit au travail ou bien dans la communauté.

Pour la rémunération, les résultats de cette recherche démontrent qu'aucune organisation n'a privilégié cette pratique pour gérer la Diversité. Certains répondants ont rapporté qu'ils rémunèrent de manière juste et équitable (D'Netto *et al.*, 2014; D'Netto et Sohal, 1999; Pless et Maak, 2004; Shen *et al.*, 2009), en faisant référence à l'existence de grilles salariales standardisées. Ceci laisse à croire que les organisations font juste un lien entre la rémunération directe et la gestion de la Diversité. Cependant, dans la littérature scientifique, certains auteurs évoquent la possibilité de revoir le système de rémunération globale par la récompense ou la reconnaissance des comportements inclusifs (Chatman, Polzer et Barsade, 1998 cités par D'Netto *et al.*, 2014; Pless et Maak, 2004).

5.1.5 Le processus de changement

Le processus du changement s'intéresse à la démarche de réalisation du changement (Rondeau et Lemieux, 2018). Selon ces mêmes auteurs, on parle d'étapes, de rythmes ainsi que de rôles des différents acteurs impliqués dans ce processus de changement.

En comparant les modèles disponibles dans la littérature avec ceux issues du terrain nous avons noté l'existence de certains écarts et différences. A cet effet, les modèles de changement présentés dans notre revue de littérature (Friday et Friday, 2003; Ng et Sears, 2020; Pless et Maak, 2004) semblent apporter une démarche du changement plus conceptuelle. On parle alors de décristalliser ou de débloquer la culture actuelle (Friday et Friday, 2003), de développer, définir une vision, la communiquer et à la diffuser

(Autissier *et al.*, 2018; Pless et Maak, 2004), de reconnaître et valoriser la Diversité (Friday et Friday, 2003), ainsi que de créer et diffuser du sens (Autissier *et al.*, 2018; Ng et Sears, 2020). Toutefois, les résultats de cette recherche démontrent que pour la mise en œuvre de leur démarche de changement Diversité, les organisations ont fait plus appel à des démarches plus pratiques qui regroupent un ensemble d'activités à mettre en œuvre. De façon globale, cela ressemble plus ou moins à l'approche présentée par Prosci (s.d) et qui regroupe trois principales phases : la préparation, la gestion du changement et le suivi des résultats.

Le processus de changement suivi par les neuf répondants qui ont participé à cette étude diffère d'un cas à un autre. Toutefois, nous avons présenté dans le chapitre résultats l'ensemble des étapes qui sont susceptibles de former ce processus et que nous avons illustré dans la figure 4.1 du précédent chapitre. Il s'agit des six étapes suivantes : le benchmarking, l'auto-identification, la consultation, la présentation de plan stratégique, la mise en place des plans d'activités, le suivi et la réédition de comptes. A noter qu'aucun des neuf cas étudiés n'a réalisé les six étapes à la fois. Lors de cette discussion, nous avons choisi de s'attarder sur certains éléments qui constituent le processus du changement en question. Il s'agit notamment de la consultation et de la mise en place des activités.

La consultation vient dans une optique de co-construction du changement Diversité (Bruna, 2016b). Elle sert de moyen à la recherche de compromis mutuellement acceptables (Foudriat, 2015) par l'ensemble des acteurs organisationnels pour réfléchir et échanger sur les nouvelles valeurs (Autissier et Moutot, 2016; Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007).

Tout d'abord, la consultation est un élément important dans la gestion du changement organisationnel. Si certains répondants semblent bien conscients de son importance, vu qu'ils l'ont intégrée dans leur démarche ou souhaitent l'intégrer, elle ne reste tout de même pas privilégiée par toutes les organisations ayant participé à cette étude. Toutefois, la consultation, même si elle est adoptée, ne se fait pas de la même façon. Pour certains, la consultation se limite à solliciter l'avis des autres membres de l'équipe des ressources humaines (Cas 8), avant de mettre en place des initiatives liées à la gestion de la Diversité. Ceci se fait de façon informelle et nous semble comme le fait d'effectuer le travail en vase clos mais de façon plus ou moins élargie. Ce premier cas de figure porte à croire que la gestion de la Diversité est encore considérée comme une affaire exclusive des ressources humaines, chose qui a été soulevé comme problématique par certains répondants qui estimaient que la gestion de ce changement devrait impliquer tout le monde dans l'organisation. Elle laisse entendre également que la mise en place des initiatives en

gestion de la Diversité se fait dans une optique d'imposition *Top-Down*. Cette approche à sens unique risque de négliger la prise en compte des besoins des employés. On cherche donc à embarquer les gens dans un modèle bâti selon une vision d'une seule partie prenante. En d'autres termes, cela porte à croire que les organisations vont gérer le changement en disant « Voilà le modèle que nous avons imaginé pour vous », mais pas dans le sens de dire « voilà le modèle que nous avons tous ensemble imaginé pour pouvoir intégrer le plus de monde possible ». Pour d'autres, la consultation se fait de façon collégiale, que ce soit par le biais de sondage ou de mise en place d'un comité consultatif (Cas 2, Cas 4, Cas 5, Cas 7). Ce deuxième cas de figure laisse entendre que la consultation se fait dans une approche mixte. C'est-à-dire que la logique d'imposition privilégiée est à la fois *Top-Down* et *Bottom-Up*. Le changement, dans ce cas, est fait dans les deux sens simultanément, en essayant de chercher des compromis de part et d'autre. Pour certains répondants, cette approche participative favorise une meilleure compréhension des enjeux ainsi qu'une prise en charge des besoins des employés et de l'organisation au même temps. Elle demeure une occasion de partage, d'échange constructif qui permet de cocréer ensemble la culture souhaitée. La consultation se fait donc de façon continue soit dans le but de mettre en place de nouvelles initiatives ou d'en ajuster d'autres déjà existantes. Toutefois, il a été noté à plusieurs reprises un manque d'implication des gestionnaires intermédiaires dans ce processus de consultation. Cette situation porte à croire que cela est susceptible de créer de la résistance face à l'implantation des initiatives de gestion de la Diversité, comme indiqué par certains répondants. Ceci nous interpelle donc sur l'importance de l'intervention de toute la ligne hiérarchique dans la gestion d'un changement organisationnel (Lemieux, 2009; Lemieux, 2011; Lemieux et Cherré, 2019). Dans ce cas, l'implication de la haute direction et les employés seulement ne semble pas être suffisante. Les gestionnaires de tous les niveaux sont appelés à s'engager activement, assumer leur responsabilité et contribuer à la réflexion et à l'implantation du changement dans leur unité (Lemieux, 2009; Lemieux, 2011; Lemieux et Cherré, 2019). Selon une répondante, leur rôle consiste à agir en tant qu'allié, en dépit de leur appartenance ethnique ou culturelle, et ne pas se limiter à être de simples messagers passifs de la haute direction.

Pour ce qui est de l'implantation et la mise en œuvre des initiatives liées à la gestion de la Diversité, les résultats ont démontré que les neuf organisations ont privilégié les deux activités incontournables pour gérer le changement en l'occurrence la formation et la communication. Pour cela, nous n'allons pas revoir les formes des activités de formations et de communication qui ont fait l'objet du chapitre résultats. Toutefois, nous avons choisi de nous attarder sur quelques remarques évoquées par certains répondants concernant la mise en place de ces activités. Si nous empruntons la terminologie utilisée par Lemieux (2009,

2011) et Lemieux et Cherré (2019), il s'agit des deux principes opératoires suivants : « la contextualisation des activités » et des « activités génériques de plus en plus spécifiques ». Tout d'abord, Lemieux (2009), Lemieux (2011) et Lemieux et Cherré (2019) décrivent la contextualisation des activités, comme l'adaptation des outils et des activités en tenant compte des particularités et des différences des contextes. Cela dit, la gestion de la Diversité comme n'importe quel changement organisationnel devrait prendre en considération certaines réalités en vue d'adapter toutes les initiatives liées à la gestion et à la promotion de la Diversité. Il s'agit entre autres de la nature des métiers existants dans l'organisation, de la situation géographique des bureaux ainsi que la nature démographique de la population. Les deux exemples suivants illustrent comment certaines organisations mettent en avant la contextualisation dans la gestion de la Diversité.

Un premier exemple donné par un répondant pour illustrer cette contextualisation tient compte des particularités et de la réalité des métiers dans la gestion du changement Diversité. Si pour les professionnels, qui travaillent dans le siège social à Montréal, l'organisation va privilégier l'utilisation d'Intranet pour faire la sensibilisation sur la question de la Diversité, diffuser de l'information, etc.; en contrepartie, pour les personnes qui travaillent sur le terrain, d'autres outils sont mis en avant par l'organisation. Il s'agit entre autres de miser sur les gestionnaires qui vont agir en tant que porte-paroles pour amener cette discussion au sein de leur équipe.

Un deuxième exemple consiste à adapter les initiatives en fonction de la situation géographique des succursales et en prenant en considération la composition de la main d'œuvre qui demeure différente d'une ville à une autre. Pour cette organisation, les messages qu'elle va diffuser pour les personnes qui travaillent dans de grandes villes très diversifiées ne seront pas identiques à ceux des petites villes moins diversifiées, car le contexte de travail n'est pas le même. On se retrouve dans le premier cas dans une ville très diversifiée, alors que les autres villes le sont moins. Cependant, l'organisation veille à ce que ses messages corporatifs soient cohérents les uns avec les autres.

