

REVUE

**RH**

ORDRE DES CRHA | CRIA

**POINT  
DE VUE**

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

14

**DOSSIER**

Les profession-  
nelles et profes-  
sionnels haute-  
ment qualifiés

56

**MA  
PROFESSION**

Qu'en est-il de  
l'inclusion des  
groupes sous-  
représentés  
en emploi ?

72



**AU-DELÀ DE  
LA DIVERSITÉ,  
QU'EN EST-IL  
DE L'INCLUSION  
des groupes  
sous-représentés  
en emploi ?**

# Et si vous receviez plus de candidatures ?



**Aujourd'hui les solutions cloud RH de Cegid offrent de nouvelles opportunités pour améliorer l'expérience de travail. L'objectif ? Une performance durable de l'entreprise.**

Relevez les défis du recrutement avec Cegid Digitalrecruiters, une solution flexible, adaptée aux organisations complexes. Face à la pénurie de talents et au déficit de compétences, construisez une marque employeur attractive et moderne, et augmentez le taux de transformation des visiteurs en candidats sur votre site Carrières. Proposez une expérience de candidature fluide, ergonomique, en un clic. Ne laissez passer aucune opportunité, identifiez les profils qualifiés et ouvrez le champ des possibles du recrutement, y compris dans les secteurs les plus tendus.

**cegid**

Découvrez nos solutions sur  
[www.cegid.com](http://www.cegid.com)

**Ensemble, ouvrons les possibles**

# Mot de l'éditrice



# CRHA

Ordre des conseillers  
en ressources  
humaines agréés

## PLACE À L'INCLUSION ET À LA COHÉRENCE

Équité, diversité et inclusion ou EDI pour les intimes. Je suis heureuse que nous donnions une tribune au I de l'EDI dans cette édition de la Revue RH. Parce qu'on parle beaucoup du D, mais beaucoup moins du I et du E.

La diversité sans l'inclusion, c'est de passer outre l'objectif réel de créer des milieux de travail où chaque personne se sent reconnue, respectée, appréciée. L'inclusion, c'est une valeur que tout le monde partage, qu'on se souhaite pour soi, et pour ceux qui nous entourent. En fait, quand on y pense, l'inclusion est possiblement le véritable levier pour faire réellement bouger l'aiguille de la diversité. En effet, c'est peut-être sous cet angle qu'on peut encore mieux sensibiliser la société, les organisations et les gens qui les composent; en mettant davantage la lumière sur les principes que sur les moyens.

Cependant, je ne peux pas m'empêcher de constater que malgré l'élan collectif sur l'EDI, la base n'est pas encore acquise. À titre d'exemple et sur un sujet qui me tient à cœur: combien de formulaires médicaux de préemploi ai-je vus récemment, utilisés systématiquement par de petits et grands employeurs, et qui demandent à toutes les personnes candidates leur historique médical complet, sans aucun lien avec le poste convoité, et donc manifestement illégaux? Comment peut-on encore utiliser et administrer ces formulaires aujourd'hui et en même temps mettre des énergies à déployer une marque employeur qui prône l'EDI? C'est soit de l'hypocrisie, de la négligence ou de l'incompétence.

Que devais-je répondre à mon amie qui a fait une dépression après avoir perdu son fils de 8 ans en 2020 et à qui l'on a demandé de compléter l'un de ces formulaires pour un poste de coordonnatrice administrative, et ce, avant même d'être reçue en entrevue? Devait-elle mentir à la question «avez-vous déjà fait une dépression?» ou dire la vérité et risquer de ne pas être retenue pour le poste? Je ne lui ai pas conseillé de mentir ni de répondre honnêtement à la question. Je lui ai plutôt suggéré d'appliquer ailleurs, parce que clairement, je ne veux pas qu'elle déploie son talent pour une organisation qui se targue publiquement d'être un exemple à suivre en matière d'EDI mais qui bafoue les droits fondamentaux, enfreint les règles de base et visiblement laisse très peu de place à l'inclusion. |

**M<sup>e</sup> Manon Poirier**, CRHA, directrice générale de l'Ordre des CRHA

### Éditrice

M<sup>e</sup> Manon Poirier, CRHA

### Éditrice adjointe

Maude Cormier-Gladu, CRIA

### Rédactrice en chef

Catherine Bédard, M. Ed.,  
CRHA

### Rédactrices et rédacteur en chef invités

Catherine Beaudry, CRHA,  
Mouhamadou Sanni Yaya,  
Andrée-Anne Deschênes,  
CRHA

### Coordination de la production

Dominique Des Rosiers

### Graphisme

gbdesign-studio.com

### Révision

France Bouchard

### Collaborateurs

Justine Aubry – 37<sup>e</sup> av, Sophie  
Mongeon, Marie-Noëlle  
Leblond, Nouha Chtioui,  
Julie-Anne Perrault, Bibiana  
Pulido, Geneviève Cloutier,  
Raja Abid, Michel Cossette,  
Sylvie Guerrero, Marilène  
Comeau-Vallée, Luc Simard,  
Mouna Lachegar, Nathalie  
Lemieux, Élisabeth Petit, Sara  
Pérez-Lauzon, Richard Rioux,  
Chloé Freslon, Geneviève  
Beauregard, Corinne  
Béguerie, Sophie Brière, Fran  
Delhoume, Melissa St-Louis,  
Maher Najari, Mélanie Dufour-  
Poirier, Jean-Paul Dautel, Ali  
Béjaoui, Hélène Geoffroy,  
Erna Braham, Anthony  
Migneault, Régnald Rousseau,  
Damien Meunier, Geneviève  
Lapointe, Patricia Neithoffer,  
Florence Martin, Sylvie  
St-Onge, Geneviève Lapointe,  
Patricia Neithoffer

### Publicité

Service de la publicité  
et des commandites  
514 879-1636, poste 209  
publicite@ordrecrha.org

### Pour nous joindre

Pour faire un commentaire,  
poser une question ou  
collaborer à la rédaction,  
écrivez-nous à:  
revueh@ordrecrha.org

### Abonnement

Nathalie Jacques  
514 879-1636, poste 209  
revueh.org/abonnement  
Prix courant de l'abonnement:  
35,44 \$ + taxes

### Président du CA

Philippe de Villers, CRHA

### Comité exécutif

Charles Baribeault, CRHA  
Pascal Blanchette, ing.  
Philippe de Villers  
Katy Langlais, CRHA  
Sophia Nardelli, CRHA

### Directrice générale

M<sup>e</sup> Manon Poirier, CRHA

Dépôt légal – Bibliothèque  
et Archives nationales  
du Québec, 2024

### À PROPOS DE L'ORDRE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES AGRÉÉS

Regroupant 12 000 membres, l'Ordre des conseillers en RH agréés est la référence en matière de pratiques de gestion des employés. Il assure la protection du public et contribue à l'avancement de ses membres CRHA | CRIA. Par ses interventions publiques, il exerce un rôle majeur d'influence dans le monde du travail au Québec. L'Ordre participe ainsi activement au maintien de l'équilibre entre la réussite des organisations et le bien-être des employés et employées. Pour en savoir plus, visitez [ordrecrha.org](http://ordrecrha.org).

La reproduction ou la transmission de toute partie de la Revue RH, sous quelque forme ou par quelque moyen (électronique ou mécanique, y compris la photocopie, l'enregistrement ou l'introduction dans tout système informatique de recherche documentaire), actuellement connu ou non encore inventé, est interdite à moins d'avoir le consentement écrit de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, sauf dans le cas d'un critique qui désire citer de courts extraits dans une communication destinée à une revue, un journal ou une émission radiodiffusée.

### Responsabilité

Les textes publiés dans la Revue RH fournissent des commentaires généraux sur les développements dans les domaines professionnels des ressources humaines et des relations du travail et ne constituent pas des avis professionnels. Les lecteurs et lectrices ne devraient pas agir sur la seule foi des informations qui y sont contenues. Par ailleurs, les propos qui y sont exprimés n'engagent que leur auteur ou leur autrice et l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés décline toute responsabilité à leur égard.



# L'institution financière des membres de l'Ordre des CRHA

Une offre pensée et développée pour vos besoins  
personnels et professionnels.

Faites comme plusieurs membres de l'Ordre des CRHA et profitez de l'offre Distinction.

1 844 778-1795 poste 30

Découvrez l'offre

# Sommaire

## CHRONIQUES

### 03 MOT DE L'ÉDITRICE

Place à l'inclusion et à la cohérence

### 06 DE PREMIER ORDRE

La diversité à partir de l'œil de celui qui regarde

### 08 LA TRIBUNE

La formation, véritable bougie d'allumage pour propulser la productivité

## CAS D'ENTREPRISE

### 10 SOUS LA LOUPE

Le programme de *sponsorship* de la Banque Nationale se démarque

## DOSSIER

### 14 POINT DE VUE

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



### 17 MOT DE LA RÉDACTRICE EN CHEF

L'EDI : une responsabilité RH

### 18 AUJOURD'HUI POUR DEMAIN

Le rôle stratégique de la vice-présidence RH



## HORS THÈME

### 64 MODES HYBRIDES DE TRAVAIL

Fréquence et incidences des modes hybrides de travail



### 68 CROISSANCE ORGANISATIONNELLE

Promouvoir la croissance organisationnelle durable par des valeurs : une utopie ?



## PROFIL

### 70 AUJOURD'HUI POUR DEMAIN

Coconstruire une démarche de prévention éclairée et pérenne des atteintes à la santé mentale au travail



### 72 MA PROFESSION

Au-delà de la diversité : qu'en est-il de l'inclusion des groupes sous-représentés en emploi ?

## DOSSIER

# AU-DELÀ DE LA DIVERSITÉ, QU'EN EST-IL DE L'INCLUSION des groupes sous-représentés en emploi ?



22

L'inclusion des personnes en situation de handicap au travail, à quoi font-elles face ? **Le concours du syndicat pour un accommodement réussi**

inclusif : **la tête, le cœur et les mains**

43

Conseiller, conseillère en diversité : **l'élite du changement**

25

Le micro-parrainage : **une pratique inclusive dans l'entreprise**

46

Barrières systémiques en entreprise : **le pouvoir d'action des CRHA**

28

Personne handicapée « selon la Loi » : **une définition limitante pour l'inclusion en emploi**

49

Diversité, inclusion et **l'accès à un travail de qualité**

31

Contribuons au mouvement, **un geste à la fois, pour faire une différence**

53

Au-delà des quotas : **l'inclusion comme finalité à atteindre**

33

Programmes d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE) et équité, diversité et inclusion (EDI) : **une complémentarité**

56

Les professionnelles et professionnels hautement qualifiés (PHQ) **pour contrer la pénurie de main-d'œuvre hors du milieu universitaire**

36

Diversité, équité et inclusion à **la Ville de Montréal**

58

Pratiques inclusives en organisations : **comprendre les résistances pour mieux accompagner le changement**

39

L'inclusion de la neurodiversité au travail : **une prise de conscience essentielle**

61

Oui à une gestion inclusive ! **Comprenons d'abord l'hésitation à l'adopter !**

41

Une interdépendance équilibrée pour un climat organisationnel

# De premier ordre

LA DIVERSITÉ

## À PARTIR DE L'ŒIL DE CELUI QUI REGARDE

**RÉNALD ROUSSEAU,**  
CRHA, INSPECTEUR,  
ORDRE DES CRHA

Réналd Rousseau est inspecteur à l'Ordre des CRHA. Il est malentendant, mais ne s'est jamais décrit ou considéré comme tel. La notion d'EDI l'interpelle grandement, non seulement en raison de son handicap, mais également en raison de l'environnement au sein duquel il a grandi. Au fil de sa carrière, il a œuvré dans plusieurs organisations dans des environnements présentant de multiples diversités au Canada et aux États-Unis. Il a participé à plusieurs initiatives qui visaient l'inclusion en milieu de travail. Il nous présente ici sa perspective sur les enjeux et obstacles rencontrés dans son parcours.

Je me souviens très clairement de la première fois où j'ai été exposé à ma différence dans le cadre d'un processus de dotation. Le formulaire à remplir comportait une simple question à cocher : *Souffrez-vous d'un handicap ? Oui ou non. Si oui, lequel ?*

Ma moralité ainsi que mon éducation m'ont toujours appris à ne pas mentir. Que faire dans ce genre de circonstances alors que je n'ai pas le goût d'être défini en fonction de mon handicap ?

Ne sachant quoi faire, j'ai décidé de remplir le reste du questionnaire en espérant que la réponse à donner me viendrait lorsqu'il ne me resterait plus que cette question à répondre. Miraculeusement, alors que j'approchais de la fin du questionnaire, la réponse m'est apparue comme en un éclair. Je ne souffre pas d'un handicap, je suis malentendant. C'est un état de fait, pas une souffrance quelconque. Je ne suis pas malade, je n'ai pas de douleur.

Après cette formulation plutôt maladroite, plusieurs organisations sont passées à une formulation un peu différente : *Possédez-vous un handicap ?*

Je me souviens de ma perplexité devant cette question d'un formu-

laire d'emploi dans le cadre d'un processus de recrutement universitaire auquel j'avais participé. Plus petite hésitation, cette fois avant de répondre (je commence à avoir de l'expérience !). Je me souviens de ma réflexion sur la question : *Qu'est-ce que je possède ?*

Une voiture et, comme la plupart des gens à l'époque, des dettes liées à mon parcours universitaire (sourire). Également, et fort heureusement, un diplôme universitaire en poche qui devrait, du moins je l'espère, me permettre d'éponger ces dettes à plus ou moins long terme. Je ne possède cependant pas de handicap.

Le but de cet article n'est pas de faire un exercice de sémantique avec les lecteurs, mais plutôt de sensibiliser les gens quant à l'importance des termes utilisés quand il est question d'EDI et de susciter une réflexion profonde en la matière. Encore plus lorsqu'on considère l'aspect de l'inclusion. L'évolution de la terminologie à travers le temps en témoigne.

Nous sommes-nous déjà questionnés à savoir ce que désignent réellement les personnes issues de la diversité ? Je ne peux pas répondre pour les autres, mais j'aimerais vous communiquer ici le fruit d'une discussion qui est revenue à plusieurs reprises avec des gens issus de la diversité culturelle. Ainsi, des collègues avec qui j'ai échangé m'ont fait part de leur malaise en lien avec l'utilisation de l'expression « minorité visible ».

Quand on s'attarde à l'appellation, il y a effectivement quelque chose d'assez préoccupant. Quelque



chose qui met l'accent sur la différence, beaucoup plus que sur les similitudes. Quelque chose qui singularise les personnes qui devraient faire partie du nous collectif.

En fait, je ne veux pas être traité de manière différente des autres en raison de ma situation particulière. Autrement dit, je veux être sélectionné pour un poste sur la base de mes compétences et qualifications afin d'occuper le poste et non en raison de mon appartenance à un groupe cible. La valeur de ma sélection s'en trouverait, à mon avis, fortement affectée. Que dire effectivement de la perception de la personne qui sent que ses collègues de travail pensent que sa sélection a été faite sur la base de critères qui n'ont rien à voir avec les aptitudes à accomplir les tâches de la fonction ?

Nulla intention ici de ma part de lancer un débat sur les programmes de discrimination positive en emploi et sur la valeur relative de telles initia-



tives. Cependant, une seule question : à quelle fréquence au cours de votre carrière avez-vous été exposé à des situations où les candidatures sont vraiment équivalentes pour un poste défini ?

Ceci me ramène au point de base à savoir ce que désirent vraiment les personnes issues de la diversité en matière d'emploi.

Selon moi, des chances égales aux autres et un traitement équivalent. Ce qui peut comprendre certaines mesures d'accompagnement dans le cadre du processus, en vue de justement permettre de donner des chances équivalentes à tout le monde.

La règle d'or bien connue dit : « Ne fais pas aux autres ce que tu ne voudrais pas qu'on te fasse ». Dans le cas de la diversité, je dirais qu'on devrait plutôt appliquer la règle suivante : *Agis avec les candidates et candidats issus de la diversité de la même façon dont tu aimerais que l'on agisse avec toi si tu étais dans leur position.* Cette perspective amène une dimension complètement différente à la situation.

J'aimerais conclure en suggérant que l'inclusion ne soit pas une fin en soi, pas plus qu'un objectif vers lequel il faut tendre. Il devrait s'agir plus, à mon avis, d'un état d'esprit qui nous permet d'accepter la différence, d'en comprendre la richesse et de pouvoir en faire un levier qui rendra l'organisation meilleure dans toutes ses sphères d'activités. Nous pourrions ainsi définir l'inclusion comme la capacité d'intégration individuelle et collective des réalités particulières de chacun des éléments constituant notre organisation dans un tout cohésif. |



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

**RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG**

**« En fait, je ne veux pas être traité de manière différente des autres en raison de ma situation particulière. Autrement dit, je veux être sélectionné pour un poste sur la base de mes compétences et qualifications afin d'occuper le poste et non en raison de mon appartenance à un groupe cible. »**

# La tribune

Cette rubrique présente les réflexions de différentes parties prenantes du monde du travail et de l'emploi.

## LA FORMATION

# VÉRITABLE BOUGIE D'ALLUMAGE POUR PROPULSER LA PRODUCTIVITÉ



EMNA BRAHAM,  
INSTITUT DU  
QUÉBEC



ANTHONY  
MIGNEAULT,  
INSTITUT DU  
QUÉBEC

Que ce soit pour atténuer les conséquences de la pénurie de main-d'œuvre, se conformer aux nouvelles normes environnementales ou encore s'approprier de plus grandes parts de marché, les entreprises québécoises doivent se moderniser. Dans cette course à la productivité, on a souvent pensé que les incitatifs fiscaux étaient le seul levier pour stimuler les investissements en machineries et technologies. Or, au-delà de l'équipement, il y a surtout des personnes qui doivent détenir les compétences pour repérer les occasions, choisir et implanter les technologies et rallier leurs collègues.

Une étude que nous avons menée récemment en collaboration avec Manufacturiers et Exportateurs du Québec et Fondation, révèle que même lorsqu'une entreprise en a les moyens, ce sont souvent des facteurs liés aux ressources humaines qui bloquent l'investissement : manque de ressources humaines qualifiées, de soutien ou de connaissances pour adopter les nouvelles technologies ou encore de leadership pour intégrer ces changements.

Ainsi, la formation et, notamment la formation des gestionnaires, pourrait s'avérer une véritable bougie d'allumage pour accélérer l'investissement en machineries et technologies et ainsi, accroître la productivité des entreprises manufacturières.

### DE CERCLE VICIEUX À CERCLE VERTUEUX

Les enjeux technologiques sont intrinsèquement liés aux défis de

main-d'œuvre et de formation. À titre d'exemple, alors que certaines entreprises adoptent des technologies avancées pour pallier la pénurie de main-d'œuvre, d'autres ne parviennent pas à recruter les ressources humaines nécessaires pour intégrer ces technologies de pointe.

Ainsi, l'étude révèle que les entreprises qui ont le moins investi en machineries et technologies sont également celles qui font le plus face à des difficultés de recrutement. Comme ces dernières ont davantage recours à une main-d'œuvre plus nombreuse, peu qualifiée et plus faiblement rémunérée, elles sont, par conséquent, plus affectées par les pénuries de main-d'œuvre. Certains manufacturiers s'enlisent donc dans un cercle vicieux où la faible productivité de leur entreprise ne permet pas de dégager les marges nécessaires pour investir en automatisation, former leur personnel et donc, offrir

de meilleures conditions de travail, ce qui perpétue leurs difficultés à recruter. Rehausser les compétences technologiques de la main-d'œuvre devient donc primordial pour briser ce cercle vicieux.

### PAR OÙ COMMENCER ?

Même si les efforts pour stimuler la formation sont importants, il est parfois difficile pour les gouvernements et les entreprises de savoir par où commencer.

Développer les compétences vertes et technologiques des gestionnaires pour renforcer leurs aptitudes à évaluer les besoins et à intégrer de nouvelles technologies pourrait avoir des répercussions certaines sur l'ensemble du secteur manufacturier. En effet, la profession la plus commune dans ce secteur est celle de directeur de la fabrication (plus de 32 000 personnes occupaient ce poste en 2022). Ces gestionnaires doivent planifier les changements en matière de machines et d'équipement, de systèmes de production et de méthodes de travail. Ce poste clé est souvent confié à des personnes d'expérience dans l'entreprise sans pour autant qu'elles connaissent les pratiques exemplaires. Ces dirigeants pourraient donc bénéficier d'une actualisation de certaines compétences clés, car leur rôle est central dans l'adoption de nouvelles technologies et de pratiques durables.

Autre axe d'intervention qui pourrait être porteur : rehausser les compétences en maintenance de la machinerie, car l'automatisation des procédés risque de réduire le besoin



## BIBLIOGRAPHIE

Pour en savoir plus, consultez l'étude **Former pour mieux performer: Analyse sur les enjeux du secteur manufacturier**

pour certains types de techniciennes et techniciens, mais complexifier les tâches des ressources qui entretiennent la machinerie. Enfin, il faudrait probablement automatiser davantage les tâches inhérentes aux postes moins bien rémunérés et plus difficiles à combler. Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, les manufacturiers pourront moins miser sur cette catégorie de ressources qui se fait de plus en plus rare. Pour effectuer harmonieusement ces transitions, il faudrait cependant requalifier certaines de ces ressources et impliquer les parties syndicales pour assurer leur adhésion.

## LE RÔLE DES DONNEURS D'ORDRES

Enfin, si les gouvernements peuvent encourager les entreprises à adopter des pratiques plus souhaitables comme rehausser les compétences de leurs employées et employés ou encore réduire leurs émissions de GES, les grandes entreprises peuvent indéniablement jouer un rôle de premier plan en incitant leurs partenaires et fournisseurs (souvent de plus petites entreprises) à se transformer. Surtout dans un contexte de décarbonation de l'économie. Plus que jamais, les financiers et les grandes entreprises intègrent des critères extra financiers dans l'évaluation de

leur performance et doivent s'engager à réduire leurs incidences sociales et environnementales négatives. Les PME manufacturières gagneront donc à intégrer le plus rapidement possible ces critères afin de renforcer leur compétitivité dans les chaînes de valeur. |

\* L'Institut du Québec est un organisme à but non lucratif qui publie des recherches et des études sur les enjeux socioéconomiques contemporains du Québec. Il vise à fournir aux autorités publiques, au secteur privé et à la société civile les outils nécessaires pour prendre des décisions éclairées, et ainsi contribuer à bâtir une société plus dynamique et prospère.

# Trouvez l'expert RH qu'il vous faut !



# talent9

Le site d'emploi spécialisé  
en ressources humaines

[talent9.org](https://talent9.org)

# Sous la loupe

PRIX RECONNAISSANCE RH 2023

## LE PROGRAMME DE SPONSORSHIP DE LA BANQUE NATIONALE SE DÉMARQUE

JUSTINE AUBRY,  
37<sup>e</sup> AVENUE



### BANQUE NATIONALE EN QUELQUES CHIFFRES

• créée en 1859

• compte environ 30 000 employés et employées

• est l'une des six banques d'importance systémique au Canada

En juin dernier, la Banque Nationale a remporté le prix Reconnaissance RH 2023 : Équité, diversité et inclusion au Gala RH de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. Représentée par Nathalie La Rochelle, CRHA, la Banque s'est démarquée lors de l'événement pour la qualité et le caractère innovant de son programme de *sponsorship*, qui fait la promotion de l'inclusion et de la diversité en favorisant une évolution professionnelle équitable et une diversification de la relève.

Le programme récompensé lors du Gala a été élaboré par la Banque Nationale en collaboration avec son conseil pour l'inclusion, la diversité et l'équité. Son objectif consistait à favoriser la mise en place d'actions concrètes pour accélérer le développement et la promotion des femmes et personnes de minorités visibles. Une démarche d'équité, d'ouverture et de collaboration à l'image des valeurs de l'organisation, selon Lucie Houle, vice-présidente, Culture et Talent, à la Banque Nationale. « Ce que l'on souhaite transmettre à propos de ce que nous sommes à la Banque, sur l'identité de notre marque, c'est qu'on est une institution de confiance, solide, et un milieu où l'on prend soin de nos gens et où on les encourage à faire carrière, à évoluer avec nous. On est également une entreprise agile, à impact humain, où il y a moins de hiérarchie qu'ailleurs, en raison de notre taille. Ça nous permet de

travailler beaucoup en équipe, et on tient particulièrement à cette notion de proximité. »

La culture organisationnelle adoptée par la Banque encourage l'avancement dans l'entreprise, le développement continu des connaissances et la participation aux projets, qui vont au-delà de rôles prédéfinis. Dans cet esprit de croissance et de dépassement, on peut créer un *impact* positif, autant sur les employés et employées que sur la clientèle, croit Nathalie La Rochelle, la gestionnaire du projet.

« La mission de l'initiative de *sponsorship* était d'avoir cette même retombée positive sur notre communauté, de faire vraiment une différence, grâce à une action concrète et ciblée. Les gens cherchent à travailler pour une organisation qui est à l'image de la collectivité, qui est ouverte et qui s'implique, et où ils et elles peuvent se réaliser tout autant que leurs collègues. »



Nathalie La Rochelle, CRHA

### Le développement de carrière à la portée de tous

Le programme de *sponsorship*, a été conçu pour que les personnes participantes aient accès aux meilleures perspectives de carrière. Déployé sur une période de 12 mois, il regroupe un total de 20 binômes. Dans chacun des secteurs d'affaires participants, deux *sponsors* dirigeants ou dirigeantes ont assisté et accompagné deux personnes *sponsorisées* de la relève vers l'obtention de mandats ou de promotions dans l'organisation, selon leur ambition professionnelle. Un programme audacieux et avant-gardiste, selon Nathalie La Rochelle. « Ce qui nous



### TROIS GRANDES VALEURS

• Pouvoir d'agir

• Complicité

• Agilité



### VISION EN MATIÈRE D'INCLUSION ET DIVERSITÉ

Un milieu ouvert  
et inclusif

Des équipes  
diversifiées et  
représentatives  
de notre société

Employeur  
de choix axé  
sur l'humain

a donné envie de le lancer, c'est l'idée qu'une inclusion réussie suppose à la fois la promotion de la diversité et le soutien à la carrière ainsi que l'accès à des postes de direction. Un programme intentionnel qui s'adresse précisément aux femmes et aux personnes de minorités visibles, je n'ai jamais vu ça dans d'autres organisations. Nous avons eu énormément d'appui de la haute direction, qui s'est engagée en participant activement à cette initiative.

Et ce programme est aussi bénéfique pour la personne participante que pour le ou la leader qui *sponsorise*, ajoute-t-elle, « parce que, dans les ateliers organisés, chaque leader apprend de l'autre et constate une réalité différente de la sienne, et prend conscience de certaines embûches que d'autres peuvent expérimenter ».

Pour Lucie Houle, l'initiative de *sponsorship* de la Banque découle aussi d'une volonté d'entretenir l'équité et d'éliminer les obstacles afin de mettre en place des mesures adap-

tées et personnalisées aux besoins des différents groupes. On a donc voulu imaginer un projet qui allait répondre particulièrement à leurs besoins et à leurs aspirations, pour amener le changement dans l'action. »

Dès son lancement, le programme a été bien accueilli à l'interne. Des communications ont été préparées en amont, et on a répondu rapidement aux questions liées à son implantation. « On avait également préalablement déterminé avec les personnes *sponsorisées* certains thèmes liés à la carrière, sur lesquels les ateliers étaient basés. Des témoignages ont aussi été compilés pour bâtir un programme qui soit le plus structuré possible », ajoute Lucie Houle.

#### Miser sur la communication, l'échange et l'authenticité

D'après les résultats de sondages menés à l'interne tout autant que des évaluations externes comme celles de Glassdoor, la Banque se démarque des autres institutions par son approche humaine, proactive et communicative. « Ce qui ressort

le plus sur le plan de nos points forts, c'est non seulement la diversité et l'inclusion, mais aussi l'accessibilité de nos leaders. Je crois qu'il y a moins de formalisme qu'ailleurs, et les gens qui travaillent à la Banque Nationale reconnaissent cette authenticité et cette proximité avec la direction », explique Lucie Houle.

Elle ajoute que les personnes candidates et celles comme les talents déjà en poste aiment particulièrement que leur voix soit entendue dans leur environnement professionnel. Et pour la Banque, il est primordial d'offrir ce pouvoir d'agir et cette autonomie à l'aide de diverses initiatives qui permettent de régulièrement repenser les croyances et les pratiques.

« On veut mettre de l'avant un dialogue vrai entre les différentes personnes employées à la Banque. Ça représente toujours un défi et il faut avoir l'humilité et l'ouverture quant à nos propres biais ou conceptions personnelles. Ainsi, nous avons mis en place des forums de discussion et différents groupes ressources employés et employées, comme le Réseau femmes en tête, le Culture Club ou le Réseau des professionnel·le·s noir·e·s par exemple, pour que toutes les équipes puissent ainsi tester des idées, développer des initiatives, célébrer les différences, prendre action et ouvrir le dialogue sur des réalités et des enjeux qui leur tiennent vraiment à cœur. » |

« Un programme intentionnel qui s'adresse précisément aux femmes et aux personnes de minorités visibles, je n'ai jamais vu ça dans d'autres organisations. Nous avons eu énormément d'appui de la haute direction, qui s'est engagée en participant activement à cette initiative. »



# L'humainement possible.

Go RH, une firme RH différente qui façonne le nouveau monde du travail; votre partenaire de confiance pour la gestion des ressources humaines et le recrutement.



1 866 981-9976  
gorh.co

# Dossier

**14 POINT DE VUE**  
Le déploiement d'un plan d'action EDI en milieu de travail : **une diversité d'enjeux pour des organisations inclusives**

**17 MOT DE LA RÉDACTRICE EN CHEF**  
L'EDI : une responsabilité RH

**18 AUJOURD'HUI POUR DEMAIN**  
Le rôle stratégique de la vice-présidence RH

**46** Barrières systémiques en entreprise : **le pouvoir d'action des CRHA**

**22** L'inclusion des personnes en situation de handicap au travail, à quoi font-elles face ? **Le concours du syndicat pour un accommodement réussi**

**49** Diversité, inclusion et **l'accès à un travail de qualité**

**53** Au-delà des quotas : **l'inclusion comme finalité à atteindre**

**25** Le micro-parrainage : **une pratique inclusive dans l'entreprise**

**56** Les professionnelles et professionnels hautement qualifiés (PHQ) **pour contrer la pénurie de main-d'œuvre hors du milieu universitaire**

**28** Personne handicapée « selon la Loi » : **une définition limitante pour l'inclusion en emploi**

**58** Pratiques inclusives en organisations : **comprendre les résistances pour mieux accompagner le changement**

**31** Contribuons au mouvement, **un geste à la fois, pour faire une différence**

**33** Programmes d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE) et équité, diversité et inclusion (EDI) : **une complémentarité**

**61** Oui à une gestion inclusive ! **Comprenons d'abord l'hésitation à l'adopter !**

## AU-DELÀ DE LA DIVERSITÉ, QU'EN EST-IL DE L'INCLUSION des groupes sous-représentés en emploi ?

La question de l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) en milieu de travail fait dorénavant partie des enjeux quotidiens des organisations.

Pour les groupes sous-représentés (minorités visibles, minorités ethniques, personnes LGBTQ+, personnes en situation de handicap, etc.), les inégalités persistent en milieu de travail sous différentes formes. Pourtant, nous savons que peu d'organisations canadiennes réalisent des démarches structurées en matière d'EDI.

L'enjeu de l'inclusion en milieu de travail est évolutif et multidimensionnel. Il demande une réflexion approfondie émanant des différents points de vue et perspectives.

Dans ce numéro de la Revue RH, nous nous interrogeons : au-delà de la diversité, qu'en est-il de l'inclusion des groupes sous-représentés en emploi ?

Nous vous invitons à découvrir ce dossier qui met de l'avant des pistes de réflexion sous une perspective individuelle, organisationnelle ou légale.

**36** Diversité, équité et inclusion à **la Ville de Montréal**

**39** L'inclusion de la neurodiversité au travail : **une prise de conscience essentielle**

**41** Une interdépendance équilibrée pour un climat organisationnel inclusif : **la tête, le cœur et les mains**

**43** Conseiller, conseillère en diversité : **l'élite du changement**



# Point de vue

LE DÉPLOIEMENT D'UN PLAN D'ACTION EDI EN MILIEU DE TRAVAIL

## UNE DIVERSITÉ D'ENJEUX POUR DES ORGANISATIONS INCLUSIVES



**CATHERINE BEAUDRY,**  
PHD, CRHA,  
PROFESSEURE  
EN GESTION DES  
RESSOURCES  
HUMAINES, UQAR



**ANDRÉE-ANNE DESCHÊNES,**  
PHD, CRHA,  
PROFESSEURE  
EN GESTION DES  
RESSOURCES  
HUMAINES, UQAR



**MOUHAMADOU SANNI YAYA,**  
LL. D, MAP,  
ADM.A., ARBITRE  
ACCREDITÉ,  
PROFESSEUR EN  
DROIT DU TRAVAIL,  
UQAR

Le plan d'action EDI prend la forme d'un programme qui vise l'augmentation et le maintien de la diversité au sein du personnel, en proposant une série de solutions pour éliminer les obstacles rencontrés par les groupes sous-représentés en emploi. Les objectifs qui le guident ne se limitent cependant pas à la diversification des membres de l'organisation. Le plan d'action prévoit des mesures qui visent également l'équité et l'inclusion dans le milieu de travail. Sa finalité est de tendre vers une culture inclusive où toutes les personnes, peu importe leur identité, ont la chance d'être pleinement elles-mêmes et de contribuer à l'organisation en étant considérées comme des membres à part entière.

Si les initiatives en matière d'inclusion du personnel ne sont pas nouvelles, le déploiement de plans d'action relatifs à l'EDI demeure une pratique relativement récente. Les enjeux qui y sont associés s'avèrent donc peu documentés. S'appuyant sur les résultats d'une étude menée auprès de 149 organisations canadiennes privées, publiques, parapubliques et sans but lucratif, dont 130 localisées au Québec, le présent article explore ces enjeux.

### L'ÉTENDUE DES PLANS D'ACTION EDI EN MILIEU DE TRAVAIL

La majorité des organisations ayant participé à l'étude (61,7%) s'est engagée dans une démarche de promotion de l'EDI. Cet engagement est nettement plus fréquent (95,2%) dans les

organisations publiques. Ces résultats sont peu surprenants, puisque les organisations publiques sont tenues à des obligations légales liées à l'accès et l'équité en matière d'emploi.

Cette démarche de promotion de l'EDI mène-t-elle nécessairement au déploiement d'un plan d'action EDI qui concrétise les engagements, la vision, les orientations et les objectifs de l'organisation? La réponse est sans équivoque: peu d'organisations planifient l'ensemble des actions à mettre en œuvre pour favoriser l'inclusion à l'intérieur d'un tel programme. C'est en effet moins du tiers (31,8%) des milieux de travail sondés qui se sont dotés formellement d'un plan d'action EDI. Encore une fois, ce sont les organisations publiques (61,8%) qui sont les plus proactives en la matière.

Cet article présente les résultats d'une étude réalisée en partenariat avec la Fondation CRHA et Normandin Beaudry portant sur le déploiement d'un plan d'action EDI en milieu de travail et ses enjeux.

### LES ENJEUX QUI GUIDENT LA DÉMARCHÉ

Divers enjeux interreliés guident les initiatives d'EDI en milieu de travail. Dans un premier temps, une organisation devrait être composée de membres diversifiés qui reflètent le contexte dans lequel elle évolue. Bien que cette diversité soit un enjeu fondamental qui constitue souvent le point de départ pour se lancer dans une démarche EDI, elle demeure à elle seule insuffisante. En fait, l'équité ne peut être atteinte sans pratiques inclusives. Les enjeux à considérer concernent donc les pratiques de gestion qui elles-mêmes influencent le climat d'inclusion. Ce climat se concrétise par un environnement de travail permettant aux personnes de se sentir appréciées et valorisées en tant que membres du groupe, dans le respect de leur singularité. Les organisations sondées sont tout à fait conscientes de cet enjeu, puisque le principal objectif guidant en bonne partie ou totalement leur démarche est d'améliorer le climat d'inclusion (79,9%). Suit tout de même de près des visées plus instrumentales, comme l'élargissement du bassin de main-d'œuvre (78,7%) et la diversification de la composition du personnel (77,5%).

En somme, si le plan EDI agit sur la composition de la main-d'œuvre, les mesures qui s'y rapportent ne suffisent pas pour évoluer vers une culture inclusive. Il importe également d'agir sur les pratiques de gestion pour un effet significatif et durable.

# « En fait, l'équité ne peut être atteinte sans pratiques inclusives. Les enjeux à considérer concernent donc les pratiques de gestion qui elles-mêmes influencent le climat d'inclusion. »

## QUELLES ACTIONS DÉPLOYER ?

Le contenu du plan EDI repose sur des indicateurs, regroupés en deux catégories : les indicateurs de résultats et de moyens. Les indicateurs de résultat précisent les cibles ou les effets escomptés. Ils concernent le plus souvent la composition du personnel, par exemple en établissant un pourcentage de représentation des femmes ou des minorités visibles dans les postes de direction. Au-delà de la diversité cependant, le plan d'action vise ultimement l'inclusion. Les indicateurs de moyens renseignent alors sur les actions à déployer pour y arriver. Ces indicateurs de moyens guident les pratiques ou les mesures à mettre en œuvre. Ils impliquent divers changements organisationnels, plus ou moins profonds qui touchent

l'ensemble de l'organisation. Bien qu'elles ne soient pas les seules à considérer, le plus souvent, ce sont les activités de gestion des ressources humaines qui sont visées par les indicateurs de moyen.

À cet égard, les organisations sondées qui se sont effectivement engagées dans une démarche EDI s'attaquent davantage aux pratiques de recrutement (81,1%), de présélection et de sélection du personnel (75,5%), d'accueil et d'intégration (60,1%) ainsi qu'à celles qui concernent la formation et le développement des compétences (55,9%). Ce sont donc principalement les activités de dotation qui se situent au sommet du palmarès. Pour contribuer au développement d'une culture inclusive, les organisations devraient cependant s'attaquer à une série de pratiques de GRH,

dont celles relevant de l'évaluation du personnel, de la gestion des carrières, des conditions de travail, de la santé et sécurité au travail, de l'organisation et de la supervision du travail ainsi que des relations interpersonnelles.

Trop souvent, les plans d'action EDI se limitent à des mesures qui visent la diversification du personnel. Pour tendre vers une culture organisationnelle inclusive, les enjeux de l'équité et de l'inclusion doivent également être considérés. Des moyens concrets qui reposent sur la révision d'une large gamme d'activités RH sont alors à prévoir. L'objectif n'est donc pas seulement d'atteindre des cibles en matière de représentativité, mais également de réviser les façons de faire. Puisqu'ils fixent les résultats escomptés et les moyens à mettre en œuvre, les indicateurs permettent par ailleurs d'assurer un suivi quant aux retombées du plan d'action EDI dans l'organisation. Les CRHA jouent un rôle particulièrement important en contribuant à la réflexion quant aux choix des indicateurs de moyens pertinents, qui se concentrent sur les pratiques RH. |



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

**RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG**





# GARDIUM

VÉRIFICATION D'ANTÉCÉDENTS

## Un atout pour tous les membres de l'Ordre!

Faites profiter votre entreprise de votre rabais CRHA pour qu'elle économise!

Les membres de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés ainsi que **leur entreprise** associée bénéficient de rabais inégalés sur le groupe de vérifications d'antécédents standards de Gardium Sécurité.

### Détails de l'offre :

Obtenez pour vous et votre entreprise **une réduction de 20 %** sur nos vérifications d'antécédents standards qui comprennent les vérifications suivantes :

- Dossiers criminels provincial et fédéral
- Dossier civil provincial
- Prise de références professionnelles et confirmation d'emploi
- Vérification des antécédents scolaires



450-974-4034, poste 200



[infoverification@gardium.com](mailto:infoverification@gardium.com)

# Mot

## de la rédactrice en chef



### L'EDI : UNE RESPONSABILITÉ RH

Bienvenue dans ce numéro spécial de la Revue RH consacré à un sujet essentiel qui façonne l'avenir de nos milieux de travail : l'équité, la diversité et l'inclusion. C'est également un sujet qui figure au premier plan des préoccupations qui émergent et il s'installe de façon durable dans la pratique actuelle en ressources humaines. Voilà l'occasion de présenter un contenu riche et engagé qui explore le rôle central des professionnelles et professionnels en ressources humaines que nous sommes dans la création d'une culture organisationnelle propice à l'épanouissement de chaque personne.

Dans un contexte où les enjeux liés à l'équité, la diversité et l'inclusion, qu'elles soient culturelles, neurodiverses ou autres, sont au cœur des préoccupations sociétales, il est impératif que les professionnelles et professionnels RH jouent un rôle proactif. Face à des réalités parfois complexes, il nous revient de poser des gestes concrets pour instaurer des environnements de travail où chaque personne se sent non seulement acceptée, mais aussi valorisée.

L'inclusion ne doit pas être perçue uniquement comme une réponse aux injonctions sociales, mais plutôt comme un catalyseur de performance. Prenons l'exemple d'une équipe où coexistent des talents aux profils variés. Cette diversité apporte des perspectives uniques et favorise la créativité, conduisant ainsi à des solutions novatrices et à une productivité accrue. Intuitivement, nous pouvons nous attendre à de nombreux avantages pour une équipe diversifiée, allant de l'innovation accrue à la performance financière accrue en passant par la résolution plus efficace des problèmes. C'est dans ce contexte que

la fonction RH se distingue en tant que véritable artisanne de la réussite organisationnelle.

Comment, me demanderez-vous, pouvons-nous agir au quotidien et concrètement favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion sous toutes leurs formes dans nos organisations? Les réponses résident dans des actions tangibles, posées une à la fois, au service d'une culture et d'une stratégie en continu. Des processus équitables de recrutement à la promotion de la diversité au sein des équipes, chaque geste compte. Prenons l'exemple d'un programme de mentorat visant à favoriser l'inclusion des talents émergents, peu importe leur profil. Les RH sont à la croisée des chemins, invitées à modeler une culture d'entreprise inclusive, où chaque talent est reconnu et valorisé.

L'inclusion à laquelle mènent l'équité et la diversité est un défi collectif à s'approprier, et à faire vivre.

En tant que lectorat engagé, nous vous invitons à réfléchir à votre rôle dans l'établissement d'une culture organisationnelle propice à l'épanouissement de chaque personne, quelle que soit sa diversité. Comment pouvez-vous contribuer, à votre échelle, à créer un environnement de travail respectueux et inclusif?

En conclusion, ce numéro spécial se veut une source d'inspiration et de réflexion pour toutes les parties prenantes du monde professionnel. Grâce à leur rôle central, les RH sont les architectes d'une culture où la diversité est célébrée, l'équité est la norme, et l'inclusion est un pilier indéfectible. Puisseons-nous, ensemble, œuvrer pour un milieu de travail qui reconnaît et valorise la richesse de chaque talent, quelle que soit sa forme de diversité.

Je vous souhaite une lecture enrichissante et inspirante. |

*Catherine Bédard*

**Catherine Bédard**, CRHA,  
Rédactrice en chef



# Aujourd'hui pour demain



## Remerciements

Les auteurs de cet article remercient le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) pour le programme de Subventions d'engagement partenarial qui a facilité la réalisation des travaux scientifiques, ainsi que l'Ordre des CRHA qui a agi comme partenaire dans la mise en œuvre de ce travail de recherche.



**MICHEL COSSETTE**,  
CRHA, PROFESSEUR  
AGRÉGÉ EN  
GESTION DES  
RESSOURCES  
HUMAINES  
HEC MONTRÉAL

VICE-PRÉSIDENTE RH

## ET SI L'EXERCICE DU RÔLE STRATÉGIQUE DE LA VICE-PRÉSIDENTE RH ÉTAIT AVANT TOUT UN ENJEU IDENTITAIRE ?



**SYLVIE GUERRERO**,  
CRHA,  
PROFESSEURE  
EN GESTION  
DES RESSOURCES  
HUMAINES  
ESG-UQAM

La fonction « ressources humaines » (RH) a toujours été vue comme le parent pauvre (Wright, 2008) de la gestion. Historiquement, les professionnelles et professionnels RH ont vu leurs activités se développer autour d'aspects administratifs (ex. recrutement, rémunération, planification) puis ont graduellement formalisé les pratiques afin d'assurer le respect du cadre légal (Pozzebon et al. 2007). L'influence des professionnelles et professionnels RH dans la prise de décision stratégique n'est apparue que plus tard sous l'impulsion des travaux d'Ulrich (1986, 1996), qui a insisté sur le rôle stratégique que doivent jouer les responsables RH.



**MARILINE  
COMEAU-VALLÉE**,  
PROFESSEURE  
EN GESTION  
DES RESSOURCES  
HUMAINES  
ESG-UQAM

Or, les études empiriques concluent aussi que malgré le discours sur l'importance de ce rôle, la capacité des professionnelles et professionnels RH à l'exercer ne s'améliore que peu ou pas au cours des années (Boudreau & Lawler, 2014; Nativ et al., 2017; Sheehan & De Cieri, 2012). Cette recherche s'intéresse aux obstacles que vivent les personnes occupant la vice-présidence RH (VP-RH) dans l'exercice de leur rôle stratégique, ainsi qu'aux tactiques qu'elles mettent en œuvre pour les contourner.