Ensuite, le deuxième principe consiste à aller des activités génériques à d'autres de plus en plus spécifiques. Plus précisément, il s'agit de présenter tout d'abord des éléments qui mettent en avant la nécessité du changement pour ensuite aborder d'autres éléments qui concernent les impacts et les répercussions du changement (Lemieux, 2009; Lemieux, 2011; Lemieux et Cherré, 2019). Dans le cas de la gestion de la Diversité, les activités génériques seront de nature plus informative sur la Diversité et ses enjeux. Tandis

que les activités spécifiques vont se faire dans un but de soutenir les employés dans le milieu de travail et les aider à cultiver une meilleure ouverture d'esprit. Les deux exemples suivants illustrent comment certaines organisations appliquent ce principe.

Par exemples, les formations génériques sont considérées comme des formations de base sur le sujet de la Diversité. Ils peuvent porter sur des thèmes assez généraux comme les principes, les enjeux de l'EDI, les biais inconscients, la discrimination, le racisme. Pour ce qui est des formations spécifiques, elles vont cibler des sujets bien particuliers. Il est question, entre autres, de faire des mises en situation ou d'organiser des capsules d'information sur l'histoire des communautés noires, asiatiques, etc.

Pour ce qui est de la communication, elle peut également être plus générique portant sur l'annonce des événements que l'organisation va organiser sous forme de calendrier, ou encore faire des comptes rendus de la progression des plans d'action. Comme elle peut devenir de plus en plus spécifique et s'intéresser à des thématiques bien particulières. Il s'agit, à titre d'exemple, de faire des *storytelling* pour partager des témoignages et des histoires vécues par certains membres du personnel sur leurs parcours personnels ou professionnels; de rédaction d'articles pour enrichir les connaissances des membres du personnel sur des pratiques de certaines communautés telles que la pratique du ramadan pour les musulmans.

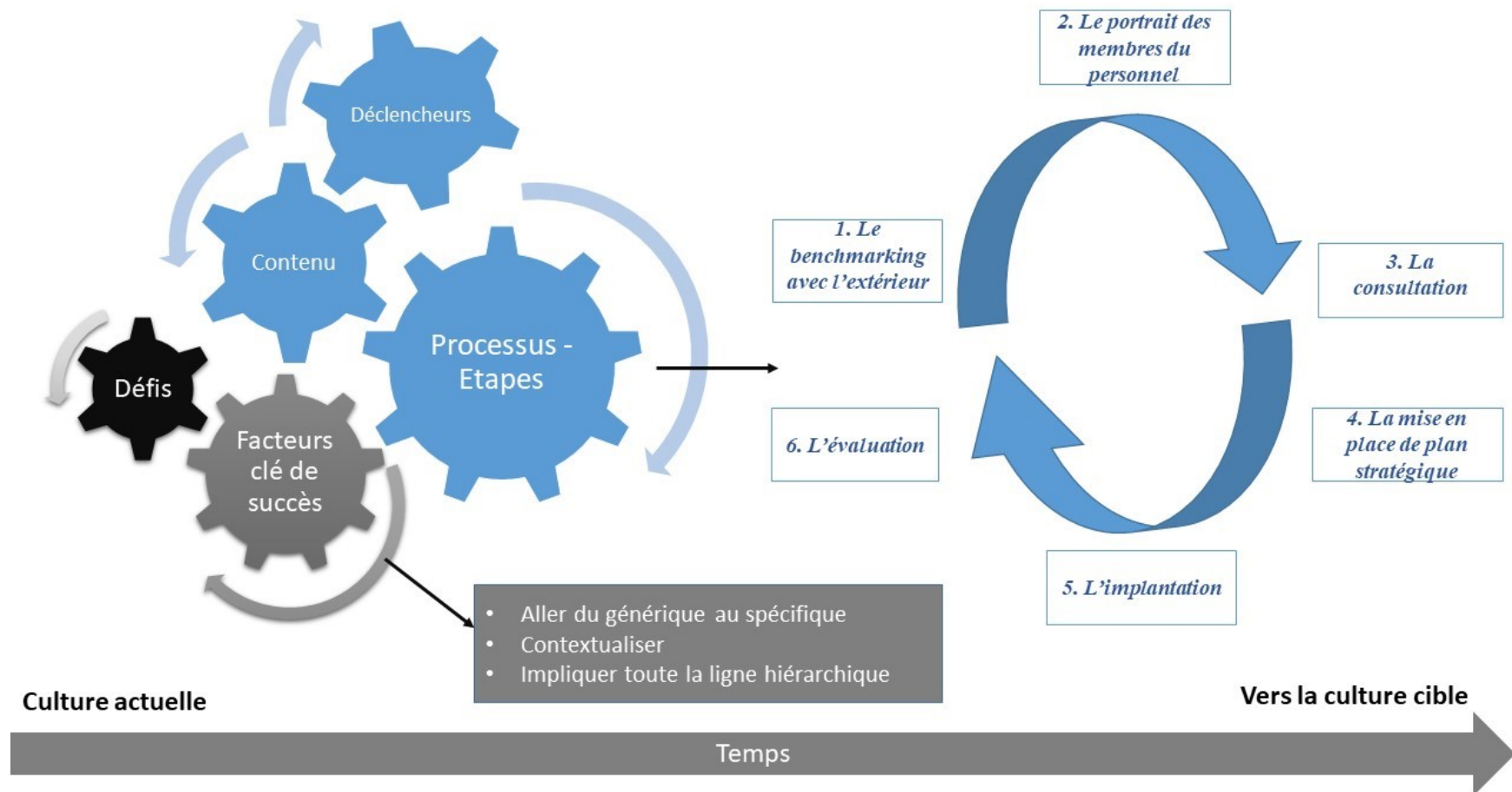
5.1.6 Ébauche d'un modèle du changement Diversité

La réflexion sur la présentation d'une démarche pour gérer le changement Diversité a été appuyée par un besoin décelé à travers cette recherche. Les résultats de cette dernière nous ont montré que certaines organisations manquent encore de balises ou d'approches structurées qui peuvent les aider à implanter les initiatives liées à la gestion de la Diversité.

Ainsi, l'intérêt derrière ce modèle issu du terrain est de ne pas donner une vision simpliste du changement (Miller *et al.*, 1999) ni même d'offrir une recette magique (Lemieux et Cherré, 2019). Nous avons plutôt voulu mettre l'emphasis sur certains aspects de ce cas unique de changement organisationnel (Gonzalez, 2010), notamment sa nature complexe et dynamique (Gonzalez, 2010; Nadiv et Kuna, 2020; Podsiadlowski *et al.*, 2013; Roberge *et al.*, 2011). Également, nous avons voulu souligner qu'une démarche du changement Diversité peut bien combiner deux processus complémentaires que les organisations devraient maintenir en continu. Il s'agit de la réflexion, à travers des processus de consultation, et de l'action via d'implantation des activités.

Comme le démontre la figure 5.2, notre modèle illustre la dynamique du passage d'une culture actuelle vers une autre de plus en plus diversifiée.

Figure 5.2 Cadre de réflexion sur le changement Diversité



Comparativement avec les modèles conceptuels que vous avons présentés dans le chapitre théorique, notamment celui de Friday et Friday (2003) concernant la gestion de la Diversité, celui-ci présente le changement Diversité de façon séquentielle. Il s'agit de passer par les étapes de décristallisation, de mouvement et de cristallisation pour mener ce changement au sein de l'organisation. Cependant, l'apport de notre modèle va au-delà d'une simple démarche linéaire et d'étapes successives à suivre. Il propose, en revanche, un cadre de réflexion qui essaye de refléter les interactions qui peuvent exister entre un ensemble d'éléments. D'un côté, certains éléments de ce modèle sont le fruit de nos constats du terrain. Ces éléments ont fait l'objet d'une présentation détaillée dans le chapitre des résultats. Il s'agit notamment des déclencheurs du changement qu'ils soient d'origine interne ou externe; des défis auxquels font face les organisations qu'ils soient de nature organisationnelle, idéologique, d'apprentissage ou autres; des étapes à suivre pour la réalisation du changement; ainsi que la nature des contenus à changer. A cela, nous avons ajouté trois principes opératoires évoqués dans les publications de Lemieux (2009), Lemieux (2011) et Lemieux et Cherré (2019). Il s'agit d'aller du générique au spécifique, contextualiser et impliquer toute la ligne hiérarchique. Dans notre modèle nous avons choisi de les nommer facteurs clé de succès. Le modèle que nous avons proposé ne constitue pas, bien évidemment, une seule et unique façon de mener le changement Diversité. Chaque organisation devrait l'adapter et l'ajuster à la lumière de ce qui se passe dans son contexte particulier (Lemieux et Cherré, 2019).