Notre recherche présente l'originalité d'étudier les tactiques

ou stratégies d'actions que les VP-RH utilisent pour qu'on les perçoive comme des partenaires stratégiques crédibles. Pour répondre à cet objectif de recherche, nous avons mené une première série de 26 entrevues individuelles auprès de VP-RH siégeant au comité de direction de leur organisation, de leur DG, et de consultants RH ayant au préalable occupé un poste de VP-RH. Afin d'approfondir les résultats de cette première étape, nous avons mené une deuxième série d'entrevues, cette fois sous la forme de trois groupes de discussion réunissant VP-RH, consultants RH et DG.

## AGIR DE FAÇON STRATÉGIQUE : PARADOXES ET DÉFIS

Dans un premier temps, les participantes et participants ont souligné que pour agir de manière stratégique, ils et elles doivent parvenir à concilier deux niveaux de pensée et d'action, soit un rôle situé sur le plan organisationnel et rattaché aux affaires et à la vision de l'organisation, de même qu'un autre rôle, situé sur le plan des opérations et rattaché à la réalité des membres du personnel de l'organisation. Bien qu'en apparence opposés, ces deux rôles sont interreliés et s'alimentent l'un l'autre. Pour bon nombre des personnes répondantes, l'un ne va pas sans l'autre ; l'enjeu consiste donc à composer quotidiennement avec ce paradoxe.

Dans un deuxième temps, les VP-RH nous ont mentionné se heurter à trois grands défis lorsqu'ils et elles tentent d'agir de façon stratégique :

1. La profession RH est en soi plutôt administrative, peu encline à comprendre les enjeux d'affaires et à savoir les résoudre. Elle est aussi orientée autour de l'acquisition de compétences qualitatives qui ne facilitent pas l'exercice du rôle stratégique.
2. Les autres membres du comité de direction entretiennent des croyances et préjugés quant à la profession RH. Celle-ci est



**MOUNA LACHEGAR**,  
ÉCOLE DES SCIENCES  
DE LA GESTION  
UNIVERSITÉ  
DU QUÉBEC  
À MONTRÉAL

perçue comme orientée vers les opérations, peu encline à la prise de risques, pouvant être exercée par tout le monde, et plutôt positionnée en faveur des intérêts des membres du personnel, ce qui serait peu compatible avec la défense des intérêts organisationnels.

3. Enfin, la prise en compte des préoccupations RH n'est pas homogène d'une entreprise à l'autre, de sorte que certains contextes rendent difficile l'exercice du rôle stratégique des VP-RH. Selon la culture de l'entreprise, sa mission, le degré d'imprévisibilité du contexte économique, et le degré d'intérêt qu'a la DG pour les RH, les VP-RH ont plus ou moins de place dans les décisions stratégiques.

### LES SOLUTIONS AUX DÉFIS RENCONTRÉS

Les défis mentionnés laissent présager que les VP-RH se heurtent à un enjeu profondément identitaire relié aux perceptions entretenues à l'égard de la profession RH. Pour faire face à tous ces défis, nos résultats soulèvent qu'il est important de développer certaines qualités : l'humilité (capacité de remettre en question, de faire preuve de modestie et de sagesse dans ses actions et ses prises de décisions), le courage (oser prendre des décisions malgré l'adversité, les défis et les



difficultés), la curiosité (désir d'apprendre et de démontrer un intérêt pour un éventail de sujets organisationnels au-delà de la fonction RH) et l'empathie (faire preuve d'écoute et de sensibilité, à reconnaître le point de vue des autres et de les accompagner). Ces qualités sont nécessaires pour pouvoir ensuite déployer des tactiques qui vont aider les VP-RH à relever leur identité stratégique.

Un premier type de tactiques est centré sur soi, c'est-à-dire sur les efforts à faire pour consolider sa posture de partenaire stratégique. Il peut s'agir d'enrichir ses connaissances hors des RH, de mieux comprendre le fonctionnement organisationnel ou la chaîne de création de valeur. Il s'agit aussi de bien maîtriser l'environnement externe de l'organisation. Au besoin, les personnes répon-

dantes ont mentionné avoir suivi des formations complémentaires, notamment sur des outils d'analytique, ou encore avoir suivi un travail réflexif continu avec l'aide d'un coach.

L'autre type de tactiques est tourné vers les autres. Ces tactiques visent à promouvoir la fonction RH auprès des autres membres de l'organisation. Elles consistent à rendre visibles les activités de gestion des RH pour en faire la promotion. Il peut aussi s'agir d'établir des alliances pour influencer positivement les multiples parties prenantes de l'organisation, et de se trouver des appuis au sein du comité de direction. Enfin, les VP-RH indiquent avoir développé des tactiques pour transformer leur équipe RH, hausser leur degré de compétences – soit stratégiques ou dans un domaine clé important pour l'entreprise – et repositionner leur rôle au sein de l'organisation.

En somme, ce que notre recherche nous apprend, c'est que loin d'être d'accès facile, le rôle stratégique doit se travailler au quotidien, en développant et en travaillant à la fois sur soi-même, en tant que VP-RH, mais aussi en travaillant avec les autres parties prenantes organisationnelles, afin de renforcer les relations professionnelles et les perceptions entretenues à l'égard de la profession RH. ■



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

**RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG**

« Les défis mentionnés laissent présager que les VP-RH se heurtent à un enjeu profondément identitaire relié aux perceptions entretenues à l'égard de la profession RH. »

## RÉUSSIR SON RÔLE STRATÉGIQUE DE VPRH, C'EST :

- Concilier deux rôles
- Détenir certaines qualités et compétences
- Avoir conscience des défis
- Mettre en œuvre des tactiques



### Les défis reliés au rôle stratégique des VP-RH

#### Défis liés à la profession RH elle-même

- Historique administratif de la profession vs rôle stratégique
- Nature qualitative des compétences vs quantitatif

#### Défis des perceptions d'autrui sur la profession RH. Elle est perçue comme étant...

- Centrée sur des règles et des normes
- Avec des compétences non spécifiques
- Polarisante (soit pro-employé, soit pro-employeur)

#### Défis supplémentaires selon les contextes

- L'organisation : héritage culturel, mission et activités de l'organisation
- Les DG : intérêt et niveau de connaissances variables sur la GRH
- L'environnement externe : volatilité, secteur, poids de l'expertise RH dans la création de valeur

### Les qualités et compétences pour relever les défis

#### Les comportements à adopter par les VPRH

- Démontrer la crédibilité
- Être proactif
- Faire preuve d'agilité
- Mettre en œuvre des habiletés politiques

#### Les qualités requises

- Humilité
- Courage
- Curiosité et
- Empathie

### La déclinaison des compétences en tactiques pour légitimer son rôle

#### Tactiques sur soi

- Enrichissement des connaissances
- Réflexivité

#### Tactiques sur les autres membres influents de l'organisation

- Sensibiliser les autres
- Développer des réseaux, chercher des alliés, favoriser le travail d'équipe
- Restructurer l'équipe RH

# Envie de bénéficier l'expérience employé?

Saisissez toutes les occasions d'exprimer  
votre reconnaissance et renforcez le sentiment  
d'appartenance avec nos **solutions clé en main.**



## ACCUEILLIR

01



Combinant objets  
promos & produits locaux,  
nos **boîtes-cadeaux  
personnalisées** vous  
permettent de faire bonne  
impression auprès de vos  
nouvelles recrues sans  
lever le petit doigt.



## MOBILISER

02



Récompensez vos employés  
en leur offrant un budget  
à dépenser dans votre  
**boutique virtuelle.**  
Libérez-vous de la gestion  
entourant les vêtements et  
cadeaux corporatifs : chacun  
choisit ce qui lui plaît, on  
s'occupe du reste!



## SOULIGNER

03



Soulignez les bons coups et  
les années de services avec  
des **cadeaux corporatifs**  
qui mettent la marque en valeur.  
Nos conseillers en fierté-  
entreprise vous accompagnent  
dans l'élaboration de votre  
programme de reconnaissance.

PROMO  
GRAPHE

Créateurs  
de *fierté*

Apprenez-en plus sur nos services. 



## L'inclusion des personnes en situation de handicap au travail, à quoi font-elles face ?

# LE CONCOURS DU SYNDICAT POUR UN ACCOMMODEMENT RÉUSSI



Sophie Mongeon,  
avocate



Marie-Noëlle  
Leblond,  
conseillère  
d'orientation

Étant conseillère d'orientation dans le réseau scolaire public, j'ai eu à accompagner plusieurs élèves en situation de handicap dans leur parcours scolaire et professionnel. Du jour au lendemain, c'est moi qui ai eu besoin d'accompagnement puisque j'ai subi un grave accident de la route non responsable en 2022. Ce dernier m'a laissée avec des limitations fonctionnelles qui vont s'amoinrir avec les soins requis. Néanmoins, j'ai vite constaté que le regard des gens est différent puisque je marche désormais avec une canne.

J'ai compris que j'aurais à sensibiliser les ressources humaines et mon syndicat sur mes capacités au travail parce qu'il est facile de faire des biais inconscients « de halo, d'attribution, de confirmation » (Université de Sherbrooke, 2023). De plus, les conventions collectives demeurent parfois très vagues quant aux obligations des employeurs face aux accommodements. Bien que la *Charte des droits et libertés de la personne* ait préséance sur la convention collective, la personne en situation de handicap se retrouve tout de même dans une fâcheuse position si celle-ci a des difficultés à réintégrer son travail (Ministère du Travail, 2023).

Ainsi, pour favoriser une réinsertion harmonieuse, il est plus que souhaitable que le syndicat soit au fait et



## « Il est donc primordial que le service RH soit empathique et de bonne foi lors de la tentative de retour en emploi. »

trouve des stratégies en collaboration avec les ressources humaines, la personne accidentée ainsi que son ergothérapeute. Sinon, on risque de tomber dans le « capacitisme ». (Lemay, 2023). Dans un article du livre intitulé *État du Québec 2024*, on y mentionne que : « Faute d'un encadrement plus contraignant, les actions mises en place pour répondre aux besoins des personnes en situation de handicap reposent toujours et encore sur la bonne volonté d'individus bienveillants. » (Lemay, 2023)

On évoque souvent une politique d'inclusion à l'embauche. Néanmoins, j'estime qu'une politique au maintien à l'emploi à la suite d'un nouveau handicap ou de limitations fonctionnelles est tout aussi nécessaire. Malheureusement, plusieurs subissent encore de la discrimination puisque nombre de milieux de travail n'ont pas nécessairement des professionnelles et professionnels RH se basant sur un code de conduite envers les membres de leur personnel. Le code de déontologie des CRHA mentionne qu'il faut éviter d'avoir recours à des pratiques discriminatoires. Il faut aussi tenir compte de la protection de la santé mentale des personnes que la ou le membre a sous son autorité ou sa supervision (CRHA, 2023). Ayant côtoyé plusieurs victimes d'accidents de la route durant ma réadaptation, je peux affirmer hors de tout doute que c'est tout un choc de vivre avec de nouvelles limitations. Il est donc primordial que le service RH soit empathique et de bonne foi lors de la tentative de retour en emploi parce qu'il se doit de présen-

ver la santé psychologique de ses employées et employés. Les personnes aux prises avec un nouveau handicap sont sans contredit à risque si l'accueil n'est pas au rendez-vous, et ce, même si l'accommodement est impossible.

S'il y a une impasse ou en absence de syndicat, la personne peut se tourner vers la *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse*. Lorsqu'un syndicat est présent, c'est à ce dernier qu'elle doit s'en remettre. Si elle considère qu'elle n'est pas bien représentée par son syndicat face à une discrimination, elle peut porter plainte contre celui-ci. Il est aussi possible d'avoir recours aux services d'un avocat ou d'une avocate.

Maître Sophie Mongeon est d'ailleurs une avocate chevronnée en droit du travail. Voici ce qu'elle a à nous dire sur le sujet :

Étant avocate depuis plus de 25 ans, j'accompagne les travailleuses et travailleurs, les victimes d'accident, ainsi que les gens en invalidité auprès de leurs assurances. Je constate que l'accommodement des personnes aux prises avec des séquelles ou des handicaps est souvent considéré comme un fardeau pour les employeurs. Récemment, en raison de la pénurie de main-d'œuvre, on observe une amélioration. Il n'en demeure pas moins que ces personnes sont souvent discriminées pour un emploi ou un retour en emploi.

Malgré le fait qu'il est contraire à la *Charte québécoise* de poser des questions sur les limitations physiques ou psychologiques, ces questions seront quand même sur le questionnaire préembauche et seront justifiées par l'emploi recherché. Il y a une certaine amélioration avec la modification de la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* (Ministère du Travail, 2023) qui oblige un employeur à accommoder une victime présentant des séquelles sous la menace de recevoir des pénalités administratives importantes. Néanmoins, ce n'est pas le cas pour des personnes aux prises avec un handicap à la suite d'un accident de la route puisque cela n'a aucune incidence sur les finances de l'employeur. De plus, plusieurs

employeurs sont fermés au retour progressif au travail puisqu'ils estiment le tout trop complexe à gérer.

En dépit du fait qu'une plainte soit recevable auprès de la Commission des droits de la personne pour un accommodement, les employeurs vont souvent invoquer une contrainte excessive. Donc, au palier provincial, la *CNESST division des normes du travail*, prévoit qu'un emploi est protégé durant 26 semaines. Le délai est plus généreux pour les accidentés du travail puisqu'ils sont protégés par la *CNESST, division santé et sécurité*. Dans les milieux syndiqués, les représentants syndicaux doivent être sensibilisés au retour progressif au travail et ainsi leur donner une formation sur les nouvelles tendances d'accommodement dans les lieux de travail. Après tout, c'est le syndicat qui est le porte-parole de ses membres et s'il n'est pas au courant des obligations légales, comment peut-il assurer un retour harmonieux au travail et mettre tout en place pour collaborer avec l'employeur d'agir en ce sens? Ainsi, le cadre légal doit être certainement amélioré pour tenir compte des autres personnes aux prises avec des handicaps notamment celles qui ont subi un accident de la route et celles qui reviennent d'un arrêt de travail bénéficiant d'assurance salaire ou même celles qui ont eu accès à des prestations d'assurance-emploi maladie. Malgré que je constate une amélioration, il reste un bon bout de chemin à faire!

Par exemple, une modification aux conventions collectives pour baliser la réintégration et le maintien des gens en situation de handicap. De plus, il est à noter qu'il existe des [ressources pour aider ces mêmes personnes](#). Notamment l'accompagnement à l'embauche, un soutien financier (contrat d'intégration au travail, crédit d'impôt pour stage en milieu de travail, subventions salariales), ainsi que des programmes qui favorisent le maintien en emploi (formation de la main-d'œuvre et aménagement et réduction du temps de travail).

*Le handicap ne peut pas être un handicap* — Stephen Hawking |



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

**RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG**

 NORTON ROSE FULBRIGHT

# Lorsque vous regardez vers l'avenir, *nous sommes là.*

Notre équipe en droit de l'emploi et du travail  
vous accompagne avec des solutions juridiques  
stratégiques adaptées à votre vision.

[nortonrosefulbright.com](https://www.nortonrosefulbright.com)



## Le micro-parrainage :

# UNE PRATIQUE INCLUSIVE DANS L'ENTREPRISE



Nouha Chtioui,  
consultante capital  
humain, Richter inc.

Au-delà du fait qu'elles représentent une tendance marquante des articles actuels en gestion des ressources humaines, diversité et inclusion sont une réalité avec laquelle les entreprises doivent composer avec doigté pour tirer avantage du talent humain dont elles disposent et s'assurer de son harmonisation avec ses objectifs stratégiques et opérationnels. Gagner la course vers l'innovation, la guerre des talents et l'attraction et la rétention du talent humain est l'objectif escompté.

**A**fin d'accompagner les entreprises dans la concrétisation des pratiques d'inclusion et de diversité, les articles spécialisés ont fourni une panoplie d'actions à adopter. Ces actions peuvent avoir pour source le sommet de la hiérarchie qui a le pouvoir d'adopter les pratiques qui vont teinter une culture et un climat organisationnels inclusifs. On parle en effet souvent de l'importance de l'adhésion des dirigeants d'entreprise aux pratiques inclusives comme le vecteur le plus important pour favoriser un environnement de travail accueillant au sein duquel toute personne, peu importe son origine, ethnie, genre, religion et orientation sexuelle, se sent valorisée, respectée et appréciée.

L'inclusion doit certes être portée par un leadership descendant, mais aussi par un engagement ascendant afin de véhiculer le message au quotidien aux groupes sous-représentés que leur contribution est requise. Elle est aussi et surtout reconnue et valorisée par l'entreprise. Cet engagement ascendant peut prendre la forme de micro-parrainage à travers des micro-affirmations et validations.

Ce micro-parrainage viendra combler le déficit dans les interactions positives que connaissent les groupes sous-représentés dans l'entreprise (ex. : les femmes, les minorités visibles, les personnes aux prises avec un handicap, les LGBT) comparativement à leurs collègues qui appartiennent aux groupes majoritaires.

Se matérialisant par des micro-affirmations ou, en d'autres termes, par des paroles pour souligner de manière appropriée le travail et la contribution d'un collègue de travail et par des micro-validations de l'expérience professionnelle d'un ou une collègue, d'un candidat ou une candidate, le micro-parrainage permet de



## « Exprimer de la reconnaissance pour la contribution d'un ou une collègue de travail dans l'accomplissement d'une tâche et souligner l'influence positive qu'il ou elle a eue sur le processus de prise de décision sont des exemples de micro-validation. »

fournir une rétroaction momentanée, constructive ou positive sur la performance d'une personne. Cet acte apparemment petit, souvent éphémère et difficile à voir, est très efficace parce qu'il permet de soutenir une personne dans sa quête de réussite professionnelle. Exprimer de la reconnaissance pour la contribution d'un ou une collègue de travail dans l'accomplis-

sement d'une tâche et souligner l'influence positive qu'il ou elle a eue sur le processus de prise de décision sont des exemples de micro-validation. Faire l'éloge des réalisations et réussites d'une personne auprès des collègues est un autre exemple concret de micro-validation. Parler positivement de son expertise à la direction lors de discussions pour des affectations sur des projets importants lui permettra d'avoir la visibilité escomptée auprès de la haute direction et de rendre plus facile son ascension professionnelle.

Ces formes de micro-affirmation peuvent se propager d'une personne à l'autre. Ceci permet de créer un réseau informel de soutien qui est d'autant plus apprécié pour les employés et employées appartenant à des groupes sous-représentés. Le rehaussement de leur sentiment d'appartenance à une entité organisationnelle diversifiée qu'ils et elles façonnent par leurs contributions individuelles est le résultat visé.

Appliquées à un contexte personnel, je confirme que les micro-affirmations dans le monde professionnel dont je fais partie sont certes un facteur de motivation ; elles sont surtout des vecteurs importants d'informations pour moi en me garantissant que j'emprunte la bonne direction et que je réponds aux attentes escomptées aussi bien sur le plan des livrables que des codes comportementaux à adopter. Le retour à la formule

hybride au bureau a ouvert une voie intéressante et insoupçonnée qui m'a permis de bénéficier et de communiquer des micro-affirmations avec des collègues de travail et non pas uniquement du supérieur hiérarchique. Ces gestes simples permettent aux membres de l'équipe de vivre de la valorisation et de l'inclusion. Les bons coups sont valorisés et soulignés. L'échange des idées est encouragé et toute l'attention est accordée à ses acteurs et actrices lors des réunions d'équipe, et ce, sans égard au genre ou à l'origine. Les critiques constructives sont aussi communiquées lorsque les objectifs ne sont pas atteints afin que cela soit une source d'apprentissage pour surmonter les obstacles et relever des défis futurs plus importants. Ceci a contribué à renforcer un sentiment ambiant au sein de notre équipe puisqu'elle appartient à un cadre qui dépasse les limites de l'équipe diversifiée et qu'elle participe au succès organisationnel.

D'ailleurs, des rencontres avec des femmes leaders sont organisées dans le cadre professionnel afin de leur offrir un espace pour témoigner de leurs parcours et décrire le fondement de leurs réussites à d'autres femmes gestionnaires. Ayant eu la chance d'assister à ce type de rencontres, je confirme que celles-ci sont indéniablement une source d'apprentissage qui porte sur des codes comportementaux formels et aussi informels ; les femmes gestionnaires peuvent s'en inspirer pour valider leurs acquis professionnels et les appliquer pour paver la voie à leur croissance et leur développement professionnel.

Bien qu'elles soient subtiles, les micro-validations dont les sources sont les collègues, les supérieurs hiérarchiques ou des leaders tant internes qu'externes à l'entreprise, est une pratique que les entreprises gagneraient à adopter pour renforcer le sentiment d'appartenance de tout leur personnel, et ce, sans égard aux différences apparentes ou subtiles qui auraient pu les séparer afin que ces pratiques inclusives soient des sources d'enrichissement réciproque pour les membres des équipes !



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

**RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVERH.ORG**

# DES OUVRAGES INCONTOURNABLES POUR GUIDER VOS PRATIQUES



SUR  
L'ENSEMBLE  
DE NOTRE  
CATALOGUE

Site Web [PUQ.CA](http://PUQ.CA) seulement  
Valide sur les ouvrages en format papier et numérique  
Du 12 février au 10 mars 2024



50 ans  
de savoir

 Presses de l'Université du Québec

Financé par le  
gouvernement  
du Canada

Funded by the  
Government  
of Canada

Canada

SODEC  
Québec 

[PUQ.CA](http://PUQ.CA)

Élargir la notion de handicap  
pour assurer un milieu de travail inclusif

# PERSONNE HANDICAPÉE « SELON LA LOI » : UNE DÉFINITION LIMITANTE POUR L'INCLUSION EN EMPLOI



Julie-Anne Perrault,  
consultante en  
accessibilité  
universelle et  
inclusion

Quiconque s'intéressant à l'inclusion en emploi se retrouve vite face à cette définition de personne handicapée : « Toute personne ayant une déficience entraînant une incapacité significative et persistante et qui est sujette à rencontrer des obstacles dans l'accomplissement d'activités courantes. »

**B**randie dans les formations et les formulaires d'auto-identification des programmes d'accès à l'égalité en emploi, cette définition dite couramment «selon la Loi» fait émerger plus de questions que de réponses. Une personne ayant telle ou telle condition est-elle handicapée «selon la Loi»? Faut-il accommoder les personnes qui ne correspondent pas à cette définition ?