5.2 Contribution aux connaissances théoriques et pratiques

La présente recherche exploratoire nous a permis d'apporter une double contribution à la fois scientifique et pratique. Sur le plan scientifique, cette étude nous a permis de proposer un cadre de réflexion issu du terrain pour mener un changement organisationnel dans un contexte spécifique qu'est la gestion de la Diversité culturelle. Au-delà des modèles conceptuels présents dans la littérature scientifique qui représentent des démarches linéaires pour gérer le changement Diversité, notre proposition met en avant l'aspect complexe et dynamique que peut avoir le changement Diversité. Nous avons tenu à illustrer l'interaction qui peut exister entre les différents éléments du modèle. De plus, nous avons pu explorer certains déclencheurs et défis du changement Diversité issus du vécu des organisations. Ces déclencheurs et défis ont été répertoriés dans des catégories. Aussi, il a été question d'identifier les rôles d'un ensemble de parties prenantes internes et externes susceptibles de contribuer au changement Diversité, tout en mettant l'emphasis sur les rôles que peuvent jouer les conseillers en Diversité.

Sur le plan pratique, cette étude a permis de présenter une démarche de gestion du changement Diversité. Ce modèle empirique vient répondre au besoin décéléré chez certains répondants qui ont fait part de leur difficulté vis-à-vis l'absence de balise ou de démarche structurée pour mener le changement. Ce modèle représente un ensemble d'activités à mettre en place et servira de cadre de référence aux conseillers en Diversité, tout en veillant à apporter les ajustements nécessaires dépendamment de leur contexte spécifique.

5.3 Limites de la recherche

En dépit des différents apports que nous venons de citer plus haut, cette recherche comporte également des limites. Les premières limites sont de nature méthodologique. Tout d'abord, cela se rapporte au devis de recherche choisi. Comme il s'agit d'une étude exploratoire, les résultats que nous avons obtenus ne peuvent pas être généralisés. Notre intention portait surtout sur la compréhension d'une approche de changement peu documentée. Ensuite, une autre limite concerne la nature de l'échantillon. En effet, nous avons choisi d'interviewer uniquement neuf conseillers en Diversité ayant initié des démarches plus ou moins structurées du changement Diversité au sein de leur organisation. Cet échantillon aurait pu être élargi en incluant et en croissant les perceptions issues d'autres acteurs organisationnels; en d'autres termes, aller questionner d'autres acteurs en l'occurrence des membres de la haute direction, des gestionnaires, des employés. De plus, nous avons noté une limite concernant la technique de collecte des données. Dans cette étude, nous avons fait le choix d'opter pour des entretiens qualitatifs. Il aurait été intéressant de diversifier les techniques de collecte de données permettant de faire une triangulation. Cela pourrait se faire en optant pour des focus groupes. Également, la recherche que nous avons fait reposait sur une collecte de données en un seul temps. Ceci nous n'a pas permis d'observer l'évolution des pratiques à travers le temps. Cela dit, des études longitudinales pourront apporter plus d'éclaircissements sur l'évolution des démarches de changement au sein des organisations.

Une autre limite se rapporte au choix de périmètre de l'étude. Cette étude se limite uniquement à étudier les rôles des professionnels des ressources humaines en l'occurrence des conseillers en Diversité dans la gestion du changement Diversité. Cependant, nos résultats ont pu démontrer l'existence d'autres acteurs importants dans la gestion de ce changement particulier qui coconstruisent avec les conseillers en Diversité la nouvelle culture organisationnelle. Il s'agit des employés, des groupes sources, des alliés, des gestionnaires ainsi que de la haute direction.

5.4 Avenues de la recherche

Cette recherche semble ouvrir les portes à de nombreuses avenues de recherche dans le futur. A l'heure actuelle, les programmes proposés par les organisations semblent cibler des dimensions spécifiques de la Diversité, à savoir la Diversité culturelle, la Diversité de genre, la Diversité de l'orientation sexuelle, la Diversité de l'âge etc. Cependant, il serait intéressant d'aborder la Diversité en s'attardant sur le concept d'intersectionnalité. Nous invitons donc d'autres recherches à explorer dans quelle mesure les programmes implantés par les organisations peuvent apporter des réponses à ce croisement de dimensions.

Aussi, en étudiant les rôles des conseillers en Diversité, nous nous sommes focalisées sur les rôles formels que peuvent jouer ces professionnels dans la gestion du changement Diversité. Néanmoins, les déclarations de certains répondants sur leurs rôles informels dans la gestion du changement Diversité a suscité également notre intérêt. Il s'agit de rôle en dehors des obligations contractuelles avec leur organisation. Cela nous pousse à réfléchir sur la pertinence d'étudier les impacts des « *in-role* » et des « *extra-role* » dans l'exercice de ces fonctions (Morrison, 1994; Toh et Denisi, 2007). Cela est-il nécessaire de jumeler les deux rôles pour réussir le changement ? En outre, au-delà des compétences techniques, des études futures pourront s'intéresser à d'autres habiletés à avoir pour l'exercice de ce rôle par les conseillers en Diversité. Il est question notamment de leadership, de pouvoir et d'influence.

Également, nous invitons d'autres recherches à s'intéresser au rôle des gestionnaires dans la conduite du changement Diversité. La littérature fait souvent référence au rôle relais que peuvent jouer ces acteurs organisationnels (Autissier *et al.*, 2018). Cependant, il a été noté à plusieurs reprises lors de nos entretiens avec certains répondants que leurs gestionnaires semblent représenter une source de résistance face à l'avancement du changement Diversité.

Suite aux résultats que nous avons obtenus, nous avons pu constater que les modèles théoriques ne sont pas adaptés à la réalité du terrain. Cette recherche fait donc appel à s'intéresser à plus d'études empiriques sur la gestion du changement Diversité. Cela permettra de disposer d'une variété de modèles qui seront mieux adaptés aux milieux organisationnels, d'élargir et d'améliorer les outils d'interventions au-delà des cadres conceptuels. Ces études empiriques devront également traduire la complémentarité qui peut exister entre différentes disciplines en l'occurrence la gestion de changement et la Diversité.

Finalement, bien que nous ayons essayé de comprendre la nature des modifications apportées au contenu des pratiques RH pour mener le changement Diversité au sein des organisations, les résultats que nous avons obtenus restent à cet égard bien limités. De ce fait, nous suggérons, pour des études futures, d'analyser de façon plus approfondie la manière dont certaines organisations mettent en place des programmes de considération de la Diversité et dans quelle mesure ces programmes affectent directement des pratiques précises de la gestion des ressources humaines.

CONCLUSION

L'intérêt derrière cette recherche vient notamment de l'ampleur des discussions autour de la gestion de la Diversité dans les milieux organisationnels que nous constatons de plus en plus de nos jours. En effet, la Diversité dans les organisations suscite plusieurs réflexions. Son importance se matérialise autant dans les avantages qu'elle peut apporter en termes de performance et d'avantages concurrentiels, qu'à travers les contraintes et les tensions qu'elle peut provoquer. Ainsi, sa gestion ne se limite pas à une refonte des fonctions RH, mais implique aussi une gestion de changement organisationnel. De plus, la revue de littérature que nous avons effectuée propose plusieurs cadres conceptuels sur la gestion du changement Diversité et sur le rôle de certaines parties prenantes. Cependant, nous avons noté un manque d'études empiriques traitant de ce sujet. A notre connaissance, mise à part certains études empiriques qui ont étudié l'impact du changement Diversité sur les pratiques des ressources humaines, aucune étude à notre connaissance, ne s'est intéressée aux expériences des organisations ayant entamé ce changement, en termes de démarche, de processus ni même sur les actions menées par les professionnels RH.

L'objectif de cette recherche consiste à explorer la gestion du changement dans le contexte de Diversité culturelle. Il s'agit, précisément, d'explorer le rôle des professionnels RH en tant qu'agent de changement, en étudiant à la fois la nature des processus et des contenus de ce changement. Ceci nous a amené à se poser trois principales questions : Comment les processus de changement ont-ils été menés? De quel manière le changement Diversité a impacté les pratiques des ressources humaines? Et quels rôles ont joué les professionnels des ressources humaines en l'occurrence les conseillers en Diversité dans la gestion de ce changement particulier?

Pour apporter des réponses à ces questions, nous avons adopté une méthodologie scientifique rigoureuse. Ainsi, suivant une démarche abductive, cette recherche exploratoire s'appuie sur un échantillon de 9 études de cas d'organisations au Québec. La technique d'échantillonnage adoptée dite « par contraste approfondissement » consiste à faire des comparaisons entre un nombre diversifié de cas connus à l'avance. Pour ce qui est de la collecte des données, elle a été faite par le biais d'entrevues semi-dirigées menées de façon individuelle avec les conseillers en Diversité. Sur la base des verbatims transcrits et à l'aide du logiciel Nvivo, un premier codage a été fait. Un deuxième niveau d'analyse a été également effectué permettant ainsi de comparer des initiatives allant de simples activités ponctuelles à des démarches plus élaborées visant un changement culturel.

Bien que la principale limite d'une étude exploratoire soit l'impossibilité de généraliser les résultats, nous ne pouvons pas négliger la richesse des informations qu'elle est susceptible de nous livrer. Dans un premier temps, nous avons pu avoir une constellation de définitions du concept de la Diversité proposée par les répondants. Ensuite, nous avons exposé les facteurs déclencheurs du changement Diversité ainsi que ses particularités, ses défis et ses enjeux. Les résultats de cette recherche ont mis la lumière sur le rôle des professionnels des ressources humaines, et plus particulièrement les conseillers en Diversité, dans la gestion du changement Diversité. Finalement, nous avons comparé les démarches du changement mise en place par les organisations, que ce soient au niveau des processus que des contenus relatifs aux différentes pratiques des ressources humaines.