Se poser ces questions, c'est la meilleure manière de faire fausse route en inclusion en emploi. Néanmoins, on peut comprendre les employeurs d'être perplexes. Le handicap est complexe, tout comme les obligations légales. Voilà quelques réflexions pour mettre les pendules à l'heure afin de créer un milieu de travail réellement inclusif, au-delà de la définition de personne handicapée.



**« L'important, c'est de retirer les obstacles et prévenir la discrimination à la fois de manière individuelle et systémique, en concordance avec les principes d'équité, de diversité et d'inclusion (ÉDI). »**

#### Le rôle et les limites de cette définition

La définition de personne handicapée précédemment mentionnée provient de la Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées en vue de leur intégration scolaire, professionnelle et sociale. Même si l'expression «selon la Loi» est utilisée pour la décrire, il s'agit plutôt d'une définition selon *cette* loi. Elle n'a de portée juridique que lorsqu'elle est précisée, comme c'est le cas dans les programmes d'accès à l'égalité en emploi.

Cette définition de personne handicapée n'est pas mauvaise en soi. Elle tente de circonscrire les personnes les plus susceptibles de subir de la discrimination et des situations de handicap dans leur quotidien. Elle s'assure ensuite que les programmes et services de soutien correspondent

réellement à leurs besoins. C'est probablement dans cette optique que la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi des organismes publics réfère à cette définition.

#### Élargir la notion du handicap

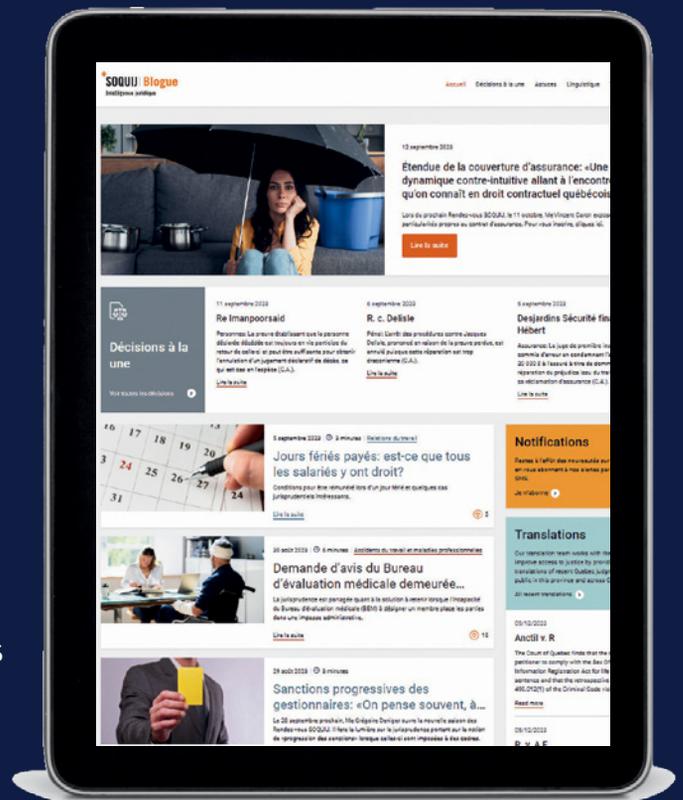
Une des limites de cette définition, c'est qu'elle hiérarchise les incapacités. Il n'y a pourtant pas que les personnes ayant des incapacités «significatives et persistantes» qui peuvent faire face à de la discrimination ou qui peuvent avoir besoin d'accommodement. Le handicap est extrêmement variable et contextuel. Dans la Convention relative aux droits des personnes handicapées (CDPH), l'Organisation des Nations Unies présente d'ailleurs le handicap comme l'interaction entre les incapacités des personnes et les obstacles environnementaux.

\* **SOQUIJ | Blogue**  
Intelligence juridique

## Une source d'information incontournable en droit du travail

Les conseillers juridiques de SOQUIJ offrent un aperçu de leur expertise en rédigeant des billets qui suivent l'actualité jurisprudentielle. Plusieurs de ces articles sont d'intérêt pour les CRHA | CRIA.

[blogue.soquij.qc.ca](http://blogue.soquij.qc.ca)



Il peut ainsi être temporaire, permanent, léger, sévère, invisible, évident, réel ou perçu. En vrai, n'importe qui peut être concerné par le handicap à un moment dans sa vie, que ce soit à cause d'une blessure, d'une maladie ou du vieillissement, par exemple.

Cette vision plus englobante du handicap a bien des avantages en milieu de travail. Elle permet à plus de personnes de se sentir concernées, en brisant l'idée qu'il n'y aurait qu'une seule manière d'être handicapé. Davantage de personnes peuvent se sentir légitimes de dévoiler leurs besoins dans un système qui élargit la notion de handicap. Cette démarche pourrait leur permettre d'enfin obtenir le soutien et les outils nécessaires pour réussir. L'élargissement de la notion de handicap permet réellement de tendre vers un milieu de travail plus inclusif.

#### Se fier à la Charte des droits et libertés

L'élargissement du handicap prend aussi tout son sens d'un point de vue légal. Comme la notion d'incapacité «significative et persistante» reste floue, un employeur ne peut pas déterminer si une personne correspond à la définition de personne handicapée «selon la Loi». Ce n'est pas plus mal, car c'est somme toute assez futile.

Quand il est question de discrimination ou d'accommodement en emploi, la notion de personne handicapée «selon la Loi» n'est jamais mentionnée. La Charte des droits et libertés de la personne prend le dessus. C'est la discrimination fondée sur le *handicap* ou sur *l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap* qui y est interdite; pas la discrimination des *personnes handicapées*.

Ça pourrait sembler être une nuance, mais ça fait toute la différence: la charte n'encadre que le processus de discrimination, pas l'appartenance à un groupe, ni sa définition. Le handicap lui-même n'a pas de définition précise non plus. Comme indiqué par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, «Toute personne susceptible de subir une discrimination du fait de sa condition physique ou mentale est en effet couverte par le motif handicap de la *Charte québécoise*. Ce sont les effets de ces facteurs sociaux qui prévalent: la cause ou la nature du handicap a peu d'importance.»

Cette approche oblige les employeurs à adhérer à une vision plus large et englobante du handicap, et ce, à travers tout le cycle de vie de l'emploi, comme l'article 16 de la Charte le souligne. C'est l'ensemble

des pratiques de l'entreprise qui doivent être exemptes de discrimination.

Il n'y a que dans le cas des programmes d'accès à l'égalité en emploi que la Commission des droits de la personne et de la jeunesse limite sa définition à celle dite «selon la Loi» (tel que requis par la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi des organismes publics). En dehors de ce programme et des défis qui en découlent, les employeurs ont tout à gagner à élargir la notion de handicap, autant d'un point de vue de prévention de la discrimination que de conception de milieux de travail inclusifs. L'intervention doit s'effectuer au-delà des définitions afin que l'ensemble du personnel puisse se réaliser.

#### Opter pour une approche proactive

Déterminer si une personne est handicapée «selon la Loi» ne permet donc pas de créer un milieu de travail où chacun et chacune dispose des outils et du soutien nécessaires pour réussir. C'est même contre-productif. L'important, c'est de retirer les obstacles et prévenir la discrimination à la fois de manière individuelle et systémique, en concordance avec les principes d'équité, de diversité et d'inclusion (ÉDI). L'accommodement assure la réussite de chaque personne, alors que l'accessibilité universelle réduit les obstacles (technologiques, communicationnels, attitudeux, physiques ou structurels, par exemple), diminuant par ricochet les besoins d'accommodement.

Éloignons-nous de l'idée de la personne handicapée «selon la Loi» pour prévenir la discrimination liée au handicap et créer un milieu de travail réellement plus inclusif. ■



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

**RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG**

Contribuons au mouvement,

# UN GESTE À LA FOIS, POUR FAIRE UNE DIFFÉRENCE



**Geneviève Cloutier**,  
M.Sc., CRHA  
Distinction  
Fellow, associée  
Rémunération  
et performance,  
Normandin Beaudry



**Raja Abid**,  
Ph.D., conseillère  
Équité, diversité  
et inclusion,  
Normandin Beaudry

L'inclusion repose sur la création d'un environnement où toute personne se sent valorisée, respectée dans son unicité et a accès aux mêmes possibilités de participation, de contribution et d'épanouissement. Pour Normandin Beaudry, comme pour les organisations que nous accompagnons, l'inclusion est un parcours parsemé d'actions et d'initiatives qui font une différence pour s'assurer d'offrir un environnement de travail collaboratif, équitable et, par conséquent, sain et performant.

Grâce à notre expertise en rémunération globale, nous prôtons une approche transversale de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) qui passe par l'expérience employé et la gouvernance.

## Les cinq étapes fondamentales d'une démarche EDI

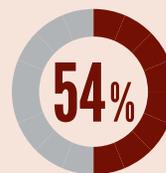
### 1. Comprendre le portrait initial

Une démarche EDI efficace commence par la compréhension de la situation actuelle. Basée sur des données probantes et des faits documentés, cette étape donne un sens au portrait (démographie des effectifs, représentation des groupes minorisés dans les différentes fonctions, mesure du sentiment d'inclusion, etc.) et suit son évolution dans le temps.

Une étude publiée en 2023 par l'Université du Québec à Rimouski confirme l'importance de cette étape, tout en soulignant que les organisations l'omettent souvent. Réalisée auprès de 149 personnes spécialisées en RH et travaillant au sein de différentes organisations canadiennes,

l'étude démontre que moins du quart des organisations ont réalisé un diagnostic EDI et que 32% des organisations qui ont un plan d'action pour l'EDI ne le fondent pas sur un diagnostic clair de leur réalité.

## COLLECTE DES DONNÉES D'AUTO-IDENTIFICATION



des organisations sondées ne recensent pas les données sur la diversité au sein de leurs effectifs

Source : NORMANDIN BEAUDRY. Enquête remun Édition 2023-2024\_Module Talent et Culture, 2023.

### 2. Repenser les composantes de la rémunération globale

Cette étape consiste à revoir les politiques et les programmes organisationnels pour les rendre plus équitables et inclusifs. Cette analyse

permet de remettre en question les façons de faire et d'offrir une rémunération globale adaptée aux réels besoins (p. ex. : en élargissant la couverture d'assurance collective pour répondre aux besoins liés à l'âge, au genre ou encore au statut autochtone). Les politiques RH peuvent être révisées pour y inclure des exceptions, ou encore, y intégrer de la flexibilité grâce à différentes options. En quelques mots, cette étape vise l'équité dans les programmes offerts.

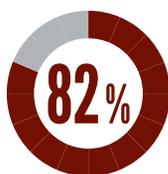
### 3. Instaurer des initiatives rassembleuses d'inclusion

Au sein d'une même organisation, l'ouverture à détecter collectivement les préjugés inconscients est une condition essentielle à la création d'un climat sécuritaire qui valorise et célèbre les différences. Cet exercice porte ses fruits lorsqu'il s'appuie sur un plan d'action réfléchi qui intègre des activités de formation et de sensibilisation visant l'engagement. Ces initiatives favorisent des interactions authentiques pensées pour accueillir et valoriser les différences. Elles peuvent prendre la forme de témoignages, d'appui à des fournisseurs issus de groupes minori-

sés ou de célébrations soulignant des fêtes culturelles importantes pour des membres du personnel. Ces initiatives sont d'autant d'occasions rassembleuses qui contribuent au sentiment d'appartenance à l'organisation.

À l'offre de formation axée sur l'EDI s'ajoute le soutien évident des gestionnaires, qui jouent un rôle déterminant pour solliciter et mobiliser chaque personne dans les différents réseaux et initiatives de l'organisation.

### DEUX MESURES ESSENTIELLES DANS LA MISE EN ŒUVRE D'UNE APPROCHE EDI



des spécialistes RH sondés mentionnent le soutien de la haute direction



des spécialistes RH sondés évoquent la formation structurée axée sur l'EDI

Source : CRHA CANADA. *Enquête sur la diversité, l'équité et l'inclusion*, CRHA Canada, 2023, 31 p.



#### 4. Générer un sentiment de confiance et faire preuve de vigilance

Le sentiment d'inclusion repose sur la confiance envers l'équité des décisions de gestion, d'une part en matière de reconnaissance de la contribution de chaque personne et, d'autre part en ce qui a trait à l'égalité des chances en matière de perfectionnement, de progression de carrière, de possibilités et de visibilité. La sensibilisation des gestionnaires à cet enjeu est incontournable au succès d'une démarche EDI.

La vigilance doit être au cœur de l'action. Certains éléments concrets, comme les politiques, les programmes, les activités sociales, les réunions et les horaires de travail doivent être repensés. Par ailleurs, bien qu'intangibles et plus complexes à modifier, les éléments comme l'esprit d'équipe, la philosophie de gestion, le style de leadership, les croyances et les valeurs doivent également être analysés et, le cas échéant, adaptés.

#### 5. Un terreau fertile pour cultiver le changement

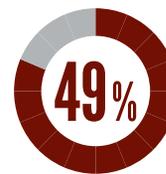
Une démarche EDI prometteuse repose sur une rigoureuse gestion de projet et sur la mise en place de conditions favorables :

- Une saine gouvernance, qui comprend des ressources attirées et qui devront rendre des comptes, et une adhésion authentique de la haute direction.
- Une vision stratégique et une planification agile des priorités qui permettent de développer et de structurer un parcours EDI.
- Une communication inclusive qui harmonise le discours et les actions.

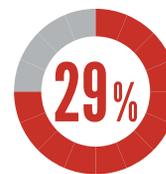
Les spécialistes RH ont un rôle déterminant à jouer dans ce mouvement en agissant avec compétence et intégrité, en valorisant la diversité et en cernant le risque associé à l'inaction.

Malgré l'importance critique de ces éléments, les données les plus récentes tirées du module Talent et Culture de remun montrent que la majorité des organisations ne bénéficient pas des conditions favorables à l'avancement des initiatives EDI.

### ÉTAT DE LA GOUVERNANCE EDI



des organisations sondées ont une stratégie EDI structurée ou sont en voie d'en établir une



des organisations sondées ont mis sur pied un comité EDI

Source : NORMANDIN BEAUDRY. *Enquête remun Édition 2023-2024\_Module Talent et Culture*, 2023.

#### En conclusion

Les différences sont des faits et nous avons la responsabilité de ne pas en faire des inégalités. Cela passe par des efforts d'équité et d'inclusion qui permettent de représenter avec justice la diversité et de la voir s'épanouir au sein de nos organisations.

L'inclusion est une responsabilité partagée : c'est la somme des aspects distinctifs de l'approche proposée qui fait en sorte que chaque personne joue un rôle central dans la création d'un milieu de travail inclusif, en incarnant des valeurs d'ouverture et d'accueil. C'est une approche qui nécessite du temps, de l'ambition et de l'humilité pour dépasser nos limites et construire le monde inclusif d'aujourd'hui. ■



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

**RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE  
DE LA REVUE À REVUERH.ORG**



Programmes d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE) et équité, diversité et inclusion (EDI) :

# UNE COMPLÉMENTARITÉ



**Bibiana Pulido**,  
cofondatrice  
et directrice  
générale, Réseau  
interuniversitaire  
québécois pour  
l'équité, la diversité  
et l'inclusion (RIQEDI)

**Geneviève Lapointe**,  
conseillère en équité,  
diversité et inclusion,  
Université Laval

**Patricia Neithoffer**,  
conseillère en équité,  
diversité et inclusion,  
Université Laval

Depuis quelques années, les organisations intègrent davantage des plans d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) à leur planification organisationnelle et à leur gestion. En parallèle, depuis le début des années 2000, au Québec, des Programmes d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE), volontaires ou obligatoires, visent à contrer la discrimination systémique en emploi. Des questionnements émergent quant à savoir si les plans EDI et les PAÉE entrent en opposition ou se complètent.

**P**lusieurs mécompréhensions existent, mais il reste que les deux peuvent évoluer en complémentarité. Les PAÉE servent de leviers primordiaux pour lutter contre les discriminations vécues par les groupes désignés<sup>1</sup> par la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics («Loi»). En effet, les démarches EDI peuvent s'appuyer sur les mesures des PAÉE, telles que l'analyse du processus de dotation, la reconnaissance

des parcours atypiques des candidatures et les accommodements pour les personnes en situation de handicap.

#### Qu'est-ce qu'une approche EDI?

Une approche EDI s'inscrit dans un ensemble de politiques, de stratégies, de pratiques et d'initiatives visant à créer et maintenir des milieux ouverts, bienveillants, sécuritaires et exempts de toute discrimination et tout obstacle systémique, et au sein desquels chaque personne se sent pleinement

reconnue, acceptée et respectée. Cette approche implique un processus de co-construction «par, pour et avec» les personnes des groupes en quête d'équité<sup>2</sup> et les différentes parties prenantes de l'organisation. Elle s'inscrit dans une posture transversale qui touche l'ensemble des activités et tout le personnel de l'organisation.

<sup>1</sup> Les cinq groupes désignés par la Loi sont : les femmes, les personnes autochtones, les minorités visibles, les minorités ethniques et les personnes handicapées.

### Que sont les PAÉE ?

Déoulant de la Loi, les PAÉE ont comme objectifs d'«assurer une représentation équitable des personnes issues de groupes victimes de discrimination dans tous les types d'emploi d'une organisation» (CDPDJ, 2023) et de corriger les pratiques de gestion des ressources humaines qui pourraient potentiellement avoir des effets discriminatoires. Au-delà de l'obligation légale qui touche certains organismes<sup>3</sup>, les programmes, volontaires ou non, proposent des outils essentiels et un accompagnement par la Commission des droits de la personne et de la jeunesse (CDPDJ) pour toute organisation souhaitant être plus inclusive. En somme, ces programmes sont un levier structurant pour contribuer à l'avancement de l'EDI dans les organisations.

### Regard sur la complémentarité

- **Un portrait statistique de la diversité**

Pour les organisations, les PAÉE permettent d'obtenir légalement un portrait statistique de leur personnel. En s'auto-identifiant,



par l'entremise d'un questionnaire, le personnel peut déclarer volontairement son appartenance à un groupe désigné par la Loi. Ainsi, il est possible d'observer dans quels types d'emplois il y a des écarts de représentation des personnes de ces groupes. Ce portrait de la diversité est un élément quantitatif nécessaire pour l'élaboration d'un diagnostic organisationnel et, par la suite, pour définir une planification stratégique en matière d'EDI.

- **Des mesures de redressement**  
Selon le portrait de la diversité obtenu, les PAÉE recommandent d'appliquer des mesures de redressement pour les catégories d'emploi affichant des sous-représentations. À cet égard, lors du processus de dotation, il s'agit, à **compétence équivalente**, de prioriser les personnes faisant partie des groupes désignés pour les emplois ayant une sous-représentation. Ces mesures de redressement sont des mesures d'équité, car elles visent à corriger les discriminations, les obstacles systémiques et les biais à l'encontre des groupes désignés. Ainsi, ces mesures rejoignent le «E» de l'EDI, à savoir l'équité.
- **Rendre son milieu inclusif par des mesures d'égalité des chances**

Les PAÉE proposent également toute une série de mesures plus qualitatives qui soutiennent l'EDI

en général et plus précisément l'inclusion. Ainsi, les mesures, dites d'égalité des chances, peuvent être étendues au-delà des groupes désignés par la Loi et l'ensemble du personnel en bénéficie. Par exemple, l'une de ces mesures consiste à réviser l'ensemble des processus de dotation et de promotion afin d'éliminer tout élément potentiellement discriminatoire. Qu'il s'agisse de prendre en compte les parcours atypiques, de s'assurer que seuls les critères essentiels à la fonction sont considérés, ou encore de diffuser plus largement les annonces d'emploi dans des réseaux davantage diversifiés, toutes ces mesures vont avantager l'ensemble des candidatures pour un emploi ou une promotion. De plus, ces types de mesures contribuent à instaurer une gouvernance diversifiée et inclusive au sein de l'organisation.

<sup>2</sup> « L'expression "groupes en quête d'équité" est un terme générique utilisé pour désigner les groupes qui ont historiquement subi des désavantages et des discriminations fondées sur la citoyenneté, la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, l'ascendance, les croyances religieuses et/ou spirituelles, le genre, l'orientation sexuelle, l'identité ou l'expression de genre, des handicaps, l'état civil, la situation familiale ou l'âge ».

<sup>3</sup> Les organismes qui doivent mettre en place un PAÉE sont mentionnés sur le site de la CDPDJ : <https://www.cdpdj.qc.ca/fr/nos-services/activites-et-services/en-savoir-plus-sur-les-programmes-d'accès-legalite-en-emploi>.

**« L'approche EDI implique un processus de co-construction "par, pour et avec" les personnes des groupes en quête d'équité et les différentes parties prenantes de l'organisation. »**

**« Les mesures, dites d'égalité des chances, peuvent être étendues au-delà des groupes désignés par la Loi et l'ensemble du personnel en bénéficie. »**

La révision des processus des ressources humaines prévue par les PAÉE peut aussi être étendue à d'autres pro-

cessus et pratiques organisationnelles telles que les communications, le marketing, les divers services offerts, le choix des fournisseurs, etc. Cette démarche EDI contribue à contrer tout type de discrimination systémique. Aussi, d'autres mesures proposées par les PAÉE comprennent le soutien, l'accompagnement ainsi que la sensibilisation des gestionnaires et du personnel aux réalités des personnes des groupes désignés. Toutes ces mesures favorisent l'instauration de milieux de travail plus inclusifs.

#### **Une complémentarité porteuse d'inclusion**

Les PAÉE et l'EDI peuvent se nourrir et se compléter. Les PAÉE visent à contrer les discriminations systémiques touchant spécifiquement cinq

groupes désignés par la Loi. Ces programmes proposent également des mesures et des actions concrètes contribuant à une plus grande diversité de personnes tout en favorisant un environnement de travail inclusif. Ainsi, les PAÉE constituent une assise importante pour donner une crédibilité aux actions et politiques EDI et pour aller plus loin en matière d'inclusion. |



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

**RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG**

# Question RH, on fait résonner vos compétences.



Brh vous aide à orchestrer vos forces. Notre équipe d'experts, composée d'humains aussi bienveillants que passionnés, vous offre les instruments et les conseils pour harmoniser vos pratiques et faire jaillir le potentiel de votre entreprise, à votre rythme.

**L'humain  
fait la force.**

RÉSEAU  
D'EXPERTS  
**brh**



Diversité, équité et inclusion

# À LA VILLE DE MONTRÉAL

Montréal 

**Geneviève  
Beauregard,**  
Directrice, Stratégie,  
talents, diversité,  
équité et inclusion,  
Service des res-  
sources humaines,  
Ville de Montréal

Depuis de nombreuses années, la Ville de Montréal déploie de multiples efforts afin d'atteindre ses objectifs en matière d'accès à l'égalité en emploi. Grâce à l'engagement de la haute direction et des élus et élues, elle a intensifié ses actions et accéléré le changement afin d'être plus inclusive et représentative de la population montréalaise, et d'offrir à son personnel un environnement sain et exempt de racisme et de discriminations.