Finalement, cette recherche exploratoire nous a permis d'apporter une contribution à la fois scientifique et pratique. Sur le plan scientifique, cette étude a permis de bonifier les connaissances déjà existantes, par une proposition d'un nouveau cadre conceptuel, issu du terrain. Au-delà des modèles conceptuels présents dans la littérature scientifique qui représente des démarches linéaires pour gérer le changement Diversité, notre proposition met en avant l'aspect complexe et dynamique que peut avoir le changement Diversité. Aussi, nous avons pu mettre l'emphasis sur les rôles joués par les professionnels des ressources humaines pour conduire ce changement particulier. Sur le plan pratique, cette étude a présenté une démarche pratique pour la mise en place des initiatives visant la gestion du changement Diversité. Il s'agit d'un modèle empirique regroupant un certain nombre d'activités à mettre en place. Celui-ci pourrait être un cadre de référence aux professionnels des ressources humaines n'ayant pas encore entamer une telle réflexion de conduite du changement Diversité dans leur organisation. Mais aussi, il pourrait servir à ceux qui ont déjà mis en place une telle démarche et souhaitent améliorer ou revoir leur modèle, le cas échéant.

ANNEXE A

PROFIL DES CONSEILLERS EN DIVERSITÉ

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Profil du conseiller	Spécialiste Diversité + acquisition de talents	Spécialiste Diversité	Spécialiste Diversité	Spécialiste Diversité	Spécialiste en Diversité + Généraliste RH	Spécialiste Diversité	Spécialiste Diversité + acquisition de talents	Généraliste RH	Spécialiste Diversité
Années d'expérience acquise en RH	17 ans	-	13 ans	12 ans	5 ans	6 ans	25 ans	17 ans	2 ans
Années d'expérience acquise en gestion de la Diversité	15 ans à temps partiel / Moins d'un an à temps plein	3 ans	11 ans	12 ans	7 ans	6 ans	2 ans	6 mois	5 ans
Ancienneté de l'organisation dans la gestion de la Diversité	11 ans ou plus	6 à 10 ans	11 ans ou plus	6 à 10 ans	5 ans ou moins	5 ans ou moins	11 ans ou plus	5 ans ou moins	11 ans ou plus
Expériences antérieures du conseiller dans la gestion de la Diversité	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui (Quelques initiatives)	Oui

Formation du conseiller à la gestion de la Diversité	Non	Oui (Études supérieures + conférence)	Oui (Études supérieures)	Oui (Formations - conférences)	Oui (Conférences - expérience personnelle)	Oui (Webinaire - événement CRHA - Certification)	Oui (Webinaire, ateliers)	Oui (Conférences, webinaire)	Non
Rattachement hiérarchique	DRH	Haute direction	DRH	DRH	DG + DRH	DRH	DRH	DRH	DRH
Taille de l'équipe Diversité	1 personne (Équipe Diversité et non changement)	2 personnes (Unité distincte) + 6 À 7 personnes (équipe de changement au niveau central)	1 personne (Équipe Diversité et non changement)	2 personnes temps plein + 1 Personne temps partiel (coordinatrice)	7 personnes (3 profils RH et 4 DO)	4 personnes (unité distincte)	4 personnes	1 personne	4 personnes (2 conseillères, 1 directrice exécutive, 1 personnel de soutien)

ANNEXE B

GUIDE D'ENTRETIEN SUR L'ÉTUDE DE LA GESTION DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE ET LA CONDUITE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Notre recherche porte sur le changement organisationnel en contexte de diversité culturelle. Plus précisément, nous explorerons le rôle des professionnels des ressources humaines en tant qu'agent de changement, et ce en étudiant à la fois la nature des processus ainsi que les contenus de ce changement en particulier qui a été mené dans leur organisation.

Partie 1 : Questions sur la diversité

1. Que signifie la diversité pour vous?
 - Quelle place occupe la diversité culturelle au sein de votre organisation?
2. Qu'est-ce qui vous a amené à conduire ce changement et mettre en place ce programme?
3. Pouvez-vous nous dire en quoi ce changement est particulier ?
 - Quels ont été les défis, enjeux, difficultés de ce changement?

Partie 2 : Questions sur la gestion du changement 'Diversité'

A. Questions sur le processus du changement

4. Quelle était votre démarche pour mener le changement 'Diversité' dans votre organisation?
 - Comment avez-vous procédé? Décrivez-nous les processus.
 - Y a-t-il une stratégie de gestion de changement précise que vous avez poursuivie?
5. Selon vous quelle est l'étape ou quelles sont les étapes qui vous semblent importantes dans ce processus?
 - Pouvez-vous nous décrire ces moments clés?
6. Pouvez-vous nous décrire les facteurs clés de succès de votre démarche?
7. Pouvez-vous nous décrire les principales difficultés rencontrées lors de votre démarche?

B. Question sur le contenu du changement

8. De quelle manière ce changement a-t-il impacté vos pratiques Ressources Humaines?

9. Selon vous, quelles sont les pratiques Ressources Humaines qui favorisent le plus l'intégration de la diversité culturelle dans votre organisation ? Et pourquoi?
- S'agit-il de recrutement et sélection? D'évaluation des performances? De rémunération? De formation et développement?
10. Avez-vous des indicateurs pour évaluer les pratiques de Diversité culturelle mise en place? - y a-t-il d'autres moyens pour évaluer l'implantation des programmes de la Diversité culturelle?

Partie 3 : Questions sur le rôle des professionnels des ressources humaines dans la conduite du changement 'Diversité'

11. Comment qualifiez-vous votre rôle dans la conduite du changement 'Diversité'?
12. Avez-vous prévu des activités spécifiques de gestion de changement? Lesquelles?
13. Quelles étaient les parties prenantes (agents de changement) importantes dans ce changement?
- Quels étaient leurs rôles, leurs implications? Qui était coordonnateur de l'ensemble des efforts?
14. Comment avez-vous géré les difficultés de ce changement particulier?
15. Si vous avez à refaire cette démarche, quels seraient les points à conserver, à améliorer ou à changer?

Partie 4 : Questions socio-démographiques

1. Quelle est la taille de votre organisation?
- ☐ Petite entreprise (de 1 à 99 employés)
 - ☐ Moyenne entreprise (de 100 à 499 employés)
 - ☐ Grande entreprise (de 500 employés ou plus)
2. Quel est le secteur d'activité de votre organisation?
3. Depuis combien de temps votre organisation a-t-elle opté pour cette démarche de la gestion de la Diversité culturelle?
- ☐ Depuis 5 ans ou moins
 - ☐ De 6 ans à 10 ans

☐ De 11 ou plus

4. Quel est votre profil?

- ☐ Un généraliste RH
- ☐ Un spécialiste en Développement organisationnel
- ☐ Un spécialiste en Diversité
- ☐ Autre

5. Combien d'année d'expérience cumulez-vous en RH?.....

6. Et plus spécifiquement en diversité?.....

7. Dans le cadre de vos expériences antérieures, aviez-vous déjà travaillé sur d'autres projets de Diversité?

- ☐ Oui
- ☐ Non

8. Dans le cadre de vos expériences antérieures, aviez-vous été formé à la Diversité?

- ☐ Oui
- ☐ Non

9. Quel est le rattachement hiérarchique de l'équipe de changement Diversité dans votre organisation?.....

10. Quelle est la taille de l'équipe de changement Diversité dans votre organisation?

ANNEXE C

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Titre du projet de recherche

La gestion de la diversité culturelle et la conduite du changement organisationnel.

Étudiante-chercheuse

Mouna Lachegar, Etudiante à la Maîtrise ès sciences de la gestion, spécialisation Ressources Humaines.

Téléphone : (438) 969-0411

Courriel : lachegar.mouna@courrier.uqam.ca

Direction de recherche

Nathalie Lemieux, Professeure au département d'organisation et ressources humaines.

Téléphone : (514) 433-9327

Courriel : lemieux.nathalie@uqam.ca

Préambule

Nous vous demandons de participer à un projet de recherche en répondant à un ensemble de questions sous forme d'un entretien semi-structuré.

Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec qui communiquer au besoin.

Le présent formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles.

Description du projet et de ses objectifs

L'objectif de ce projet de recherche consiste à explorer la conduite d'un changement organisationnel dans le contexte de diversité culturelle menée par les organisations au Québec. Plus précisément, il s'agit d'explorer le rôle des professionnels des ressources humaines en tant qu'agent de changement, et ce en étudiant à la fois la nature des processus ainsi que les contenus de ce changement en particulier.

Nature et durée de votre participation

Votre participation prendra forme d'un entretien semi-structuré d'une durée approximative d'une heure et trente minutes où vous serez invité(e) à répondre à un ensemble de questions déjà élaborées dans notre guide d'entretien. En cas de besoin d'éclaircir quelques détails supplémentaires, une deuxième rencontre de courte durée, d'environ une trentaine de minutes, pourrait vous être demandée.

Les rencontres se dérouleront à distance via des logiciels de visioconférences tel que Zoom ou Microsoft Teams.