**L**a création du [Bureau de la commissaire à la lutte au racisme et aux discriminations systémiques](#) (BRDS) et l'adoption d'un [Plan directeur pour la diversité, l'équité et l'inclusion en emploi 2021-2023](#) en sont des illustrations récentes. Le Service des ressources humaines a également revu sa structure et repositionné la diversité, équité et inclusion (DEI) au sein du plan stratégique RH et de la

gestion des talents.

Notre transformation s'opère selon quatre axes principaux.

#### **Axe 1. La transversalité de la DEI à l'échelle de la Ville**

L'objectif est de penser la DEI non seulement pour l'attraction des talents, mais comme une culture organisationnelle, qui se transforme par l'intégration effective dans tous les programmes, politiques, projets et opérations. Plusieurs activités et pro-

grammes mis en place ont permis de contribuer à cet objectif :

- Développement d'un profil inclusif de compétences de gestion ayant mené à une révision du processus de dotation et de gestion de performance des cadres.
- Déploiement de stratégies accélératrices de développement pour des cohortes de membres du personnel issus de nos groupes visés, pour faciliter leur

accès à des postes de gestion et de direction. Ce programme a d'ailleurs remporté le prix gestion des ressources humaines 2022 de l'Institut d'administration publique du Québec (IAPQ).

- Développement d'outils en accessibilité universelle pour le personnel et les gestionnaires (par exemple, fiches de sensibilisation, guide sur l'embauche et l'intégration en emploi des personnes handicapées).
- Développement d'une méthodologie participative pour mettre en place des plans DEI dans les différentes unités de la Ville, et ce, de façon concertée avec le personnel.
- Adoption d'une Politique de conciliation vie personnelle et travail.



**« La Ville a adopté une Politique actualisée de respect de la personne pour y inclure les notions de discrimination et de discrimination systémique et renforcer l'obligation d'agir des gestionnaires lors de situations contrevenant à la Politique. »**

- Formation à l'ADS+ du personnel en ressources humaines ainsi que des équipes travaillant sur des projets à destination des citoyennes et citoyens.

De plus, un comité d'arrimage des acteurs DEI de la Ville a été mis sur pied afin d'élaborer le plan stratégique DEI Ville, comportant des objectifs communs et des indicateurs de mesure.

### **Axe 2. Révision du processus de gestion des plaintes pour rehausser la confiance du personnel**

La Ville a adopté une Politique actualisée de respect de la personne pour y inclure les notions de discrimination et de discrimination systémique et renforcer l'obligation d'agir des gestionnaires lors de situations contrevenant à la Politique.

Afin de rehausser la confiance du personnel et mieux prendre soin des personnes plaignantes, une Centrale d'accompagnement (guichet unique) a été mise en place pour diriger les employées et employés en fonction de la situation vécue et les accompagner durant tout le processus de plainte.

Enfin, dans le but de renforcer la neutralité des enquêtes en matière de harcèlement et de discriminations, celles-ci sont désormais réalisées par

une entité indépendante, soit la Commission de la fonction publique de Montréal (CFPM).

### **Axe 3. La montée en compétences du personnel en matière de DEI et de lutte contre le racisme et les discriminations**

Plusieurs activités et outils ont été déployés pour le personnel travaillant en ressources humaines et qui doit assumer un leadership en matière de DEI, en soutien aux gestionnaires :

- Activités thématiques DEI pour le personnel du Service des ressources humaines (conférence, panels, webinaires, etc.)
- Développement d'un aide-mémoire pour les gestionnaires et RH sur la tolérance zéro
- Mise en place d'une communauté de pratique en partenariat avec le BRDS sur les thématiques DEI, discriminations, racisme et les microagressions
- Formation des personnes enquêtrices et conseillères en enquête de discrimination systémique, en tenue d'enquêtes à caractère racial et en rétablissement du milieu de travail
- Formation des conseillères et conseillers en relations de travail sur la discrimination,

## « Pour l'ensemble du personnel de la Ville, un parcours de 16 formations virtuelles en matière de DEI a été développé et la promotion des différentes capsules est réalisée à plusieurs moments clés de l'année. »

### 4 AXES DE TRANSFORMATION :

1

La transversalité de la DEI à l'échelle de la Ville

2

Révision du processus de gestion des plaintes

3

La montée en compétences du personnel

4

Cibles organisationnelles en DEI

le harcèlement en milieu de travail et la jurisprudence actuelle en ce domaine

Pour l'ensemble du personnel de la Ville, un parcours de 16 formations virtuelles en matière de DEI a été développé et la promotion des différentes capsules est réalisée à plusieurs moments clés de l'année.

Pour les gestionnaires, les superviseuses et superviseurs, des ateliers de sensibilisation sur le respect et l'équité sont également en cours de déploiement dans les unités pour lesquelles des enjeux particuliers ont été observés.

#### Axe 4. Cibles organisationnelles en DEI

Des cibles claires d'embauche et de nomination pour chacun des groupes visés ont permis de concentrer nos efforts en recrutement. Nous suivons également des cibles de représentativité précises à certaines catégories d'emplois.

En 2023, des cibles de nomination au niveau des postes de gestion ont été intégrées aux objectifs de performance des directions de services et d'arrondissements.

#### Quelques chiffres clés de l'évolution de la représentativité des minorités visibles

Dans l'ensemble de l'effectif :  
de 14,5 % en 2020 à 17,8 %  
en 2023 soit +1 200 personnes

Parmi les cadres de direction :  
de 6 personnes en 2020 à 20  
personnes en 2023

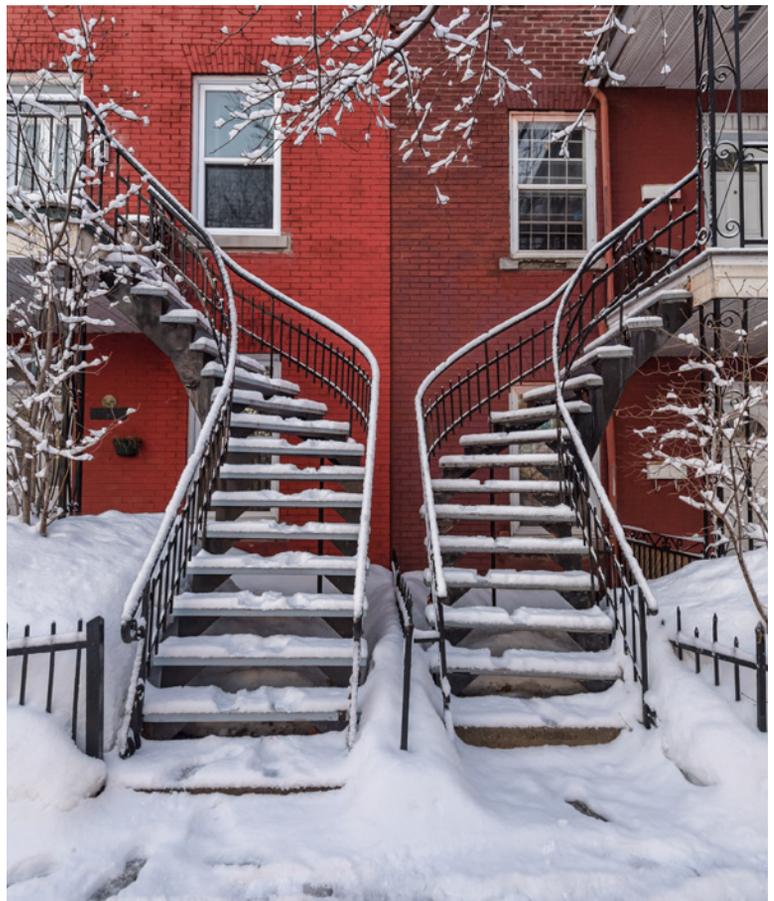
Chaque unité de la Ville a réalisé un diagnostic incluant un bilan sectorisé de la représentativité des groupes cibles et a intégré à son plan RH diverses activités en lien avec les objectifs définis par son unité.

Une mesure du sentiment d'inclusion et de la santé psychologique a également été ajoutée dans notre sondage de mobilisation, auquel près de 16 000 employées et employés ont

répondu. Grâce aux résultats, nous avons recensé les secteurs prioritaires d'intervention (par exemple en matière de sensibilisation) et actualisé notre programme d'accès à l'égalité.

#### Conclusion

Les changements organisationnels menant à une Ville plus diversifiée, inclusive et exempte de discrimination et de racisme passent par la mise en place de plusieurs leviers déployés simultanément : engagement de la haute direction, formation, communication, mesure de l'évolution de la représentativité, mais aussi par le sentiment d'inclusion, l'outillage des gestionnaires et RH, etc. Même s'il reste encore du travail à réaliser, les efforts engagés permettent déjà de constater des résultats significatifs en matière de DEI. |



## L'inclusion de la neurodiversité au travail :

# UNE PRISE DE CONSCIENCE ESSENTIELLE



Fran Delhoume



Melissa St-Louis,  
CRHA

Professionnelles  
en développement  
organisationnel  
et neuroinclusion

**Débutons par un constat : la neurodiversité est présente dans nos milieux de travail. Cette diversité cognitive est un simple fait de notre diversité humaine alors que notre société tend à catégoriser : le profil neurotypique est alors le standard auquel se comparer, au détriment de ceux qui sont différents. En somme, une norme tacite est établie. Ainsi, les personnes neurodivergentes, dont le profil cognitif diffère de ce standard dit neurotypique, sont-elles incluses dans nos organisations ?**

**U**ne norme qui teinte les pratiques  
Imaginons une scène organisationnelle commune à savoir une entrevue d'embauche.

Dans cette mise en situation, la conversation est fluide entre la personne candidate et l'équipe de recrutement. On lui demande de décrire une expérience professionnelle passée. Sa réponse surprenante lui vaut un compliment sur son approche novatrice et ses compétences. Dans un élan de confiance, elle déclare en riant qu'on lui reflète souvent sa créativité et ajoute que c'est une des forces de son profil neurodivergent. L'atmosphère

change de manière subtile, mais significative : les membres de l'équipe de recrutement échangent des regards interrogateurs ; leur voix est plus hésitante. Cette transition de « candidature innovante » à « embauche risquée », trop de personnes neurodivergentes s'étant dévoilées la connaissent. L'entrevue d'embauche est une épreuve sociale qui souvent s'éloigne inconsciemment de sa fonction d'évaluation des compétences.

Nos stéréotypes cristallisés par des représentations médiatiques simplistes deviennent un élément décisionnel : lorsqu'une personne dévoile sa neurodivergence, ces stéréotypes agissent comme barèmes inconscients

de référence. Ils opèrent aussi lors de l'évaluation de la performance ou de l'identification de la relève alors qu'on valorise plus certains profils que d'autres ou qu'on ne considère pas le manque de mesures adaptatives (horaire adapté, télétravail, outils ou logiciels de soutien à la tâche, modes de communication, etc.).

### Des besoins déjà bien présents en milieu de travail

Une mise en relief est importante : les profils neurodivergents représenteraient environ 20% de la population générale. Considérant les obstacles pour obtenir un diagnostic, il ne serait pas surprenant que ce portrait soit à réviser. Les nouvelles générations sont aussi plus sensibilisées, ayant eu accès à plus de mesures adaptatives dès la période scolaire. La réflexion s'impose.

La neurodivergence peut exposer à des situations de handicap invisibles et une importante stigmatisation. Le rôle de l'environnement est notable alors que ce sont des attentes neurotypiques qui tendent à dominer dans les milieux de travail. Plusieurs

## MISE EN RELIEF

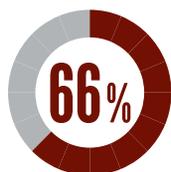


proportion de profils neurodivergents dans la population générale

### À noter

La documentation sur le sujet étant en mouvement, les concepts continuent d'évoluer. Bien que certaines personnes autrices englobent plus de conditions que d'autres, la neurodivergence est communément définie comme un terme parapluie incluant divers profils dont le fonctionnement neurocognitif diffère de celui neurotypique. Par souci de langage commun, cet article englobe les profils suivants : autisme, TDAH, profils dys+ (dyslexie, dysorthographe, etc.), syndrome de la Tourette, douance et profils « twice » (combinant une douance et une autre condition neurodivergente). Le terme « neurominorité » permet de référer à ces différents sous-groupes.

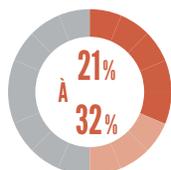
## AMPLEUR DE LA SITUATION



taux de non-emploi chez les neuro-minorités



des personnes neurodivergentes estiment que le dévoilement pourrait limiter leurs possibilités professionnelles



des personnes salariées ayant un handicap invisible choisissent de le dévoiler aux RH

données nous informent de l'ampleur systémique de la situation :

- Différentes études rapportent de hauts taux de sous-emploi et de non-emploi (66 %) chez les neurominorités, malgré la diplomation, les aspirations professionnelles et les compétences.
- Jusqu'à 50 % des employées et employés neurodivergents estiment que le dévoilement pourrait limiter leurs possibilités professionnelles ou avoir d'autres répercussions négatives.
- Seulement 21 % (É.-U.) à 32 % (R.-U.) des personnes salariées ayant un handicap invisible choisissent de le dévoiler aux RH.
- Il y a surreprésentation – près du double – des profils neurodivergents en entrepreneuriat.

Dernièrement, des programmes spécialisés d'embauche de talents neurodivergents ont émergé. Bien qu'ils présentent des avantages, ils ne sont pas une solution suffisante ni idéale. L'accès à ces programmes est souvent freiné par une frontière diagnostique, un dévoilement obligatoire et des possibilités professionnelles restreintes.

Parler d'inclusion demande de faire autrement dans un système qui hiérarchise encore les identités. On ne peut se contenter d'agir sur le symptôme. Les approches actuelles, quoique bien intentionnées, sont une perpétuation d'un héritage médical, une vision restreinte du handicap, alors qu'une réflexion sociale est essentielle. Sans effacer la conversation diagnostique, nous devons nous pencher sur les dynamiques invisibles que sont notamment la stigmatisation et les systèmes dominants. Les situations de handicap invisibles engendrent encore trop de commentaires réducteurs quant à un « manque d'effort » de la part de la personne neurodivergente tandis que les mesures adaptatives sont vite jugées comme peu légitimes. Il est impératif de se pencher sur ces dynamiques qui agissent dans nos organisations et dans notre société.

Par ailleurs, inclure les neurominorités permet des avantages collaté-

raux pour l'ensemble de l'écosystème. Il s'agit souvent de bonnes pratiques organisationnelles. En outre, une mesure adaptative neuroinclusive essentielle pour une personne peut être utile à une autre. Par exemple, un logiciel de correction de texte pourrait bénéficier à une personne dyslexique, à celle en apprentissage du français ou simplement soutenir quiconque ayant besoin de corriger un texte.

### Le rôle des ressources humaines : par où commencer ?

Pour les spécialistes en ressources humaines, cela souligne l'importance de la formation continue et la remise en question de ce qui est tenu pour acquis. Cela passe par des sources fiables et surtout la consultation des personnes neurominorisées.

Il faut dépasser les bonnes intentions et adopter des pratiques allant au-delà des apparences. La culture organisationnelle est définie par ce

qu'on vit, entend et observe. Il est crucial de reconnaître qu'il y a perpétuation des stéréotypes et des obstacles pour les différentes communautés marginalisées si l'on souhaite cultiver l'inclusion. La complexité humaine présente son lot de défis. Cependant, au-delà de ces barrières, la complexité, dans toute sa richesse cognitive et identitaire, reste une clé face aux obstacles importants de notre monde en constante évolution. |



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

**RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG**



Une interdépendance équilibrée  
pour un climat organisationnel inclusif :

# LA TÊTE, LE CŒUR ET LES MAINS



**Maher Najari,**  
M.Sc., consultant en  
diversité et inclusion  
et cofondateur  
de [Nada Conseils](#)

Lorsqu'il est question de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI), de plus en plus d'organisations regardent autour et se demandent par où commencer. Formation ou activités de sensibilisation ? Sur l'anti-oppression, le racisme systémique ou bien les biais inconscients ? Comment s'assurer de l'efficacité et de la pertinence des actions ? Quoi faire lorsque les initiatives dans le cadre du Mois de l'histoire des Noirs et de la Journée nationale de la vérité et de la réconciliation sont terminées ?

**I**l existe une multitude d'approches à l'intérieur du domaine de l'EDI dans lesquelles se côtoient psychologie organisationnelle, neuroscience, droit du travail, *management*, sociologie et développement organisationnel, pour ne nommer que ces disciplines ; et où le champ de l'identitaire tente de s'articuler avec celui du relationnel. Malgré cette diversité disciplinaire, une approche pragmatique, basée sur la compréhension, l'action et la bienveillance, gagne à

être connue. Imaginons le leadership organisationnel comme un corps humain, avec une tête, un cœur et des mains.

- *La tête pour mesurer, dans la compréhension ;*
- *Les mains pour canaliser, dans l'action ;*
- *Et le cœur pour consolider, dans la bienveillance.*

Selon notre expérience avec plusieurs types d'organisations, ces trois piliers interdépendants doivent se côtoyer et s'équilibrer pour permettre

une réflexion en profondeur sur les enjeux EDI et ainsi optimiser l'atteinte des résultats.

### **Compréhension : portrait de l'écosystème et de ses dynamiques**

Une organisation est composée de personnes aux parcours diversifiés et uniques, qui se côtoient et interagissent au quotidien.

Un **sondage sur l'équité, la diversité et l'inclusion**, sur une base volontaire et de façon anonyme, est bénéfique pour mieux comprendre cet

## « En ce qui concerne le développement des compétences des employés et employées, des séances de formation et d'échanges en groupe peuvent être organisées afin d'adopter une approche de développement collectif. »

écosystème, dans toutes ses nuances et ses subtilités. En plus de nous informer sur les aspects de la diversité qui forment la mosaïque organisationnelle, ce type de sondage peut aussi permettre aux employés et employées de s'exprimer sur leurs expériences, leur sentiment d'inclusion et leurs perceptions des politiques et pratiques en place. Concrètement, cette étape de compréhension a souvent permis aux organisations que nous avons accompagnées de prendre un pas de recul et de cerner des angles morts et des zones d'amélioration parfois surprenantes.

Afin d'explorer davantage en profondeur les constats recensés à l'aide du sondage, des **entretiens semi-dirigés** peuvent être complémentaires et permettre aux personnes de s'exprimer librement et en toute confiance sur leurs appréhensions et leurs recommandations. On discute pour recruter, pour évaluer la performance, pour mieux comprendre les départs ; il peut être tout aussi bénéfique d'échanger sur la perception et le sentiment d'inclusion.

Finalement, la phase de compréhension peut aussi passer par des

**outils d'évaluation psychométrique**, notamment pour mesurer le degré d'agilité interculturelle, une compétence qui va au-delà des différences basées sur les origines ethnoculturelles et considère plusieurs autres types de différences (ex. socio-économiques, générationnelles, professionnelles, etc.). **L'Inventaire de développement interculturel (IDI®)**<sup>1</sup> est un bon exemple d'outil permettant de mesurer l'agilité interculturelle de façon individuelle ou de façon collective, au sein d'une équipe de travail ou d'une organisation.

### Action : développement continu et agilité interculturelle

Une fois qu'une compréhension des nuances individuelles, des subtilités relationnelles et du sentiment d'inclusion est approfondie, la tête ordonne aux mains d'agir. Pour traduire la compréhension en action, on cherche à mettre en place des actions réfléchies, basées sur la réalité unique de notre contexte organisationnel. Ces actions peuvent prendre plusieurs formes, telles qu'une politique EDI, un tableau de bord permettant de suivre des indicateurs clés de performance liés à l'EDI, ou encore des pratiques de recrutement inclusives.

Plus précisément, en ce qui concerne le développement des compétences des employés et employées, des **séances de formation et d'échanges** en groupe peuvent être organisées afin d'adopter une approche de développement collectif en ayant comme inspiration les thématiques et enjeux déterminés lors de la phase de compréhension. À notre avis, les séances basées sur les échanges autour de thèmes tels que la communication interculturelle, les aspects de la diversité et l'agilité interculturelle avaient le potentiel de faire émerger des conversations profondes entre collègues et d'entamer des réflexions à plus long terme.

L'agilité interculturelle peut également être développée sur le plan individuel grâce à des **séances d'accompagnement personnalisées** issues d'un exercice d'évaluation comme l'IDI® et accompagnées d'un plan de

développement et d'objectifs SMART sur mesure. Ici aussi, nous avons observé les apports d'une introspection, des prises de conscience et des réflexions qui peuvent découler de ces séances individuelles, avec une approche basée sur la personne, ses expériences et son unicité dans son rapport à la différence.

### Bienveillance : pour un écosystème diversifié et résilient

Une organisation sincère dans sa volonté d'adopter une approche authentique et durable peut mettre en place différentes stratégies afin d'appuyer ses efforts vers l'inclusion. Peu importe les initiatives mises en place, le cœur doit y être, car les employés et employées peuvent ressentir le manque d'authenticité. L'action doit être liée aux sentiments et aux expériences de l'ensemble des membres de l'organisation, au risque de ne pas en faire assez, mais surtout d'en faire trop. Peu importe la taille, le secteur ou la vocation de l'organisation, les rapports humains, l'écoute et l'empathie doivent donc être au centre de la démarche.

Les organisations gagneraient à prendre conscience de l'interdépendance et du fragile équilibre à maintenir entre ces trois piliers pour ne pas se perdre dans l'un en oubliant les deux autres. La tête, le cœur et les mains devraient donc être au centre des initiatives en EDI pour une culture inclusive durable, telle une réelle *permaculture<sup>2</sup> organisationnelle*, où les relations mutuellement bénéfiques sont ancrées dans l'unicité des identités et l'équilibre des dynamiques relationnelles. |



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

**RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVERH.ORG**

<sup>1</sup> À noter que la culture dans le cadre de l'IDI® est considérée au sens large et non seulement sur le plan national ou ethnique (ex. statut socio-économique, langue, religion, identité de genre, orientation sexuelle, âge, etc.).

<sup>2</sup> Définie par le *Permaculture Research Institute* comme « la conception et le maintien conscient et intentionnel d'écosystèmes productifs sur le plan agricole qui présentent la diversité, la stabilité et la résilience des écosystèmes naturels ».

Conseiller, conseillère en diversité :

# L'ÉLITE DU CHANGEMENT



**Mouna Lachegar,**  
M.Sc., département  
d'organisation et  
ressources humaines,  
ESG UQAM



**Nathalie Lemieux,**  
DBA CRHA,  
département  
d'organisation et  
ressources humaines,  
ESG UQAM

Les rôles des professionnels et professionnelles des ressources humaines (PRH) sont multiples et variés, parmi lesquels se trouve celui d'agent ou agente de changement. Certains chercheurs et certaines chercheuses ont décrit ses responsabilités (Conner et Ulrich, 1996), d'autres ont proposé des typologies de ses rôles (Caldwell, 2001). Cela a toutefois été abordé de manière générique, sans prêter attention au contexte dans lequel l'agent ou l'agente de changement intervient.

**N**otre recherche s'est donc intéressée aux rôles des PRH en tant qu'agents et agentes de changement, plus particulièrement en contexte de diversité, qu'on qualifie de conseiller ou conseillère en diversité.

**Le conseiller ou la conseillère en diversité : entre une variété des rôles à assumer et une panoplie de défis à surmonter**

Le changement vers la diversité se

définit comme un changement de culture organisationnelle constitué d'une panoplie de microchangements qui peuvent s'échelonner sur une période assez longue et indéfinie (Lachegar et Lemieux, Sous presse). À partir de Bareil (2004), nous avons déterminé quatre rôles complémentaires exercés par le conseiller ou la conseillère en diversité lors de ce changement (voir Figure 1).

- **Rôle stratégique : la négociation**

Le conseiller ou la conseillère en

diversité a le pouvoir d'influencer les décisions prises au sein de l'organisation. Tout d'abord, il ou elle cherche à convaincre les parties prenantes de la nécessité de gérer le changement diversité notamment lorsque les organisations font face au déni des enjeux de discrimination et de l'existence de barrières systémiques. Ensuite, il ou elle les amène à s'entendre sur des objectifs à réaliser, les délais et les ressources à envisager.

## « Pour se qualifier comme l'élite de la diversité, le ou la PRH devrait simultanément jouer les rôles de négociation, coordination, médiation et conseil-accompagnement. »

### • Rôles fonctionnels : la coordination et la médiation

Sur le plan fonctionnel, le conseiller ou la conseillère en diversité peut jouer un double rôle, à savoir la coordination et la médiation. En coordination, il ou elle assure le relais entre les employés et employées, les groupes ressources, les alliés et alliées, de même que la haute direction. En d'autres mots, il ou elle intervient en tant qu'intermédiaire entre les parties prenantes afin d'échanger les idées et de développer des pratiques adéquates dans une perspective de cocréation d'un environnement de travail inclusif. Dans son rôle de médiation, il ou elle intervient en cas de conflits ou de résistance face au changement. Il ou elle agit dans un souci de clarifier les situations ambiguës provoquées par les biais inconscients et les préjugés envers certaines communautés. Dans ce cas, sa mission consiste à aider les parties prenantes à apaiser les tensions afin de pouvoir s'accepter mutuellement et discuter de manière pacifique.

- **Rôle opératoire : conseil-accompagnement**  
Le conseiller ou la conseillère en diversité peut également

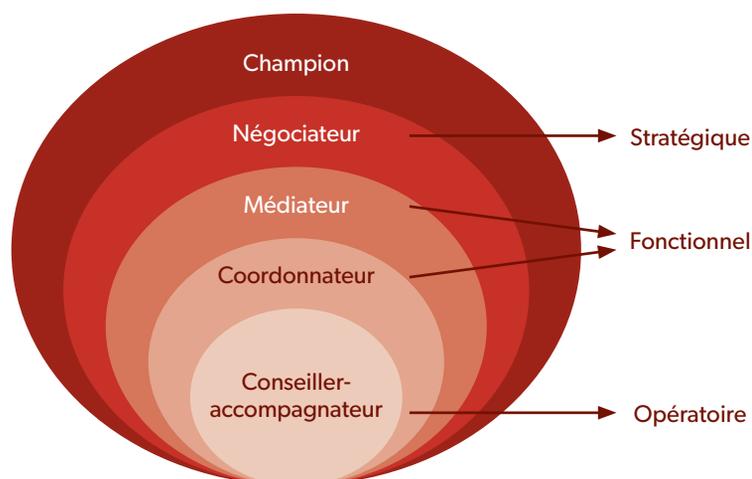
intervenir en conseil-accompagnement. Il s'agit de soutenir le changement en mettant en place des conditions gagnantes et en aidant dans la prise des décisions adéquates. À titre illustratif, il ou elle peut avoir un mandat d'apprentissage, mais aussi de désapprentissage de certains concepts : la diversité, la gestion de la diversité, l'équité, l'égalité, les biais inconscients et les microagressions. En offrant le *coaching* nécessaire,

il ou elle amène les personnes à réfléchir par elles-mêmes et être plus autonomes dans la gestion du changement diversité.

### • Rôle de champion

Le dernier rôle est celui de *champion* qui, selon Ulrich (2016), amorce et soutient le changement. Pour se qualifier comme l'élite de la diversité, le ou la PRH devrait simultanément jouer les rôles de négociation, coordination, médiation et conseil-accompagnement.

### RÔLES DE CONSEIL EN DIVERSITÉ



Ces rôles du conseiller ou de la conseillère en diversité peuvent être à la fois proactifs et réactifs selon les situations (Alfes *et al.*, 2010). Selon nos recherches auprès d'organisations québécoises, le degré de proactivité ou de réactivité est tributaire d'un ensemble de défis organisationnels auxquels fait face le conseiller ou la conseillère en diversité dans l'exercice de ses fonctions.

**Le premier défi est lié aux ressources limitées offertes au conseiller ou à la conseillère en diversité.** Dans les organisations à l'étude, en cas d'existence d'une équipe, celle-ci ne dépasse pas dans certains cas deux conseillers ou conseillères. Cette situation semble problématique, car elle affecte le rythme et la qualité du travail et semble avoir des répercussions négatives sur la personne en raison du

stress et de la lourdeur des responsabilités à assumer.

**Le deuxième défi concerne le rattachement hiérarchique du conseiller ou de la conseillère en diversité.** Lorsque le poste est rattaché au service de l'acquisition de talents, cela risque de transmettre le signal d'une vision étroite dans la gestion du changement vers la diversité, en considérant qu'il s'agit juste d'une « affaire des RH ».

**Le troisième défi porte sur l'absence d'une approche structurée pour gérer le changement vers la diversité.** Comme il s'agit d'un changement, certains et certaines PRH semblent manquer de savoir-faire et d'expertise adéquats pour le gérer, les laissant davantage dans des situations essai-erreur.

### Recommandations pour soutenir le changement organisationnel lié à la diversité

Sur la base de nos recherches auprès de conseillers et conseillères en diversité, des pistes de recommandations sont proposées :

- **Bien penser à la position de l'équipe EDI.** Une distance hiérarchique réduite entre cette équipe et la haute direction semble accélérer la prise de décision et rend plus efficace l'implantation de certaines initiatives.
- **Privilégier une équipe ad hoc multidisciplinaire** composée à la fois de spécialistes en diversité, en ressources humaines, en développement organisationnel ainsi que des membres de l'organisation semble bénéfique pour la réflexion et la coconstruction des initiatives de gestion de la diversité ainsi que la favorisation des échanges.
- **Impliquer et assurer l'impuctabilité des acteurs et actrices ayant le pouvoir (ex. vice-présidences)** en les associant à des groupes cibles pour garantir leur représentativité au comité de direction.
- **Implanter des indicateurs pour rendre compte du degré de la mobilisation** et mesurer le degré d'inclusion au sein des organisations, à travers des sondages qualitatifs, des groupes de discussion, ou en utilisant des sondages d'expression en continu.

Pour bien mener son rôle en tant qu'agent ou agente de changement, le conseiller ou la conseillère en diversité devrait consolider ses efforts avec l'ensemble des parties prenantes et adapter ses initiatives à son contexte organisationnel. |



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

**RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG**



## Accédez à des tarifs d'assurance exclusifs



Plus de  
**35 000 professionnels**  
font confiance à  
**La Personnelle**

Découvrez votre assurance de groupe  
[lapersonnelle.com/crha](https://lapersonnelle.com/crha)  
**1 888 476-8737**

**CRHA**

Ordre des conseillers  
en ressources  
humaines agréés



**laPersonnelle**

Assureur de groupe auto, habitation  
et entreprise

Tarifs de groupe. Service unique.

La Personnelle désigne La Personnelle, assurances générales inc. La marque La Personnelle<sup>MD</sup> ainsi que les marques de commerce associées sont des marques de commerce de La Personnelle, compagnie d'assurances, utilisées sous licence. Certaines conditions, exclusions et limitations peuvent s'appliquer.



Barrières systémiques en entreprise :

# LE POUVOIR D'ACTION DES CRHA



**Elisabeth Petit,**  
CRHA, présidente  
et experte en  
diversité, équité  
et inclusion, Loin  
Devant Ressources  
Humaines inc.

**Les barrières systémiques désignent les inégalités et obstacles intégrés dans les structures et systèmes d'une société, organisation ou institution, pouvant être involontaires, mais pesant de manière disproportionnée sur certaines personnes ou certains groupes, limitant leurs possibilités, accentuant les inégalités ou provoquant des discriminations systémiques.**

**D**ans les organisations, ces barrières se manifestent à travers divers éléments tels que les politiques, les normes, les pratiques, les décisions ou les comportements, engendrant des effets préjudiciables.

### Recenser les barrières systémiques :

Il est crucial de pouvoir reconnaître et comprendre les barrières systémiques au sein d'une organisation. En voici quelques exemples :

- **Conditions sociales :** embaucher

des stagiaires, des étudiants ou étudiantes, sans ou avec une rémunération moindre pour des fonctions identiques à celles des ressources salariées permanentes.

Dans l'une de ses décisions, la Cour d'appel du Québec a rappelé que le statut d'étudiant ou étudiante constitue une condition sociale. Il est pourtant très fréquent dans les organisations de voir des stagiaires accomplir la même tâche, d'obtenir une formation identique, de déployer les mêmes efforts, d'assumer les mêmes responsabilités, devoir se

plier aux mêmes conditions de travail, mais de recevoir moins, voire aucune, rémunération.

- **Sexe, identité de genre :** exiger 10 ans d'expérience pour un poste historiquement occupé par des hommes. Par exemple dans l'étude de Brière, il a été démontré que de demander 10 ans d'expérience pour un poste d'inspectrice en santé et sécurité sur les chantiers, crée systématiquement une barrière à l'entrée sachant que le milieu de la construction est majoritairement composé d'hommes.

## MOTS CLÉS DE LA POSTURE DE L'EMPATHIE

- Conditions sociales
- Sexe, identité de genre
- Handicap
- Race, couleur, origine ethnique ou nationale
- Âge

- **Handicap** : avoir des horaires fixes ou exclusivement à temps plein. Les transports adaptés ne sont pas toujours compatibles aux horaires fixes de travail. Ne pas faire preuve de souplesse ou ne pas offrir des horaires flexibles freine l'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap. De même qu'une politique de travail à temps plein exclusive constitue une barrière systémique pour les employés et employées cherchant des horaires flexibles pour concilier travail et responsabilités familiales.
- **Race, couleur, origine ethnique ou nationale** : utiliser des critères ambigus ou inexistantes pour sélectionner des candidats ou candidates. Dans ce contexte, la discrimination, souvent liée aux biais

**« Les transports adaptés ne sont pas toujours compatibles aux horaires fixes de travail. Ne pas faire preuve de souplesse ou ne pas offrir des horaires flexibles freine l'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap. »**

- cognitifs, est plus fréquente. Par exemple, le tri des CV, sous la pression induite par le temps limité pour la sélection, la faible concentration nécessaire et le manque de critères précis accroissent le risque d'exclure les personnes aux noms à consonance africaine ou arabe.
- **Âge** : une organisation qui n'offre pas de possibilités de formation à certains membres du personnel en raison de leur âge. Les programmes de formation en milieu professionnel excluent souvent le personnel d'expérience, car les entreprises estiment que ces personnes ne peuvent pas apprendre de nouvelles technologies ou s'y adapter.

### Mettre en place des mesures pour atténuer ou éliminer les barrières systémiques :

Pour éliminer ou réduire les politiques, normes ou programmes préjudiciables, les CRHA peuvent :

1. Créer un **comité de révision des politiques et pratiques**, lequel sera composé de personnes issues de la diversité, de personnes extérieures à l'organisation ainsi

que des membres de la haute direction.

2. **Analyser les politiques écrites ainsi que les pratiques courantes** pour recenser les inégalités et les obstacles intégrés dans les structures et les systèmes. Dans le contexte des promotions où les décisionnaires, ayant des biais inconscients, favorisent très souvent des candidats ou candidates avec lesquels ils ou elles partagent des affinités, des études empiriques ont démontré que l'introduction de critères objectifs et la sensibilisation aux biais cognitifs peuvent atténuer cette barrière.
3. **Examiner les mouvements de main-d'œuvre** des groupes ciblés par les programmes d'équité par rapport aux pratiques organisationnelles. Prenons le cas d'une entreprise où, malgré des compétences équivalentes, les membres de minorités visibles ou ethniques ont un taux de promotion inférieur. Une analyse statistique révélerait cette disparité, indiquant une barrière systémique précise, influençant les possibilités de progression.



#### 4. Repenser certaines politiques ou conditions de travail, dont la recherche scientifique a démontré leurs effets systémiques. Par exemple :

Réviser la structure salariale en prenant en compte des facteurs autres que les heures facturables, tels que le travail d'équipe, le mentorat, la publication d'articles, etc.

Établir un processus clair pour recevoir les demandes d'accessibilité ou d'adaptation des personnes en situation de handicap, avec une définition explicite des mesures de confidentialité.

Favoriser l'utilisation de permis de travail ouverts pour le personnel migrant, afin de promouvoir leur pleine participation à la société et de garantir leur droit

fondamental à la liberté physique et à la capacité de faire des choix essentiels.

5. S'engager de manière volontaire à un **programme d'accès à l'égalité à l'emploi (PAÉE)** pour adopter des pratiques éprouvées pouvant écarter les barrières systémiques.

6. Favoriser une **culture d'entreprise qui contribue à réduire les barrières systémiques** en suscitant des discussions sur l'égalité, l'équité, la justice sociale et le leadership inclusif.

La discrimination systémique, complexe et enracinée, persiste dans les organisations et les comportements. La suppression de ces barrières passe par une transformation organisationnelle basée sur l'équité et la justice sociale. Les CRHA ont

un rôle crucial dans la création d'organisations équitables. La prise de conscience et l'action proactive sont les catalyseurs de ce changement nécessaire. Pour éliminer les iniquités et assurer un accès universel en supprimant les barrières, des remises en question constantes et des actions déterminantes sont indispensables, avec les CRHA en tant qu'actrices et acteurs centraux. **I**



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

**RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG**

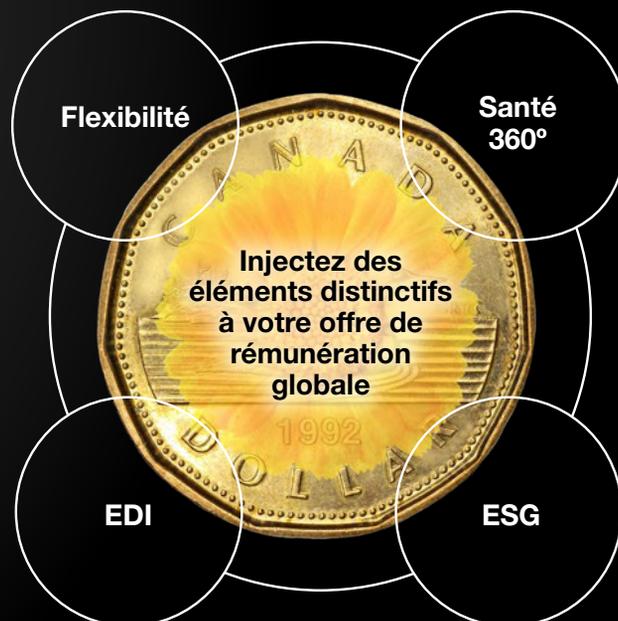
normandin  
beaudry  
noir sur blanc

# l'Excellence

Intelligence  
collective

Audace  
d'explorer

Justesse  
de l'approche



MONTRÉAL • TORONTO • QUÉBEC

# DIVERSITÉ, INCLUSION ET L'ACCÈS À UN TRAVAIL DE QUALITÉ



**Sara Pérez-Lauzon,** Ph.D., CRHA, professeure adjointe, Département de gestion des ressources humaines, HEC Montréal, affiliée au Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail

En matière de diversité et d'inclusion, nos réflexions se concentrent, à juste titre, sur notre capacité collective à favoriser l'accès à un emploi aux personnes en marge du marché du travail. Les parcours de ces personnes, souvent issues de la diversité, combinés à certaines de nos pratiques organisationnelles – y compris des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) – les mènent à occuper des emplois peu qualifiés ou de moindre qualité (Lowe, 2021).

Dans l'ensemble, nos pratiques peuvent conduire à limiter la capacité de ces personnes à aspirer un travail de qualité et à la mobilité sociale. En toute humilité, cet article souligne l'importance de penser l'inclusion sous l'angle de l'accès à un *travail de qualité* et souhaite aborder quelques réflexions quant aux pistes d'action en matière de pratiques de GRH.

## Un travail de qualité

Bien qu'il n'y ait pas de consensus quant à la définition de ce qui constitue un travail de qualité, le modèle récent proposé par des collègues du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (Murray et coll., 2023) renvoie aux trois grands aspects suivants :

- L'allocation des risques, soit la nature et l'étendue des risques auxquels les travailleuses et travailleurs sont confrontés (ex. risques économiques, sociaux) ;
- Le degré de subordination et d'autonomie, visible notamment par



le biais de l'intensité de la charge de travail, de la protection contre l'arbitraire ou encore le respect et la dignité des personnes dans leur milieu de travail et

- L'expressivité, dont la possibilité de construire une carrière tout au long de la vie, notamment par le biais de l'accès au développement des compétences.

Ces aspects, qui peuvent être utilisés pour procéder à des évaluations de la réalité du travail dans nos organisations, mettent en évidence l'incidence que peuvent avoir les pratiques de GRH sur l'expérience d'un travail de qualité. Dans cette veine, comme le souligne la professeure du MIT Nicola Lowe dans son dernier ouvrage (2021), les pratiques de GRH

## 3 GRANDS ASPECTS D'UN TRAVAIL DE QUALITÉ

### 1

L'allocation des risques

### 2

Le degré de subordination et d'autonomie

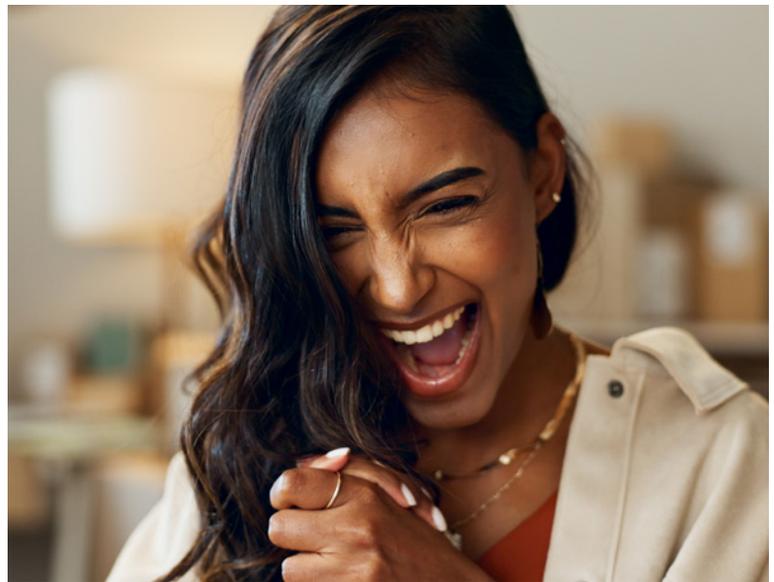
### 3

L'expressivité

peuvent contribuer à *limiter* ou à *favoriser* l'accès à un travail de qualité, notamment aux personnes issues de la diversité. Autrement dit, nos choix et nos façons de concevoir les problèmes de même que les solutions liées à la GRH sont susceptibles de maintenir des personnes à la marge du marché du travail tandis que d'autres peuvent conduire à des emplois de meilleure qualité et à plus de mobilité sociale.

#### **Diversité, inclusion et inégalités sur le marché du travail**

Lorsqu'on s'interroge quant aux facteurs qui contribuent aux inégalités sur le marché du travail, souvent associés aux enjeux de diversité et d'inclusion, des inadéquations quant



**« Lorsqu'on s'interroge quant aux facteurs qui contribuent aux inégalités sur le marché du travail, souvent associés aux enjeux de diversité et d'inclusion, des inadéquations quant à l'offre de compétences est l'une des voies explicatives fréquemment utilisées. »**

à l'offre de compétences est l'une des voies explicatives fréquemment utilisées. Par conséquent, cette voie explicative a tendance à déterminer des solutions sur les plans de nos systèmes de formation et d'éducation. Cela étant, plusieurs soulignent les limites d'avoir recours *uniquement* à cette voie (Capelli, 2015).

Ainsi, de façon complémentaire, repenser cette question sous l'angle de la *demande* en compétences représente un choix porteur de solutions en matière d'inclusion. Comme le démontre le travail de Lowe dans le contexte américain, une des clés en matière d'inclusion et d'accès à un travail de qualité consiste à repenser les compétences requises et déployées dans le cadre d'un emploi et, par extension, *ce qui* est considéré comme de la compétence. Autrement dit, il s'agit pour les gestionnaires et les spécialistes RH de *réimaginer* leurs besoins en matière de compétences ainsi que la valeur de l'expérience. Ceci contribue à élargir le bassin des personnes envisagées lors de l'embauche et des promotions en plus de mener, à long terme, à plus de mobilité sociale.

Ainsi, il faut donc s'assurer que *notre profil de compétences est réaliste*. Ce dernier doit ainsi refléter les requis réels du poste à pourvoir. Il doit aussi tenir compte de tout le potentiel

d'acquisition de connaissances particulières à la réalité de l'organisation qui découle des pratiques d'accueil et d'intégration. Une révision plus fréquente des profils de compétences ainsi que la formalisation d'un programme d'accueil et d'intégration représentent des pistes d'actions concrètes. En matière de valorisation de l'expérience, cela renvoie à se demander comment concrètement les compétences recherchées ont pu être développées par la personne lors de ses expériences passées.

Cette façon de « réimaginer » les besoins et l'expérience représente un premier pas vers des pratiques plus inclusives qui s'inscrivent dans les pratiques de dotation – liées à l'embauche ainsi qu'aux promotions.