Dans le but de faciliter la collecte des données ainsi que leurs retranscriptions, toutes les rencontres avec les participantes, participants seront enregistrées sous forme de vidéo ou audio selon leur convenance.

Avantages liés à la participation

Vous ne retirerez personnellement pas d'avantages à participer à cette étude. Toutefois, vous aurez contribué à l'avancement des connaissances vu que nous cherchons à travers cette étude à mettre en place un cadre conceptuel pour la conduite d'un changement organisationnel dans un contexte spécifique qu'est la gestion de la diversité culturelle. Aussi, cette étude pourrait apporter un cadre de référence aux professionnels des ressources humaines dans la conduite de leur projet de changement dans le contexte de la gestion de la diversité culturelle mené au sein de leurs organisations, et ce par le biais d'un partage des pratiques déjà mises en place.

Risques liés à la participation

En principe, aucun risque n'est lié à la participation à cette recherche.

Confidentialité

Il est entendu que tous les renseignements recueillis lors de l'entretien sont confidentiels et que seules l'étudiante-chercheuse et

sa directrice de recherche auront accès à votre enregistrement et au contenu de sa transcription.

Les enregistrements vidéo ou audio seront détruits dès qu'ils auront été transcrits. Les entretiens transcrits seront identifiés à l'aide d'un code alphanumérique et seules les chercheuses auront la liste des participantes, participants et les codes qui leur seront attribués. L'ensemble des fichiers utilisés sera sauvegardé sur un support informatique protégé par un mot de passe.

Toutes les données des entretiens, les propos cités par les participantes et participants seront traités de façon à protéger la confidentialité et l'anonymat des participantes, participants et seront identifiés en utilisant un code alphanumérique. De ce fait, aucun nom que ce soit de la participante, participant ou de son organisation ou toutes informations personnelles ne seront cités lors de la diffusion des résultats que ce soit dans le mémoire ou toutes autres publications scientifiques. Ils ne seront connus que des chercheuses.

Tout le matériel de recherche ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément en toute sécurité. L'ensemble de ces documents sera détruit, de façon sécuritaire, cinq ans après la dernière publication scientifique.

Utilisation secondaire des données

Il se peut que les données recueillies dans le cadre de la présente recherche soient utilisées pour réaliser d'autres projets de recherche dans le même domaine.

Acceptez-vous que les données de recherche soient utilisées pour réaliser d'autres projets de recherche dans le même domaine ?

Ces projets de recherche seront évalués et approuvés par un Comité d'éthique de la recherche de l'UQAM avant leur réalisation. Les données de recherche seront conservées de façon sécuritaire. Afin de préserver votre identité et la confidentialité des données de recherche, vous ne serez identifié que par un numéro de code.

Acceptez-vous que les données de recherche soient utilisées dans le futur par d'autres chercheurs à ces conditions ?

☐ Oui ☐ Non

Participation volontaire et retrait

Votre participation est entièrement libre et volontaire. Vous pouvez refuser d'y participer ou vous retirer en tout temps sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à aviser l'étudiante-chercheuse Mouna Lachegar verbalement ; toutes les données vous concernant seront détruites.

Indemnité compensatoire

Aucune indemnité compensatoire n'est prévue dans le cadre de cette étude.

Des questions sur le projet ?

Pour toute question additionnelle sur le projet et sur votre participation vous pouvez communiquer avec les responsables du projet :

Étudiante-chercheuse

Mouna Lachegar, Etudiante à la Maîtrise ès sciences de la gestion, spécialisation Ressources Humaines.

Téléphone : (438) 969-0411

Courriel : lachegar.mouna@courrier.uqam.ca

Direction de recherche

Nathalie Lemieux, Professeure au département d'organisation et des Ressources Humaines.

Téléphone : (514) 433-9327

Courriel : lemieux.nathalie@uqam.ca

Des questions sur vos droits ? Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la coordination du CERPE :

Téléphone : 514 987-3000, poste 6188

Courriel : cerpe-pluri@uqam.ca

Remerciements

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier.

Consentement

Je déclare avoir lu et compris le présent projet, la nature et l'ampleur de ma participation, ainsi que les risques et les inconvénients auxquels je m'expose tels que présentés dans le présent formulaire. J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et de recevoir des réponses à ma satisfaction.

Je, soussigné(e), accepte volontairement de participer à cette étude. Je peux me retirer en tout temps sans préjudice d'aucune sorte. Je certifie qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre ma décision.

Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

Prénom Nom

Signature

Date

Engagement de la chercheuse

Je, soussigné(e) certifie

- (a) avoir expliqué au signataire les termes du présent formulaire ; (b) avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard ;
- (c) lui avoir clairement indiqué qu'il reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus ;
- (d) que je lui remettrai une copie signée et datée du présent formulaire.

Prénom Nom

Signature

Date

ANNEXE D

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (Janvier 2016) de l'UQAM.

Titre du projet:	La gestion de la diversité culturelle et la conduite du changement organisationnel
Nom de l'étudiant:	Mouna LACHEGAR
Programme d'études:	Maîtrise en sciences de la gestion (profil avec mémoire)
Direction de recherche:	Nathalie LEMIEUX

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Raoul Graf
Président du CERPE plurifacultaire
Professeur, Département de marketing

ANNEXE E

SYNTHÈSE DES DÉFIS ET ENJEUX LIÉS À LA GESTION DE LA DIVERSITÉ

Défis et enjeux liés à la gestion de la Diversité		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Liés à la résistance	Résistance face aux changements de manière générale	x				x				
	Résistance face aux changement Diversité en particulier	x	x	x	x	x			x	x
	Résistance au rythme du changement				x	x			x	
Organisationnels	Ressources humaines limitées	x	x	x	x	x	x		x	x
	Difficultés financiers		x	x		x			x	x
	Nouveau changement non encore structuré		x	x			x			
	Adaptation des initiatives					x	x	x		
	Rattachement de l'équipe Diversité			x			x			
	Manque d'information socio-démographique					x	x			
Apprentissage / désapprentissage				x	x	x	x		x	x
Idéologiques	Diversité, une affaire de tous	x				x	x	x	x	
	Changements de mentalités		x		x			x		
	Divergences d'avis sur la gestion de la Diversité	x	x							
	Privilèges			x			x			
	Déni face à la Diversité		x		x					
	Fatigue du discours		x				x			
Émotionnels			x	x		x				x

ANNEXE F

LE RÔLE DES PARTIES PRENANTES DANS LE CHANGEMENT DIVERSITÉ

	Partie prenante	Rôle	Illustrations de verbatims
Parties prenantes internes	Les membres de la haute direction (PDG et VP)	La haute direction a pour rôle de prendre les décisions, d'approuver les projets et soutenir leur mise en place par les conseillers en Diversité. Dans certaines organisations, les VP vont s'associer à chaque groupe cible et vont le représenter au niveau du comité de direction.	« C'est les hauts dirigeants qui vont lancer la communication et les initiatives, pour s'assurer que ça soit bien implanté ». Répondant 5 « Donc, on a un VP associé au dossier femme, on a un VP associé à la minorité culturelle, minorité sexuelle, personnes en situation de handicap et dossier autochtone. Donc, ces VP là, mais [...] ils veulent se mouiller, ils veulent agir, ils veulent s'impliquer... [...] Ils veulent...à travers ça, en quelque sorte, démontrer que par leur dynamisme, ils apportent un certain changement. » Répondant 6
	Les comités de gestion de la Diversité	Ils ont pour objectif de permettre des échanges entre différents membres de l'organisation sur la gestion de la Diversité ainsi que d'aligner les façons de faire.	« L'objectif de ce comité là c'est de partager. Chacun à certains égards touche ce thème-là. Donc, si on peut arrimer, aligner nos façons de faire pour avoir une force de frappe plus grande tout le monde ensemble, c'est là que le comité devient intéressant. Parce qu'il permet cet échange-là entre nous. Il permet de consolider aussi les efforts qui sont parfois complémentaires. Répondante 1

Les groupes consultatifs d'employés	Appelés aussi groupe 'ressources employé', il s'agit de groupes qui représentent les employés issus de groupes cibles au sein de l'organisation. Ils vont aider les conseillers en Diversité en les rapprochant de la réalité vécue par les employés sur le terrain, en rapportant leur besoin ainsi que les obstacles qu'ils rencontrent.	« J'ai également 4 groupes consultatifs [...] c'est plus pour avoir de l'information, savoir qu'est-ce qui se passe [...] c'est eux qui nous donne l'information pour qu'on puisse implémenter certaines stratégies. et quand on implémente les stratégies, [...] c'est eux qui nous disent okay, ça, ça fonctionne, on a eu beaucoup de commentaires là-dessus ou non ça, ça a pas fonctionné, arrêtez ça ». Répondant 5
Les gestionnaires	Selon le cas, les gestionnaires vont jouer soit un rôle actif ou passif. Dans le premier cas, les gestionnaires vont servir de sources de financement additionnelles pour mettre en place des initiatives liées à la gestion de la Diversité. Dans le deuxième cas, les gestionnaires vont juste relayer l'information qu'ils reçoivent des conseillers en Diversité, sans démontrer une implication active.	« Je le vois dans les différents départements aussi qui ouvrent le budget pour supporter la diversité et que c'est pas juste un budget central que je gère. [...] que les gens m'ont dit : mais moi je peux le supporter, je suis capable...dans un budget marketing, un budget...je pense que les gens, ils commencent à mettre une partie [...] de leur budget justement pour la diversité ». Répondant 4 « Pour l'instant, ils reçoivent l'information et on leur demande de retransmettre. Donc, ils ne sont pas impliqués dans l'initiative ou l'élaboration des initiatives. Ils sont juste des messagers ». Répondante 5
Les employés	Il s'agit des gens issues des communautés qui sont ciblées par ces changements. Ils jouent un rôle d'ambassadeur pour l'organisation, dans le sens où ils peuvent attirer du personnel dans l'organisation via leur expérience.	« Leur implication c'est la participation, c'est la rétroaction, c'est les autres qui influencent l'expérience [...] moi je dis, y a pas de changement de culture qui pourrait se faire sans... ça vient pas des dirigeants, c'est les employés, c'est le peuple. C'est le cœur de toute organisation. Donc, c'est impossible d'avancer, de faire des changements, sans avoir le Buy-in des gens. Donc pour moi c'est l'acteur le plus important ». Répondant 4

	Les syndicats	Leur rôle est de mener le changement Diversité, dans un contexte syndiqué, de façon fluide.	« [...] Y a du travail à faire quand même avec les syndicats. Ils ont leur part à jouer, ils ont leur rôle à jouer là-dedans, que ça soit à travers des lettres d'entente ou à travers les programmes d'intégration des nouveaux arrivants. Il y a certaines balises problématiques pour certains corps de métier ou certaines professions. Donc, c'est de voir avec eux [...] les conventions collectives. Donc, ils sont ouverts, ils voient les problématiques quand même dans certains secteurs ». Répondant 6
	Les alliés	Il s'agit de l'ensemble des personnes qui vont soutenir le changement Diversité sans pour autant faire partie des communautés ciblées.	« Et les personnes aussi qui font partie des alliés que j'appelle. Les personnes qui veulent aussi que le changement ait lieu, qui sont là pour épauler, aider. Qui ne font pas nécessairement parti des communautés ciblées mais qui veulent voir ce changement social arriver aussi, je pense que c'est important de les inclure aussi dans la discussion ». Répondante 2
Parties prenantes externes	Les actionnaires	Leur rôle consiste à pousser l'organisation à maintenir ses engagements en matière d'RSE.	« Donc, les actionnaires que ce soit le petit épargnant ou les actionnaires institutionnels, les grandes banques externes etc...Donc, qui s'attendent à [...] investir dans des entreprises socialement responsables. On a des comptes à rendre à eux ». Répondant 7
	Les organisations internationales	Leur rôle consiste à pousser l'organisation à maintenir ses engagements en matière d'RSE	« On est aussi signataire d'accords internationaux [...]. Dans la mesure qu'on s'est engagé à promouvoir l'inclusion. Donc, on a des comptes à rendre je te dirais ». Répondant 7

ANNEXE G

LES 10 RÔLES DU MANAGER EN PÉRIODE DE CHANGEMENT (BAREIL, 2004, P.150)

LES 10 RÔLES DU MANAGER

STRATÉGIQUE	FONCTIONNEL	OPÉRATOIRE
1. Négociateur	2. Évaluateur	6. Leader
	3. Intervenant	7. Coach
	4. Agent de liaison	8. Motivateur
	5. Médiateur	9. Distributeur de ressources
		10. Informateur cohérent

BIBLIOGRAPHIE

- Alami, S., Desjeux, D. et Garabua-Moussaoui, I. (2019). L'approche qualitative. Dans *Les méthodes qualitatives* (p.9-32). Presses Universitaires de France. Récupéré de <https://www-cairn-info.proxy.bibliotheques.uqam.ca/les-methodes-qualitatives--9782130817154.htm>
- Alfes, K., Truss, C. et Gill, J. (2010). The HR Manager as Change Agent: Evidence from the Public Sector. *Journal of Change Management*, 10(1), 109-127. doi: 10.1080/14697010903549465
- Al-Haddad, S. et Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234-262. doi: 10.1108/JOCM-11-2013-0215
- Allard-Poesi, F. (2019). Des méthodes qualitatives dans la recherche en management. Dans Moriceau, J.-L. et Soparnot, R. (dir.), *Recherche qualitative en sciences sociales: S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode* (25-44). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.mori.2019.01>
- Armstrong, C., Flood, P. C., Guthrie, J. P., Liu, W., MacCurtain, S. et Mkamwa, T. (2010). The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems. *Human Resource Management*, 49(6), 977-998. <https://doi.org/10.1002/hrm.20391>
- Anadón, M. (2019). Les méthodes mixtes : implications pour la recherche « dite » qualitative. *Recherches qualitatives*, 38(1), 105. doi: 10.7202/1059650ar
- Arcand, S. (2007). Prévenir les conflits liés à la diversité : l'interculturel comme pratique de gestion. *Gestion*, Vol. 31(4), 216-223. <https://doi.org/10.3917/riges.314.0216>
- Armenakis, A. A. et Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Organizational Change*, 25(3), 293-315.
- Autissier, D. et Guillard, A. (2014). Ressources humaines et conduite du changement : Les RH comme sponsor opérationnel de la conduite de changement. Dans Frimousse, S., Peretti, J.-M., Igalens, J., Orsoni, J. et Thévenet, M. (dir.), *Ressources humaines et responsabilités sociétales: mélanges en l'honneur de Jean-Marie Peretti* (p.109-116). Caen : EMS Editions
- Autissier, D. et Moutot, J. (2016). *Méthode de conduite du changement: Diagnostic, accompagnement, performance*. Paris: Dunod. Récupéré de <https://www-cairn-info.proxy.bibliotheques.uqam.ca/methode-de-conduite-du-changement-2016--9782100754014.htm>
- Autissier, D. et Vandangeon Derumez, I. (2007). Pas de changement sans adhésion des managers. *L'Expansion Management Review*, N° 126(3), 116. doi: 10.3917/emr.126.0116
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., Vas, A., Johnson, K. (2018). *Conduite du changement : concepts clés: 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs*. Paris: Dunod
- Baran, B. E., Filipkowski, J. N. et Stockwell, R. A. (2019). Organizational Change: Perspectives From

- Human Resource Management. *Journal of Change Management*, 19(3), 201-219. doi: 10.1080/14697017.2018.1502800
- Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain de changement*. Montréal : Éditions Transcontinental.
- Bareil, C. (2008). Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement. *Télescope*, 14(3), 89-105. Récupéré de https://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_14_no_3/Telv14n3_changement.pdf
- Béland, D., Lecours, A. et Schmeiser, P. (2021). Nationalism, Secularism, and Ethno-Cultural Diversity in Quebec. *Journal of Canadian Studies*, 55(1), 177-202. <https://doi.org/10.3138/jcs.2020-0028>
- Boily, C. (2021). Diversité et inclusion : Entre course à obstacles et avantage concurrentiel. *Gestion*, 46(3), 48-53. Récupéré de <https://www.revuegestion.ca/dossier-les-vrais-defis-de-la-diversite-entre-course-a-obstacles-et-avantage-concurrentiel>
- Bruna, M.-G. (2016a). Vers une gestion inclusive des organisations entre préalable éthique et pragmatique de la confiance. *Im Pertinence*, N°6, 25-35. Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/308639340_Vers_une_gestion_inclusive_des_organisations_entre_prealable_ethique_et_pragmatique_de_la_confiance
- Bruna, M.-G. (2016b). Dynamique de changement, exercice de la réflexivité et apprentissage managérial dans la conduite d'une démarche transformationnelle de diversité. *La Revue des Sciences de Gestion*, 281-282(5), 121. doi: 10.3917/rsg.281.0121
- Bruna, M. G. et Chauvet, M. (2010). *La diversité, un levier de performance : sous condition de management* (Cahier de recherche n°2). Université Paris-Dauphine. Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/47342015_La_diversite_levier_de_performance_sous_condition_de_management
- Bruna, M. G. et Chauvet, M. (2013). La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif. *Management international*, 17, 70-84. doi: 10.7202/1015813ar
- Bruna, M. G., Bender, A.-F. et Yanat, Z. (2016). Faire éclore la diversité dans le Supérieur : questionnements épistémologiques, défis organisationnels et enjeux pédagogiques. *Management et sciences sociales*, 21, 24-47.
- Burke, R. J. et Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16(2), 86-94. doi: 10.1016/j.hrmr.2006.03.006
- Caldwell, R. (2001). Champions, adapters, consultants and synergists: the new change agents in HRM. *Human Resource Management Journal*, 11(3), 39-52. doi: 10.1111/j.1748-8583.2001.tb00044.x
- Caïdor, P. (2021). La constitution communicationnelle d'un programme de valorisation de la diversité ethnoculturelle : une étude de cas. *Communication et organisation*, (59), 169-181. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.10150>