#### **L'organisation comme acteur central de l'inclusion et de l'accès à un travail de qualité**

Favoriser l'inclusion de personnes en marge du marché du travail et permettre à ce qu'elles aspirent à un travail de qualité passe également par un repositionnement des visées des pratiques de GRH. En ce sens, ces dernières devraient viser à favoriser concrètement l'apprentissage, le développement des compétences et la gestion de la carrière. De façon un peu plus globale, il s'agit donc de

**« Une révision plus fréquente des profils de compétences ainsi que la formalisation d'un programme d'accueil et d'intégration représentent des pistes d'actions concrètes. »**

recadrer et de revaloriser les responsabilités des organisations comme acteur central de l'inclusion et de la mobilité sociale (Lowe, 2021).

Pour ce faire, plusieurs moyens peuvent être mis en œuvre tel que le déploiement de pratiques formelles de développement des compétences inclusives auxquelles tous les membres du personnel peuvent et doivent avoir accès. À titre d'exemple, se fixer pour objectif que chaque personne – peu importe le poste occupé – puisse bénéficier d'activités de développement et de soutien en matière de carrière représente une voie vers l'inclusion. Ici, le rôle des spécialistes RH est clé.

Pour clore, il faut souligner que favoriser l'accès à un travail de qualité demeure une responsabilité collective (Baker et Kelan, 2017). Au Québec, tout un tissu d'organisations

dités intermédiaires, tels que les comités sectoriels de la main-d'œuvre, développent des outils et diffusent des pratiques qui peuvent favoriser l'insertion en emploi des personnes en marge. Ainsi, les solutions en matière de pratiques de GRH résident dans la collaboration et l'action collective entre diverses parties prenantes. |



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

**RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG**



isarta

Le site d'emploi spécialisé #1 au Canada

Communication • Marketing • Vente • Numérique • Design graphique / TI



**Au-delà des quotas :**

# L'INCLUSION COMME FINALITÉ À ATTEINDRE



**Florence Martin,**  
Coordonnatrice EDI



**Chloé Freslon,**  
PDG chez URelles

**En tant que cabinet-conseil en EDI, nous constatons régulièrement que la diversité est souvent perçue comme une finalité à atteindre par beaucoup d'entreprises. Or, cette diversité est souvent interprétée comme une simple représentation numérique des différences visibles parmi les talents. Et pourtant, même s'il y a présence de diversité, elle ne garantit pas nécessairement un environnement inclusif : l'inclusion va bien au-delà des statistiques et des quotas.**

**L**a réticence envers l'inclusion nombreuses sont les entreprises qui hésitent à se tourner vers l'inclusion en premier lieu et la **difficulté à mesurer l'inclusion** constitue sans doute l'un des principaux obstacles, car l'inclusion n'est pas visible, alors que la diversité l'est parfois. Selon la *Recherche-action sur l'EDI et les inégalités en emploi (2023)*, les raisons qui poussent les entreprises répondantes à la rédaction d'un plan

d'action EDI sont d'abord instrumentales. Il s'agit d'élargir le bassin de candidatures, en contexte de pénurie de la main-d'œuvre, et d'attirer un personnel diversifié qui puisse répondre aux besoins d'une clientèle elle-même diversifiée. Contrairement à la diversité, dont les paramètres peuvent être plus facilement quantifiés, l'inclusion est souvent perçue comme un concept abstrait et difficile à évaluer.

Un autre frein relatif à l'inclusion est la perception que celle-ci

est **subjective et donc trop changeante** pour être gérée efficacement. On considère souvent le sentiment d'inclusion comme quelque chose de personnel, relevant davantage de l'expérience individuelle que de données tangibles. Cette perception réduit son importance en entreprise, la rendant moins pertinente dans un contexte professionnel qui cherche un risque zéro.

Cependant, il est possible de développer des indicateurs clés de performance propres à l'inclusion,

## SOLUTIONS POUR PLUS D'INCLUSION

• Formation et sensibilisation

• Développement d'indicateurs clés de performance qualitatifs et/ou relatifs à l'inclusion

• Leadership inclusif

tels que la satisfaction du personnel, le sentiment d'appartenance ou la diversité des perspectives au sein des équipes. En établissant des indicateurs concrets, les entreprises peuvent mieux évaluer leur progression vers des environnements plus inclusifs, ce qui, finalement, peut constituer une base de données beaucoup plus riche et révélatrice des progrès de l'organisation que les indicateurs clés quantitatifs relatifs au portrait de la diversité.

### Pourquoi viser l'inclusion avant la diversité

Alors que viser l'inclusion pour toutes et tous consiste à créer un environnement où chaque personne se sent non seulement représentée, mais également valorisée, écoutée et respectée, ne viser qu'une augmentation

de la diversité expose les entreprises à deux risques majeurs : la diversité de façade et la déshumanisation des personnes.

La **diversité de façade**, également connue sous le nom de *tokenisme*, un dérivé de l'anglais « token », survient lorsque les organisations cherchent à atteindre des quotas numériques sur le plan de la représentation sans s'engager activement à intégrer les personnes de manière significative au sein de l'entreprise. Cela se traduit souvent par l'inclusion d'une personne ou d'un groupe particulier pour donner une apparence de diversité sans réelle volonté de valoriser leurs contributions.

Cela peut notamment engendrer du ressentiment, une dégradation de la motivation et de l'engagement, voire une démission chez les personnes

issues de la diversité. Au bout du compte, cela détourne l'objectif initial de la diversité en creusant des fossés au sein de l'organisation plutôt qu'en favorisant une véritable inclusion.

Une focalisation exclusive sur la diversité peut également engendrer la **déshumanisation des personnes**. Lorsque les différences sont simplement perçues comme des cases à cocher plutôt que des aspects valorisés par l'entreprise, cela peut conduire à un traitement impersonnel et dénué de considération pour la personne derrière les caractéristiques diverses.

Le risque de déshumanisation émerge lorsque l'on ne reconnaît pas la diversité dans toute sa complexité humaine. Une personne est bien plus que la somme de ses caractéristiques externes ; ignorer cette réalité peut entraîner une culture d'entreprise où le

# Tracez votre avenir en gestion.

## Prenez notre nouvelle direction.



École  
des dirigeants

HEC MONTRÉAL

Maintenant au centre-ville

[hec.ca/ed/centre-ville](https://hec.ca/ed/centre-ville)



## « En privilégiant l'inclusion, les entreprises s'assurent que la diversité devient une force motrice positive plutôt qu'une simple façade, créant ainsi des équipes plus innovantes et résilientes. »

personnel se sent réduit à des clichés ou à des stéréotypes liés à leur diversité. Enfin, ce n'est pas parce qu'il y a beaucoup de diversité à l'interne qu'il y a automatiquement de l'inclusion : l'une ne dépend pas de l'autre.

### Qu'est-il possible de faire pour tendre vers une inclusion accrue ?

Il est à noter que malgré le rôle crucial des ressources humaines (RH) dans la démarche EDI, il est essentiel de veiller à ce que l'EDI ne leur soit pas exclusivement attribué ; cela pourrait entraîner un manque de prise de responsabilité des autres services, ainsi qu'un risque de surcharge pour les RH. Tout de même, pour que les entreprises progressent vers l'inclusion plutôt que se limiter à la diversité, plusieurs mesures peuvent être prises.

#### • Formation et sensibilisation

Investir dans des programmes de formation et de sensibilisation portant sur des notions telles que les biais inconscients, les microagressions et le harcèlement est crucial. Les RH étant souvent les gardiennes de la formation continue, lors du choix de contenus, il faut faire attention à ne pas seulement indiquer

ce qu'il ne faut pas dire, mais également à offrir des solutions concrètes sur les attitudes encouragées, ainsi que la façon de les atteindre.

#### • Développement d'indicateurs clés de performance qualitatifs et/ou relatifs à l'inclusion

Plutôt que se concentrer uniquement sur les statistiques de diversité, il est possible pour les entreprises de développer des indices clés propres à l'inclusion. Ceux-ci pourraient prendre la forme d'un sondage avec des questions comme : *Diriez-vous que l'entreprise est inclusive ? Percevez-vous que vous avez des chances égales d'obtenir une promotion ? Vous sentez-vous à l'aise de verbaliser une opinion contraire au groupe ?* Les RH peuvent également participer au développement d'indicateurs clés qualitatifs en les déclinant pour les processus de recrutement, de promotion, voire de départs.

#### • Leadership inclusif

Un leadership inclusif est essentiel pour créer un environnement où chaque voix est entendue. Les questionnaires doivent montrer l'exemple en favorisant la diversité des opinions et en veillant à ce que chaque personne et toutes les équipes se sentent

valorisées. Les RH peuvent alors jouer un rôle actif en révisant les politiques de promotion et en soutenant des initiatives visant à encourager la diversité au sein des postes de direction.

En privilégiant l'inclusion, les entreprises s'assurent que la diversité devient une force motrice positive plutôt qu'une simple façade, créant ainsi des équipes plus innovantes et résilientes. Elles se doivent de dépasser les chiffres pour créer une culture qui valorise et respecte réellement chaque personne. En adoptant des pratiques inclusives, en mesurant de manière appropriée et en investissant dans la sensibilisation, les entreprises progresseront vers l'inclusion, évitant ainsi les pièges de la diversité de façade et de la déshumanisation. Viser l'inclusion plutôt que seulement la diversité est donc la clé pour créer des environnements de travail durables et épanouissants. |



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

**RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG**





## Les professionnelles et professionnels hautement qualifiés (PHQ)

# POUR CONTRENER LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE HORS DU MILIEU UNIVERSITAIRE



**Richard Rioux,**  
Ph.D., CRHA  
Conseiller-cadre  
en innovation et  
mobilisation des  
connaissances,  
Centre intégré  
universitaire de santé  
et de services sociaux  
du Saguenay-Lac-  
Saint-Jean

**Dans la dernière décennie, la diplomation chez les universitaires a augmenté significativement passant de 9,6% à 17,1% de la population active (Lessard, 2023). Pour l'année 2021, c'est 29,5% de la population âgée entre 25 et 64 ans qui détenait un diplôme universitaire. De ce nombre, 70% sont titulaires d'un baccalauréat, 20% d'une maîtrise et 10% d'un doctorat autre qu'un doctorat de premier cycle, tel que médecine, médecine vétérinaire ou médecine dentaire (Statistique Canada, 2022).**

**P**our McKenzie (2009), l'ensemble de ces diplômées et diplômés universitaires sont considérés à titre de personnel hautement qualifié. Pour cet article, nous utiliserons la notion de professionnelles et professionnels hautement qualifiés (PHQ) pour définir les titulaires d'un diplôme de maîtrise ou de doctorat avec des profils en recherche.

Compte tenu du nombre limité de postes dans le milieu universitaire pour ces PHQ et des enjeux de main-d'œuvre dans l'ensemble des secteurs d'activité au Québec et au Canada, il devient nécessaire de s'intéresser aux barrières à l'inclusion de ces groupes hors du milieu universitaire ainsi qu'à leur apport pour pallier la pénurie de main-d'œuvre.

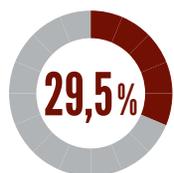
### Jeunes femmes et personnes immigrantes davantage concernées

Selon les statistiques disponibles, les défis de l'inclusion des PHQ en milieu non universitaire concernent davantage les jeunes femmes et les personnes immigrantes. En plus d'être touchées par les perceptions énumérées précédemment, ces populations se trouvent à l'intersection de plusieurs sous-groupes. On peut constater que les femmes représentent 58,8% de l'ensemble de la diplomation universitaire dont l'âge se situe entre 25 et 34 ans (Lessard, 2023), mais qu'elles sont beaucoup moins nombreuses (20,8%) dans le domaine des sciences, des technologies, de l'informatique et des mathématiques (STIM). Pour ce dernier domaine, les professionnelles et pro-

fessionnels en ressources humaines doivent s'assurer d'accompagner les personnes et les milieux tant en ce qui concerne les réalités des PHQ que des réalités pour les femmes en milieux traditionnellement masculins.

Pour les personnes immigrantes, elles sont surreprésentées puisqu'elles constituent 27,3% de la diplomation universitaire alors qu'elles ne représentent que 18,3% de la population active (Lessard, 2023). Cette situation engendre une surqualification en milieu non universitaire (Statistique Canada, 2019), surtout que les personnes immigrantes représentent 50% de toute la diplomation de maîtrise et de doctorat au Canada (Lessard, 2023, Statistique Canada, 2022). Pour ce groupe, les professionnelles et professionnels en ressources humaines doivent considérer les per-

EN 2021



de la population âgée entre 25 et 64 ans qui détenait un diplôme universitaire

## « Les défis de l'inclusion des PHQ en milieu non universitaire concernent davantage les jeunes femmes et les personnes immigrantes. »

### FEMMES ET DIPLOMATION



de femmes dans l'ensemble de la diplomation universitaire dont l'âge se situe entre 25 et 34 ans

ceptions négatives pour les PHQ tout en portant une attention particulière à la plus faible connaissance du marché du travail québécois et une plus grande difficulté à convertir les apports et acquis de diplômes surtout s'ils sont obtenus à l'étranger.

#### Des perceptions négatives basées sur une méconnaissance commune

Pour les PHQ, le marché du travail non universitaire peut représenter un milieu hostile vu la méconnaissance de ces milieux. Une perception négative de la part des PHQ peut provenir, entre autres, d'une interprétation de l'organisation du travail basée sur des expériences passées et non significatives de la réalité du marché du travail.

Étant donné que l'organisation du travail est principalement axée sur la réalisation de tâches ou sur des critères de rendement mesurables, l'écart est plus grand pour des professionnelles et professionnels qui apprécient une autonomie dans l'organisation de leur travail ou qui souhaitent recevoir un mandat à réaliser pour lequel ils et elles peuvent y définir les tâches et les critères de performance. Advenant le cas où un ou une PHQ se trouve dans un poste dans lequel les tâches sont routinières, répétitives ou désincarnées d'une vision globale, il est fort à parier que l'intégration et l'inclusion de cette personne seront plus difficiles ou qu'elle vivra des insatisfactions dans ce milieu.

Alors que les milieux non universitaires reconnaissent aisément l'expertise technique ou scientifique de ces professionnelles et professionnels, les PHQ souhaitent aussi un milieu qui valorise tant l'esprit critique que la réflexion. Du côté des organisations, l'esprit critique peut être confondu avec un trait de personnalité synonyme d'insatisfaction constante ou encore que ces personnes râlent inutilement. Quant à l'esprit réflexif, il peut être reçu de la part de quelques gestionnaires comme une difficulté pour la personne de se mettre en action, être une attitude qui vise à retarder la réalisation de certaines tâches ou même représenter un manque d'expérience. Considérant que le temps de réalisation d'un mémoire de maîtrise ou d'une thèse de doctorat se calcule en années, certaines personnes issues des milieux non universitaires peuvent interpréter toutes ces années comme une incapacité à réaliser des objectifs à plus court terme.

Parmi les autres perceptions négatives, on constate de la part des milieux non universitaires une appréhension à l'égard du salaire des PHQ. Dans plusieurs organisations, les personnes fortement scolarisées paraissent exigeantes pour leur salaire alors qu'elles ont peu d'expériences quantifiables pour un poste donné. De plus, certaines entreprises ont plus de difficulté à démontrer aux actionnaires ou à la haute direction la rentabilité ou la

valeur ajoutée de ces personnes pour un poste pour lequel elles auraient pu embaucher une personne moins scolarisée ou qui a une plus grande expérience liée aux tâches.

#### Des apports transférables et transversaux

Plusieurs compétences requises en milieu non universitaire sont similaires à celles du milieu universitaire, mais elles se définissent différemment. À titre d'exemple, les PHQ peuvent gérer des situations ou des projets complexes en conciliant une multitude de parties prenantes. Lors de leur formation, les PHQ ont dû développer une rigueur, une autonomie et une discipline au travail, mais aussi de fortes capacités d'analyse, de synthèse, d'argumentation et de rédaction. Toutes ces compétences peuvent être transférables en milieu non universitaire, principalement lors de la gestion de projets. Ces compétences représentent aussi des qualités quant au respect des délais, à la capacité d'effectuer des diagnostics organisationnels ou encore d'influencer, de convaincre ou de transposer des solutions à d'autres contextes. Bien que des professionnelles et professionnels en ressources humaines seront en mesure d'introduire une évaluation de ces compétences dans le processus de recrutement et de procéder à l'adéquation entre ces compétences et le milieu de travail, il ne faut pas négliger qu'un certain nombre de PHQ auront plus de difficultés à exprimer la transversalité ou émettront des doutes quant à leurs compétences en intégrant un milieu non universitaire. |



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

**RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG**



## Pratiques inclusives en organisations :

# COMPRENDRE LES RÉSISTANCES POUR MIEUX ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT



**Corinne Béguerie**, professionnelle de recherche à l'Institut EDI2<sup>1</sup> et chargée de cours à l'Université Laval

De plus en plus d'entreprises au Québec se lancent dans des démarches en équité, diversité et inclusion, quel que soit leur secteur d'activité ou leur taille. Si plusieurs d'entre elles ont commencé à s'intéresser à ces questions par obligation légale, d'autres ont décidé d'*aligner* leurs actions à leur planification stratégique (Banque Nationale, 2021 ; Hydro-Québec 2021 ; Radio-Canada, 2021 ; Ville de Montréal, 2021).



**Sophie Brière**, directrice de l'Institut EDI2 et professeure titulaire au Département de management de la faculté d'administration de l'Université Laval

**A**insi, elles se préoccupent de plus en plus de mettre en place des pratiques de gestion de la diversité et de formaliser des processus d'intégration des personnes issues des groupes sous-représentés en emploi, mais le principe d'organisation inclusive reste encore à travailler et les transformations suscitent des résistances au changement (Aquino et Robertson, 2018 ; Ferdman et Deane, 2014 ; Mor Barak, 2015).

L'Institut EDI2 (équité, diversité, inclusion, intersectionnalité) de l'Université Laval mène depuis quelques années des recherches en EDI et accompagne plusieurs organisations de différentes tailles et différents secteurs dans des démarches EDI.

Selon nos observations, ces organisations se lancent dans l'aventure pour diverses raisons.

Certaines, comme les universités canadiennes, le font parce que le Programme des chaires de recherche du Canada les a contraintes depuis 2017 à produire et mettre en œuvre des plans d'action en équité, diversité et inclusion comme condition à l'obtention de leur financement (Chaires de recherche du Canada, 2023). Les universités canadiennes doivent ainsi démontrer plus de transparence dans leurs processus du recrutement des titulaires de chaires de recherches, notamment concernant les personnes issues des groupes historiquement marginalisés (GHM) – les femmes, les personnes en situation de handicap, les Autochtones, les minorités visibles et ethniques – qui représentent une

faible part des titulaires de chaires de recherche canadiennes. Depuis 2017, les universités canadiennes, dont les universités québécoises, s'engagent, à travers ces plans d'action, à assurer une meilleure représentativité des personnes issues de ces groupes et à créer des environnements de travail inclusifs.

D'autres, comme les grandes or-

<sup>1</sup> L'Institut EDI2 travaille en étroite collaboration tant avec des instances interuniversitaires qu'avec des organisations étatiques, des coopératives, des actrices et acteurs du monde communautaire et syndical ainsi qu'avec des entreprises privées qui s'intéressent aux enjeux phares d'équité, de diversité et d'inclusion. L'Institut EDI2 cherche à rassembler, soutenir, mettre en valeur et promouvoir l'équité, la diversité, l'inclusion et l'intersectionnalité (EDI) en collaboration et en co-construction avec différentes institutions et différents organismes qui gravitent dans l'écosystème de l'EDI.

**« Depuis 2017, les universités canadiennes, dont les universités québécoises, s’engagent, à travers ces plans d’action, à assurer une meilleure représentativité des personnes issues de ces groupes et à créer des environnements de travail inclusifs. »**

ganisations publiques et privées, ont mis en place divers programmes et initiatives en EDI enchâssés dans les principes environnementaux, so-

ciaux et de gouvernance (ESG). Ils s’inscrivent aussi parfois dans les objectifs de développement durable de l’ONU (Banque Nationale, 2022) ou dans leur planification stratégique pour refléter la société québécoise (Revenu Québec, 2023).

D’autres mettent de l’avant les initiatives liées à des processus de recrutement ou encore à des programmes destinés aux personnes issues des GHM (Hydro-Québec, 2023).

Cependant, nous avons constaté lors de nos recherches et nos consultations que les changements à opérer pour devenir véritablement des organisations inclusives – et que les personnes issues des groupes sous-représentés en emploi se sentent incluses – sont parfois difficiles à mettre en œuvre et plusieurs types de résistances peuvent émerger. Nous en présentons quelques-uns.

D’abord, nous avons observé que les mesures mises en œuvre pour atteindre les cibles de représentativité mènent parfois à un sentiment d’iniquité chez des personnes qui ne sont pas issues des groupes sous-représentés; elles se sentent alors exclues des processus. Un exemple de ce type de résistance a

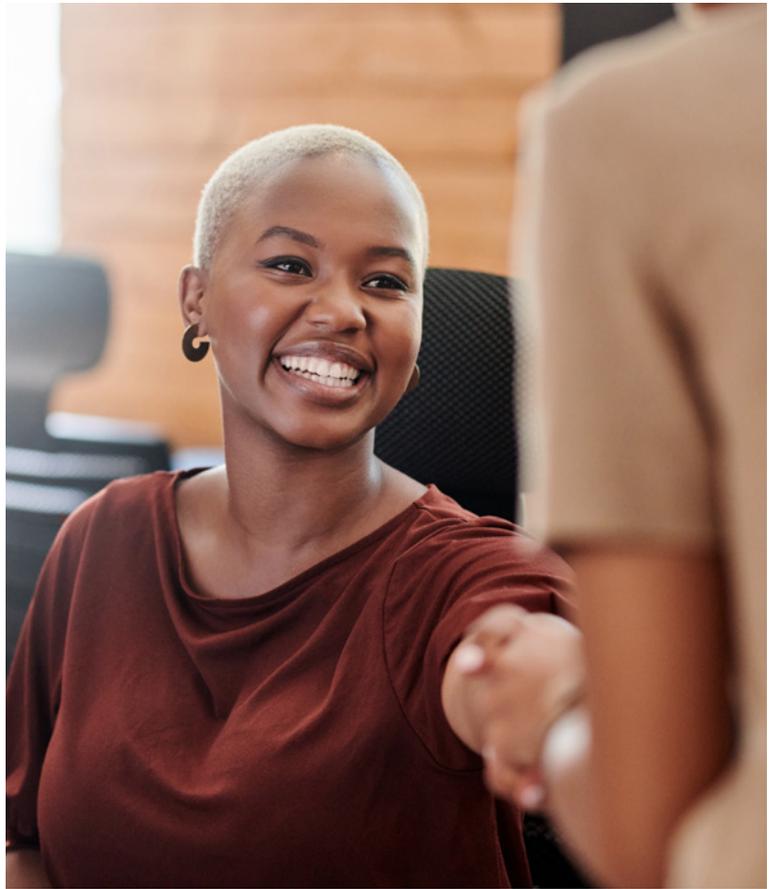
fait la une des journaux du Québec fin 2022 lorsqu’un professeur s’est dit « victime de discrimination à titre d’homme blanc hétérosexuel. » (Morissette-Beaulieu, 2022) C’est dans ce contexte que certaines personnes opposent les pratiques d’inclusion aux notions de compétences alors que dans les faits, ces mesures de redressement respectent des processus rigoureux d’embauche, d’autant plus que les personnes issues des groupes sous-représentés en emploi sont souvent surqualifiées pour les emplois. Par exemple, selon Statistique Canada (2020), la proportion de personnes immigrantes titulaires d’un diplôme de baccalauréat vivant une déqualification persistante entre 2006 et 2016 s’élevait à 10% contre moins de 4% pour les personnes natives.