- Carrell, R. (2006). Defining workplace diversity programs and practices in organizations: A longitudinal study. *Labor Law Journal*, 57(1), 5-12.
- Choi, B. P., Jeong, J.-G. et Lee, Y. (2014). Diversity and Firm Performance: An Analysis of Different Workforce Level and Ethnic Groups. *Journal Of Business Diversity*, 14(1), 48-58.
- Conner, J. et Ulrich, D. (1996). Human resource roles: Creating value, not rhetoric. *Human resource planning*, 16 (3), 38-49
- Cox, T. H. et Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56. doi: 10.5465/ame.1991.4274465
- Crenshaw, K. (1991). Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241–1299. <https://doi.org/10.2307/1229039>
- D’Netto, B., Shen, J., Chelliah, J. et Monga, M. (2014). Human resource diversity management practices in the Australian manufacturing sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(9), 1243-1266. doi: 10.1080/09585192.2013.826714
- D’Netto, B. et Sohal, A. S. (1999). Human resource practices and workforce diversity: an empirical assessment. *International Journal of Manpower*, 20(8), 530-547. doi: 10.1108/01437729910302723
- Dennissen, M., Benschop, Y. et van den Brink, M. (2020). Rethinking Diversity Management: An Intersectional Analysis of Diversity Networks. *Organization Studies*, 41(2), 219-240. <https://doi.org/10.1177/0170840618800103>
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. et Grenier, C. (2014). Validité et fiabilité de la recherche. Dans Thiétart, R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management* (pp. 297-331). Paris: Dunod. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0297>
- Fortin, M-F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives*. Montréal : Chenelière éducation.
- Foucher, R. (2018). Les destinataires des changements organisationnels dirigés : proposition d’un cadre d’analyse de leurs attitudes et de leurs réactions. Dans Lauzier, M. et Lemieux, N. (dir.), *Améliorer la gestion du changement dans les organisations* (p.229-255). Presses de l’université du Québec
- Foudriat, M. (2015). Le changement organisationnel: Réflexions sur les conceptions méthodologiques. Dans Girard, J-P., Méry, I. et Mounir, H. (dir.), *Les chefs de service à l’épreuve du changement* (p. 5-30). Paris: Dunod. Récupéré de <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.3917/dunod.girar.2015.01.0005>
- Foudriat, M. (2019). Définition et dimensions de la co-construction. Dans M. Foudriat, *La co-construction: Une alternative managériale* (pp. 15-36). Rennes, France: Presses de l’EHESP. Récupéré de <https://www-cairn-info.proxy.bibliotheques.uqam.ca/la-co-construction--9782810908257-page-15.htm>

- Friday, E. et Friday, S. S. (2003). Managing diversity using a strategic planned change approach. *Journal of Management Development*, 22(10), 863-880. doi: 10.1108/02621710310505467
- Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management & Avenir*, 7(1), 23. doi: 10.3917/mav.007.0023
- Gaudet, S. et Robert, D. (2018). Choisir un projet de recherche qualitative. Dans *L'aventure de la recherche qualitative: Du questionnaire à la rédaction scientifique* (p. 1-20). Les Presses de l'Université d'Ottawa. doi: 10.2307/j.ctv19x4dr
- Gonzalez, J. A. (2010). Diversity Change in Organizations: A Systemic, Multilevel, and Nonlinear Process. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(2), 197-219. doi: 10.1177/0021886310367943
- Gonzalez, J. A. et Denisi, A. S. (2009). Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 21-40. <https://doi.org/10.1002/job.498>
- Grosjean, S., Matte, F. et Ivanov, I. (2018). Quand l'ordinaire de l'organisation est le changement : l'importance de la dimension constructive de la communication. Dans Lauzier, M. et Lemieux, N. (dir.), *Améliorer la gestion du changement dans les organisations* (p.305-331). Presses de l'université du Québec
- Guay, E. (2021). L'approche abductive, les communautés d'interrogation, la convocation et l'anticipation : entrevue avec Iddo Tavory. *Recherches qualitatives*, 40(1), 154-167. doi: 10.7202/1076351ar
- Haas, A. et Shimada, S. (2010). *(Re)Définir la diversité : De la représentativité à la gestion de l'Altérité* (Cahier de recherche n°1). Université Paris-Dauphine. Récupéré de https://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/4909/Cahier_recherche_01_Definition_Diversite_Haas_Shimada.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Haas, A. et Shimada, S. (2014). Les politiques de gestion de la diversité dans les organisations : Proposition de typologie à l'usage des chercheurs et des entreprises. *Management international*, 18(2), 14-21. doi: 10.7202/1024190ar
- Hayes, J. (2014). *The theory and practice of change management* (4th edition). New York: Palgrave Macmillan. Récupéré de [https://www.drnishikantjha.com/booksCollection/THE%20theory%20and%20practice%20of%20change%20management%20\(%20PDFDrive%20\).pdf](https://www.drnishikantjha.com/booksCollection/THE%20theory%20and%20practice%20of%20change%20management%20(%20PDFDrive%20).pdf)
- Holck, L. (2016). Putting diversity to work: An empirical analysis of how change efforts targeting organizational inequality failed. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(4), 296-307. <https://doi.org/10.1108/EDI-12-2015-0107>
- Holck, L. et Muhr, S. L. (2016). Diversity and Its Management in Organizations. Dans A. Farazmand (dir.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (p. 1-9). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2477-1
- Houkamau, C. et Boxall, P. (2011). The incidence and impacts of diversity management: A survey of New

- Zealand employees. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(4), 440-460. doi: 10.1177/1038411111422314
- Janssens, M. et Zanoni, P. (2014). Alternative diversity management: Organizational practices fostering ethnic equality at work. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 317-331. doi: 10.1016/j.scaman.2013.12.006
- Johnson, R. B. et Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26. doi: 10.3102/0013189X033007014
- Jones, J., Firth, J., Hannibal, C. et Ogunseyin, M. (2019). Factors Contributing to Organizational Change Success or Failure: A Qualitative Meta-Analysis of 200 Reflective Case Studies. Dans Hamlin, R. G., Ellinger, A. D. et Jones, J. (dir.), *Evidence-Based Initiatives for Organizational Change and Development* (p.155-178). IGI Global. Récupéré de <https://wlv.openrepository.com/bitstream/handle/2436/622238/Jones%20Factors%20contributing%20to%20organizational%20change.pdf?sequence=1>
- Jean, K. (2000). La gestion de la diversité : caractéristiques et implantation. *Interactions*, 4(2), 232-261.
- Kapoor, C. (2011). Defining diversity: the evolution of diversity. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 284-293. doi: 10.1108/17554211111162408
- Köllen, T. (2019). Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future. *Journal of Management Inquiry*, 105649261986802. doi: 10.1177/1056492619868025
- Laberge, M., Lauzier, M. et Durivage, A. (2018). Changer la culture par l'établissement d'un nouveau profil de valeurs organisationnelles : le cas d'une organisation du secteur municipal au Québec. Dans Lauzier, M. et Lemieux, N. (dir.), *Améliorer la gestion du changement dans les organisations* (p. 163-192). Presses de l'université du Québec
- Langley, A., Denis, J-L. (2008). Les dimensions négligées du changement organisationnel. *Télescope*, 14(3), 13-32. Récupéré de https://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_14_no_3/Telv14n3_changement.pdf
- Lauzier, M., Annabi, D., Lafrenière-Carrier, B. et Mbani Atangana, L. (2018 a). Pleins feux sur la phase d'éveil : une analyse rétrospective et prospective de sa raison d'être, ses conditions déterminantes et ses effets sur les destinataires d'un changement. Dans Lauzier, M. et Lemieux, N. (dir.), *Améliorer la gestion du changement dans les organisations* (p. 107-133). Presses de l'université du Québec
- Lauzier, M., Lemieux, N., Montreuil, V-L. et Nicolas, C. (2018 b). Comprendre les résultats des études en gestion du changement sans savoir ce qui a changé. Dans Lauzier, M. et Lemieux, N. (dir.), *Améliorer la gestion du changement dans les organisations* (p. 193-227). Presses de l'université du Québec
- Lemieux, N. (2009). *Le support offert aux gestionnaires par une équipe de gestion du changement lors de l'implantation d'un système de gestion intégré* (Thèse de doctorat). Université de Sherbrooke
- Lemieux, N. (2011). Comment une équipe de gestion du changement peut-elle aider à implanter un

- système de gestion intégré? Le cas d'Hydro-Québec et de son système d'information clientèle. *Gestion*, 36(1), 74. doi: 10.3917/riges.361.0074
- Lemieux, N. et Cherré, B. (2019). La mise en œuvre des changements en milieux organisationnels publics. Dans: Mazouz, B. et Gagnon, S. (dir.) *La gestion du changement en contextes et milieux organisationnels publics*. Presses de l'université du Québec
- Lemieux, N., Cherré, B., Hervieux, G. et Comeau-Vallée, M. (2018). Les dilemmes éthiques lors de changements organisationnels multiples et simultanés. Dans Lauzier, M. et Lemieux, N. (dir.), *Améliorer la gestion du changement dans les organisations* (p. 83-105). Presses de l'université du Québec
- Lemieux, N. et Hervieux, G. (2014). La gestion des changements organisationnels : Intervention des RH et des gestionnaires. *Effectif*, 17 (4). Récupéré de : <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/archives/la-gestion-des-changements-organisationnels-intervention-des-professionnels-rh-et-des-gestionnaire>
- Le Moigne, J. (2021). Chapitre IV. Les hypothèses fondatrices des épistémologies constructivistes. Dans : Jean-Louis Le Moigne éd., *Les épistémologies constructivistes* (pp. 70-91). Paris cedex 14: Presses Universitaires de France.
- McCann, J. (2004). Organizational effectiveness: Changing concepts for changing environments. *HR.Human Resource Planning*, 27(1), 42-50. Récupéré de <https://search-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/trade-journals/organizational-effectiveness-changing-concepts/docview/224568529/se-2?accountid=14719>
- Miller, D. (2012). Delivering Transformational Change. *The European Business Review*, 15-18. Récupéré de http://portal.changefirst.com/uploads/documents/TEBR%20Mar-Apr%202012_Delivering%20Transformational%20Change.pdf
- Miller, D., Greenwood, R., et Hinings, B. (1999). Miser sur le chaos créateur ou évoluer dans la continuité : Le schisme entre les perspectives normative et universitaire du changement organisationnel. *Gestion*, 34(3), 158-164.
- Milliken, F. J. et Martins, L. L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 21(2), 402. doi: 10.2307/258667
- Morrison, E.W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- Nadeau-Leclerc, A. et Lemieux, N. (2018). Le cynisme en contexte de changement organisationnel : vers un modèle de comportements et de leurs intentions. Dans Lauzier, M. et Lemieux, N. (dir.), *Améliorer la gestion du changement dans les organisations* (p. 257-278). Presses de l'université du Québec
- Nadiv, R. et Kuna, S. (2020). Diversity management as navigation through organizational paradoxes. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(4), 355-377. doi: 10.1108/EDI-12-2018-0236

- Ng, E. S. et Sears, G. J. (2020). Walking the Talk on Diversity: CEO Beliefs, Moral Values, and the Implementation of Workplace Diversity Practices. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 437-450. doi: 10.1007/s10551-018-4051-7
- Nkomo, S. et Hoobler, J. M. (2014). A historical perspective on diversity ideologies in the United States: Reflections on human resource management research and practice. *Human Resource Management Review*, 24(3), 245-257. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.006>
- Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. Dans J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer, A.P. Pires (dir.) *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Gaëtan Morin, Éditeur.
- Pless, N. et Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129-147. doi: 10.1007/s10551-004-9465-8
- Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C. et van der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(2), 159-175. doi: 10.1016/j.ijintrel.2012.09.001
- Prévost, P. et Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Presses de l'Université de Montréal. doi: 10.4000/books.pum.2981
- Prosci (2017). A change management office primer. Récupéré de <https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-office-primer>
- Prosci (s.d). An introduction to change management: What it is and why it makes a difference in your organization. Récupéré de <https://www.prosci.com/resources/articles/what-is-change-management-and-how-does-it-work>
- Rao, M. (2014). Cultivating Openness to Change in Multicultural Organizations: Assessing the Value of Appreciative Discourse. *Organization development journal*, Fall, 75-88
- Riccò, R. et Guerri, M. (2014). Diversity challenge: An integrated process to bridge the 'implementation gap'. *Business Horizons*, 57(2), 235-245. doi: 10.1016/j.bushor.2013.11.007
- Rijamampianina, R. et Carmichael, T. (2005). A pragmatic and holistic approach to managing diversity. *Problems and Perspectives in Management*, 3(1), 109-117
- Roberge, M.-E., Lewicki, R. J., Hietapelto, A. et Abdyldeaeva, A. (2011). From Theory To Practice: Recommending Supportive Diversity Practices. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 6(2), 1-20. doi: 10.19030/jdm.v6i2.5481
- Roberge, M.-É. et van Dick, R. (2010). Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance? *Human Resource Management Review*, 20(4), 295-308. doi: 10.1016/j.hrmr.2009.09.002
- Roch, J M. (2018). Le leader authentique: un acteur incontournable de la gestion des contradictions en contexte de changement. Dans Lauzier, M. et Lemieux, N. (dir.), *Améliorer la gestion du changement dans les organisations* (p. 279-303). Presses de l'université du Québec

- Rocher, F et White, B W. (2014). L'interculturalisme québécois dans le contexte du multiculturalisme canadien. *Étude IRPP* 49, 1-42. Récupéré de <https://irpp.org/wp-content/uploads/2014/11/study-no49.pdf>
- Rondeau, A. (1994). *La transformation des organisations : Ce qui en influence la réussite*. Texte de la conférence prononcée le 27 octobre 1994, devant les membres de la chambre de commerce du Montréal métropolitain, Montréal, Québec
- Rondeau, A. (2007). *La mise en œuvre du changement stratégique : Quelques avancées dans la connaissance*. Présentation faite dans le cadre des séminaires du centre d'études en transformation des organisations HEC Montréal le 9 octobre 2007, Montréal, Québec
- Rondeau, A. (2008). L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexe. *Télescope*, 14(3), 1-12. Récupéré de https://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_14_no_3/Telv14n3_changement.pdf
- Rondeau, A. et Lemieux, N. (2018). Des réflexions sur l'évolution de la connaissance en changement organisationnel. Dans Lauzier, M. et Lemieux, N. (dir.), *Améliorer la gestion du changement dans les organisations* (p.5-26). Presses de l'université du Québec
- Rouziez, R. et Petit, V. (2010). La Gestion de la diversité ethnoculturelle. *Diversité canadienne*, 8(1), 5-1. Récupéré de : <http://www.mifi.gouv.qc.ca/publications/fr/criversite/Diversite-canadienne-special-quebec.pdf>
- Royer, C., Deschenaux, F. et Baribeau, C. (2021). Quelques principes pour une rédaction de qualité en recherche qualitative. *Recherches qualitatives*, 40(1), 168. doi: 10.7202/1076352ar
- Royer, I. et Zarlowski, P. (2014). Échantillon(s). Dans Thiétart, R-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management* (p.219-260). Dunod. Récupéré de <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0219>
- Saba, T. (2019). Gestion de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (GÉDI) : Remettre les pendules à l'heure. Récupéré de : <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/volume-22-no-3/gestion-diversite-equite-inclusion-gedi>
- Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans Gauthier, B. (dir.), *Recherche sociale: De la problématique à la collecte des données* (pp.337-360). Québec : Presses de l'Université du Québec
- Schuler, R. S. (1990). Repositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise? *Academy of Management Perspectives*, 4(3), 49-60. doi: 10.5465/ame.1990.4274667
- Schumacher, T. et Scherzinger, M. (2016). Systemic in-house consulting: an answer to building change capacities in complex organizations. *Journal of Change Management*, 16(4), 297-316. doi: 10.1080/14697017.2016.1230932
- Sekaran,U, (2003). Research methods for business: A skill building approach. Edition Wiley.
- Sekaran,U. et Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill building approach. Edition Wiley.

Récupéré de

https://www.academia.edu/36294585/Research_Methods_For_Business_A_Skill_Building_Approach_7th_edition_pdf

- Seymen, O. (2006). The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13(4), 296-315. doi: 10.1108/13527600610713404
- 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. doi: 10.1080/09585190802670516
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A. et Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690-709. doi: 10.1057/jibs.2009.85
- Statistique Canada. (2017). Immigration et diversité ethnoculturelle : Faits saillants du Recensement de 2016. Récupéré de : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/daily-quotidien/171025/dq171025b-fra.pdf?st=YxMOBV08>
- Tasler, N. (2017). Stop using excuse "Organizational change is hard". *Harvard Business Review*. Récupéré de <https://hbr.org/2017/07/stop-using-the-excuse-organizational-change-is-hard>
- Timmermans, S. et Tavory, I. (2012). Theory Construction in Qualitative Research: From Grounded Theory to Abductive Analysis. *Sociological Theory*, 30(3), 167-186. doi: 10.1177/0735275112457914
- Toh, S. M. et DeNisi, A. S. (2007). Host country nationals as socializing agents: a social identity approach. *Journal of Organizational Behavior*, 28(3), 281-301. <https://doi.org/10.1002/job.421>
- Tremblay, M. et Simard, G. (2005). La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité. *Gestion*, 30(2), 60-68. doi: 10.3917/riges.302.0060
- Tremblay, M. et Wils, T. (2005). La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Gestion*, 30(2), 37-49. doi: 10.3917/riges.302.0037
- Trudel, L., Simard, C. et Vonarx, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire? *Recherches qualitatives*, hors-série (5), 38-45. Récupéré de http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v5/RQ-HS-5-Numero-complet.pdf
- Ulrich, D. (2016). HR at a crossroads. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54(2), 148-164. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12104>
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. et Ulrich, M. (2012). HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review*, 11(4), 217-222. doi: 10.1108/14754391211234940
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. et Ulrich, M. D. (2013). The State of the HR Profession. *Human*

Resource Management, 52(3), 457-471. doi: 10.1002/hrm.21536

Whelan-Berry, K. S. et Somerville, K. A. (2010). Linking Change Drivers and the Organizational Change Process: A Review and Synthesis. *Journal of change management*, 10 (2), 175-193. doi: 10.1080/14697011003795651

Wiley, C. (1992). A comprehensive view of the roles of human resource managers in industry today. *Industrial management*, 34(6), 27-29

Yadav, S. et Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(8), 901-929. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197>

Zéville, E. (2008). Un rôle à valeur ajoutée dans la réalisation du changement. *Effectif*, 11 (5). Récupéré de : <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/archives/un-role-a-valeur-ajoutee-dans-la-realisation-du-changement>