Ensuite, les recherches et les consultations montrent que, sans un engagement réel de la haute direction à implanter des mesures et des mécanismes EDI dans les organisations, il est difficile de mettre en œuvre des pratiques inclusives. Toutefois, certaines personnes ont mentionné que si des initiatives étaient « annoncées en grande pompe »<sup>2</sup> par la direction, il arrive que peu de changements dans les faits aient eu lieu, que ce soit dans la mise en œuvre de processus ou de procédures menant à un environnement de travail plus inclusif ou encore dans la représentativité des personnes issues des groupes sous-représentés dans les organes de gouvernance. Aussi, si une consultation est engagée pour proposer des actions visant l’inclusion des personnes issues des GHM, mais que la haute direction n’est pas convaincue des changements à apporter, non seulement ces changements n’auront pas lieu, mais les personnes consultées pourraient se montrer déçues, désengagées et pourraient éventuellement quitter l’organisation.

<sup>2</sup> Les citations sont extraites de consultations menées ces dernières années. Pour des raisons de confidentialité, nous ne pouvons pas nommer les personnes ayant exprimé ces commentaires.



Enfin, les personnes issues des GHM sont parfois réfractaires à participer aux différents comités EDI ou de réflexion en EDI, car elles craignent d'être instrumentalisées ou encore stigmatisées. Elles ne veulent pas être « la minorité visible ou la personne en situation de handicap de service » qui sera mise de l'avant par les organisations pour montrer à quel point elles sont inclusives puisqu'elles recrutent des personnes issues de la diversité. Ces personnes peuvent refuser aussi de remplir les questionnaires d'auto-identification, car elles sont peu, pas ou mal informées de l'utilisation de ces informations qui doivent être traitées en toute confidentialité. Pourtant, cela vise en réalité à permettre de savoir s'il y a une représentativité des personnes issues des groupes dans l'organisation et lancer des consultations pour définir les actions à mettre en œuvre afin que l'organisa-



**« Les recherches et les consultations montrent que, sans un engagement réel de la haute direction à implanter des mesures et des mécanismes EDI dans les organisations, il est difficile de mettre en œuvre des pratiques inclusives. »**

tion soit plus inclusive.

En somme, les organisations souhaitant être inclusives doivent parvenir à éliminer les barrières systémiques qui se dressent devant les personnes issues des groupes sous-représentés en emploi et à transformer leurs milieux de travail afin que ces personnes se sentent incluses. Pour y parvenir, les organisations doivent tenir compte des résistances aux changements dont certaines ont été abordées dans cet article pour éviter le sentiment que les démarches d'inclusion créent une certaine confusion ou soient perçues comme une obligation impliquant une surcharge de travail. Ainsi, alors que les pratiques inclusives sont relativement bien définies dans les études (p. ex. Aquino et Robertson, 2028 ; Brière et al., 2022), l'expérience montre également la nécessité de coupler à cette connaissance une réelle démarche itérative et collaborative de changement avec

l'ensemble des diverses parties prenantes concernées dans les projets en EDI à initier au sein de l'organisation. Le rôle des personnes responsables des ressources humaines est important pour initier et participer aux démarches, notamment en matière de recrutement et de gestion des carrières, mais l'EDI est l'affaire de tous et toutes et ne doit pas reposer sur leurs seules épaules, car ces démarches concernent l'ensemble de l'organisation. ■



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

**RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG**



Oui à une gestion inclusive !

# COMPRENONS D'ABORD L'HÉSITATION À L'ADOPTER !



Luc Simard,  
CRHA, est expert-  
conseil en EDI  
et en relations avec  
les Autochtones

De plus en plus d'organisations ont fait de l'EDI (équité, diversité et inclusion) une priorité stratégique. Dans cet acronyme, l'inclusion signifie le processus qui vise à créer un environnement accueillant et respectueux pour tout le monde. Puisqu'elles et ils dirigent les équipes, il appartient aux gestionnaires de superviser ce processus et de porter attention, en particulier, aux employées et employés issus des communautés traditionnellement marginalisées. Celles-ci comprennent, entre autres, les femmes, les personnes en situation de handicap, les personnes racisées, les Autochtones et les membres de la communauté LGBTQ.

**B**eaucoup de gestionnaires hésitent pourtant à jouer ce rôle attendu.

Nous déterminons dans cet article les causes de cette hésitation et nous verrons comment, en tant que professionnelles et professionnels RH, nous

pouvons les aider à la surmonter.

Les gestionnaires évoquent toutes sortes de raisons pour hésiter. D'abord, parce que l'EDI est arrivée récemment dans la plupart des organisations, elle manque d'ancrage pratique. Tout gestionnaire se doit d'accueillir une nouvelle orientation stratégique, mais elle ou il apprend

avec l'expérience qu'elle peut se révéler éphémère. Elle ou il sait que la priorité de cette année risque de glisser en deuxième place l'an prochain et même de disparaître dans deux ans! Dans cette perspective, si l'EDI n'est pas appelée à durer, à quoi bon s'y investir ?

Ensuite, même là où l'EDI a tra-

## AU CANADA



des cadres sont  
des hommes  
majoritairement  
blancs



des cadres est  
un homme de  
minorité visible

versé l'épreuve du temps, elle n'est pas toujours liée clairement à la raison d'être de l'organisation, soit les produits et les services qu'elle doit fournir. L'EDI compte sur l'engagement de la haute direction, mais si celle-ci n'a pas indiqué comment cette démarche contribue à améliorer les produits ou les services, beaucoup de gestionnaires se contenteront d'appuyer l'EDI du bout des lèvres et se désengageront de sa mise en œuvre. Dans ce contexte, l'inclusion paraîtra au mieux comme une valeur moderne et positive, mais sans conséquence directe sur le cœur des opérations.

Par ailleurs, beaucoup de gestionnaires se méfient de l'EDI parce qu'elles et ils se sentent incompetents sur la question. Il faut savoir qu'au Canada, les deux tiers des cadres sont des hommes et qu'ils sont, dans

leur vaste majorité, blancs. Seul un cadre sur quatorze est un homme de minorité visible (Statistique Canada, 2023). Il est probable qu'un gestionnaire blanc n'ait jamais rencontré sur sa route les barrières systémiques qui se dressent devant les collègues issus des autres groupes sociaux. Ces barrières, pourtant bien réelles, comprennent par exemple la difficulté d'accéder aux réseaux d'influence qui propulsent les carrières.

l'EDI (Hopke, 2022). Les cadres masculins et blancs, qui sont la vaste majorité, ne savent pas comment ils sont inclus dans cette démarche. Certains vont jusqu'à craindre que les futures promotions de cadres aillent principalement à leurs collègues issus des groupes en quête d'équité. Or, le déficit continu de femmes dans les postes de gestionnaires – elles ne représentent encore qu'un tiers du total – nous porte à croire que cela est peu



**« L'EDI compte sur l'engagement de la haute direction, mais si celle-ci n'a pas indiqué comment cette démarche contribue à améliorer les produits ou les services, beaucoup de gestionnaires se contenteront d'appuyer l'EDI du bout des lèvres. »**

Comme leur effectif est plutôt homogène, les gestionnaires ont en général peu de familiarité avec les communautés traditionnellement marginalisées. Or, si leur organisation s'est fixé un objectif de représentation diversifiée, leur méconnaissance des communautés aura un effet négatif dès l'étape du recrutement. La ou le gestionnaire mal informé risque en effet de sous-estimer la valeur des talents qu'on lui présente et pourrait même craindre que leur embauche nuise à la performance de ses équipes.

Une dernière raison qui explique la méfiance des gestionnaires est qu'elles et ils se sentent oubliés par

probable (Statistique Canada, 2023).

Que pouvons-nous faire, comme professionnelles et professionnels RH, pour aider les gestionnaires à surmonter leurs craintes ?

Puisque l'EDI est généralement absente du coffre d'outils des gestionnaires, un premier moyen est de développer notre propre expertise en EDI. Celle-ci passe par la formation et le développement des compétences, alors qu'elle devrait commencer par la fréquentation des membres de notre organisation qui proviennent des groupes sous-représentés. Nous devons en outre jeter des ponts vers les communautés, par exemple en invitant leurs représentantes et représen-

**« Nous devons en outre jeter des ponts vers les communautés, par exemple en invitant leurs représentantes et représentants à des journées portes ouvertes ou en organisant des stages professionnels pour de nouveaux talents. »**

#### AU CANADA



du total des postes de gestionnaires est occupé par des femmes

tants à des journées portes ouvertes ou en organisant des stages professionnels pour de nouveaux talents.

Peu importe notre domaine professionnel, l'application d'un savoir-faire en EDI auprès des gestionnaires les fera gagner en efficacité. En dotation, par exemple, la maîtrise de l'EDI permettra de combattre les préjugés qui nuisent au recrutement des talents issus de viviers autrefois négligés.

Un autre moyen consiste à utiliser nos compétences humaines. Celles-ci, nombreuses, comprennent l'écoute, la curiosité, l'humilité, l'empathie et l'authenticité. Nous avons intérêt à montrer ces qualités pour gagner la confiance des collègues issus des groupes marginalisés et pour amener les gestionnaires à adopter des comportements plus inclusifs. Comme nous n'avons pas d'autorité hiérarchique sur ces gestionnaires, notre principal atout demeure notre pouvoir d'influence. Les compétences humaines sont particulièrement utiles

dans le contexte matriciel propre à l'EDI, qui nous amène à travailler avec des cadres de divers secteurs et de différents échelons hiérarchiques.

Un dernier moyen est d'aménager des forums pour permettre aux gestionnaires de discuter librement des difficultés éprouvées dans la mise en œuvre de l'EDI. La nouveauté de l'enjeu, l'absence de lien établi avec la raison d'être de l'organisation et les craintes que l'EDI provoque chez les gestionnaires sont autant de freins à leur engagement. Or, elles et ils gagnent à décrire leurs défis et à partager leurs solutions. À cette fin, certaines organisations ont employé avec succès la méthode du codéveloppement pour mobiliser leurs gestionnaires. L'approche du codéveloppement en petits groupes permet en effet d'installer un espace

sécuritaire au sein duquel les participantes et participants réfléchissent et dialoguent afin d'améliorer leur pratique (Champagne, 2021).

Il appartient aux gestionnaires de prendre en charge le processus d'inclusion. En comprenant leurs craintes et en les aidant à les vaincre, nous pouvons les aider à jouer leur rôle avec confiance. |



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

**RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG**



## Fréquence et incidences des modes hybrides de travail :

# RÉSULTATS PRÉLIMINAIRES D'UNE ÉTUDE LONGITUDINALE



**Ali Béjaoui,**  
Professeur  
agrégé, Université  
du Québec  
en Outaouais,  
chercheur et Fellow  
au CIRANO



**Sylvie St-Onge,**  
Professeure titulaire,  
HEC Montréal,  
chercheuse et Fellow  
au CIRANO

Afin d'évaluer la fréquence, les incidences et les conditions de succès des divers modes hybrides de travail, une équipe de recherche de CIRANO a entrepris en 2022 une étude longitudinale visant à distribuer trois questionnaires auprès des employées et employés de plusieurs organisations, à des intervalles de six à neuf mois. La figure 1 présente les variables du projet de recherche qui ont été mesurées à l'aide d'échelles reconnues scientifiquement. Ce texte résume les résultats clés obtenus aux deux premiers questionnaires (2022, 2023); le troisième questionnaire sera distribué à l'hiver 2024.<sup>1</sup>

**P**rofil des personnes répondantes  
Le projet a été mené auprès de onze organisations, principalement des universités et deux grandes entreprises du secteur privé, ainsi que des membres de l'Ordre des CRHA|CRHA. Les résultats de la première collecte de données menée à l'été 2022 auprès de 10392 personnes répondantes ont été publiés ainsi que ceux de la deuxième collecte menée au printemps 2023 auprès de 4550 personnes répondantes. Un troisième questionnaire sera distribué à l'hiver 2024.

Les personnes répondantes sont majoritairement des femmes (60%), les deux tiers se situent dans la tranche de 35 à 54 ans, et elles sont détentrices d'un diplôme de 1<sup>er</sup> ou de

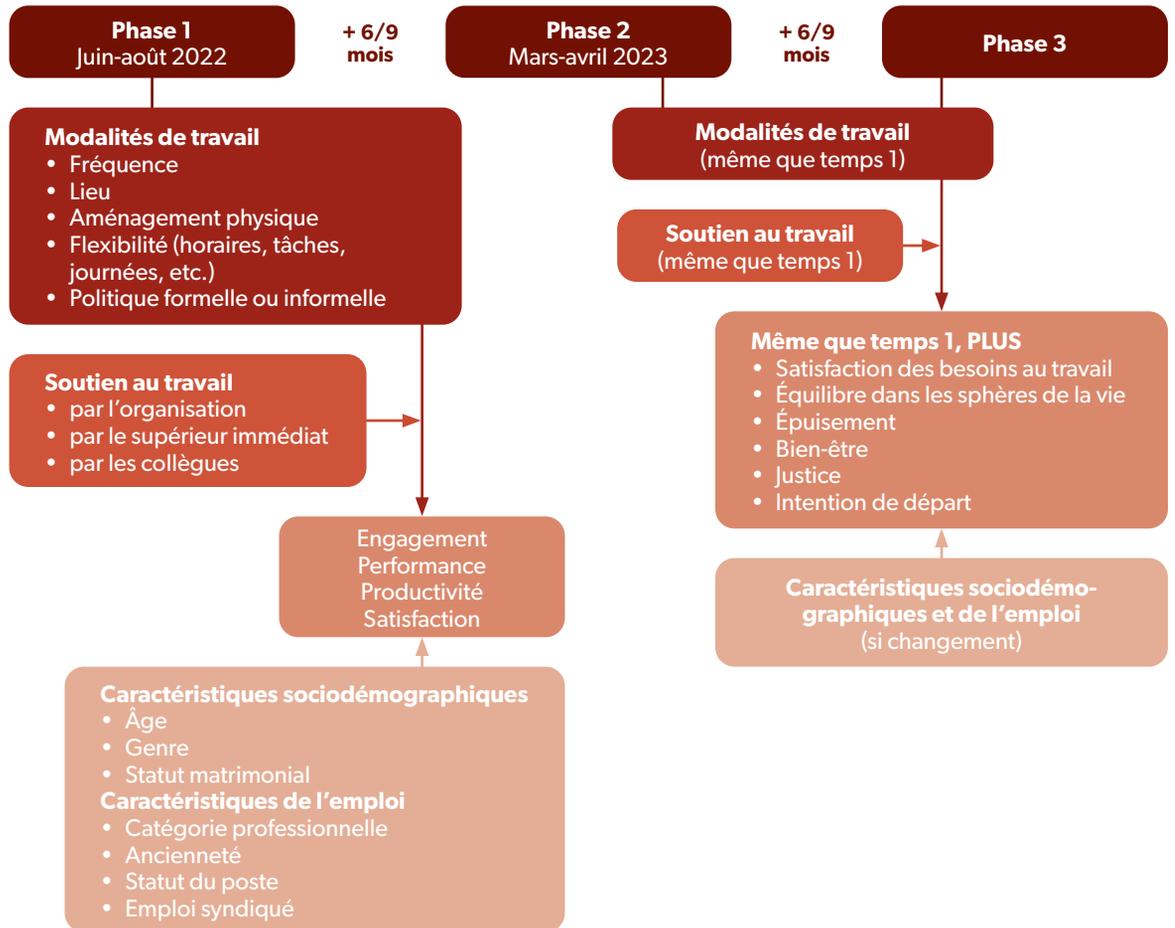
2<sup>e</sup> cycle dans une proportion de 70%. Près de 50% occupent un emploi de professionnel, 40%, un emploi de bureau ou de technicien alors que 10% sont des cadres de différents échelons

hiérarchiques. Enfin, la quasi-totalité travaille à temps plein (près de 95%) et la grande majorité est syndiquée (près de 75%).



<sup>1</sup> Les auteurs remercient la Fondation de l'Ordre des CRHA d'avoir appuyé financièrement ce projet de recherche.

**FIGURE 1: CADRE CONCEPTUEL DU PROJET DE RECHERCHE GLOBAL**



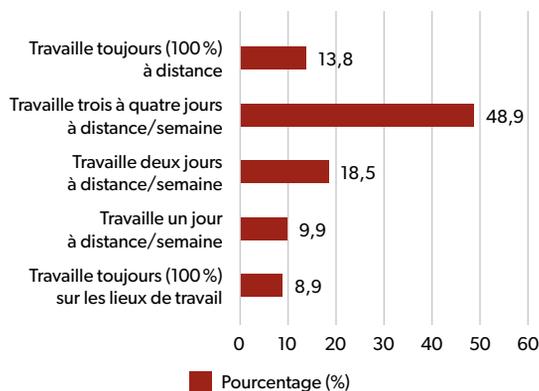
**Fréquence des modes hybrides de travail**

Comme illustré par les figures ci-dessous, ce sont plus de 90% des

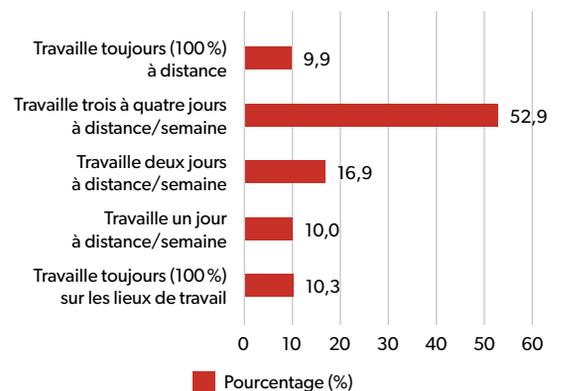
personnes répondantes qui font du travail à distance au moins une journée par semaine. Parmi ces dernières, autour de 50% le font trois ou quatre

jours par semaine, un peu moins de 20% le font deux jours par semaine et 10%, une journée par semaine.

**1<sup>re</sup> phase**



**2<sup>e</sup> phase**



## « Une productivité plus élevée : La quasi-totalité des personnes répondantes estime que, par rapport à leur travail sur les lieux de l'organisation, elles accomplissent autant ou plus de travail par heure en travaillant à distance (95 %). »

### Les incidences de l'ampleur du travail à distance sur les attitudes

Notons d'abord que les résultats obtenus pour les personnes répondantes membres de l'Ordre des CRHA|CRHA (comme sous-échantillon) ne se distinguent pas de ceux obtenus pour l'échantillon global. Pour les membres de l'Ordre, comme pour les autres personnes répondantes, nous observons que l'intensité du travail à distance semble liée aux attitudes suivantes, et ce, de manière encore plus forte lors de la deuxième collecte de données :

- **Une productivité plus élevée :** La quasi-totalité des personnes répondantes estime que, par rapport à leur travail sur les lieux de l'organisation, elles accomplissent autant ou plus de **travail par heure** en travaillant à distance (95 %). Elles estiment également, dans une aussi grande proportion (92 %), accomplir autant ou plus d'**heures de travail par jour** en travaillant à distance. La perception d'une productivité accrue

est relativement plus élevée au sein des personnes répondantes qui travaillent principalement à distance (« trois ou quatre jours » ou 100 % à distance).

- **Un engagement plus élevé :** Tant l'**engagement moral** que l'**engagement affectif** augmentent significativement quand on passe de « deux jours » à « trois ou quatre jours » de travail à distance. La même tendance est observée sur le plan de l'**engagement envers le travail**, avec une accentuation en passant de « trois ou quatre jours » à 100 % à distance.
- **Une performance plus élevée :** En moyenne, les personnes répondantes sont d'accord sur leur performance tant sur le plan de l'**atteinte des résultats** que sur le plan de l'**amélioration continue**. De plus, les deux mesures de performance augmentent significativement en passant de « deux jours » à « trois ou quatre jours » à distance.
- **Un plus grand soutien au travail :** Les perceptions des personnes répondantes à l'égard des trois sources de soutien au travail (**de la part des collègues, de la ou du gestionnaire immédiat et de l'employeur**) augmentent

de manière statistiquement significative en passant de « deux jours » à « trois ou quatre jours » à distance.

- **Une satisfaction plus élevée :** La **satisfaction au travail** augmente significativement en passant de « deux jours » à « trois ou quatre jours » à distance. De plus, les personnes répondantes confirment leur satisfaction ou leur grande satisfaction, particulièrement avec leur **aménagement de travail**, et cette dernière augmente avec l'intensité du travail à distance.
- **Des perceptions de justice plus élevées :** Dans l'ensemble, les **perceptions de justice** sont plus élevées chez les personnes répondantes qui travaillent principalement à distance et elles augmentent significativement lorsque l'on passe de « deux jours » à « trois ou quatre jours » à distance.
- **Des perceptions de bien-être plus élevées :** Les **perceptions de bien-être** sont plus élevées aux yeux des personnes répondantes qui travaillent principalement à distance et elles augmentent significativement en passant de « deux jours » à « trois ou quatre jours » à distance.



- **Un sentiment d'épuisement plus faible :**  
Les perceptions d'épuisement sont moins élevées aux yeux des personnes répondantes qui travaillent principalement à distance et elles diminuent significativement en passant de « deux jours » à « trois ou quatre jours » à distance.
- **Un équilibre entre les sphères de vie plus élevé :**  
Les perceptions d'équilibre entre les sphères de vie augmentent significativement en passant de « deux jours » à « trois ou quatre jours » à distance et en particulier en



**« Un sentiment d'épuisement plus faible : Les perceptions d'épuisement sont moins élevées aux yeux des personnes répondantes qui travaillent principalement à distance et elles diminuent significativement en passant de « deux jours » à « trois ou quatre jours » à distance. »**

passant de « trois ou quatre jours » à « 100% » à distance.

- **Une satisfaction des besoins fondamentaux plus élevée :**  
Dans l'ensemble, les personnes répondantes expriment que leurs trois besoins fondamentaux (**autonomie, affiliation et développement des compétences**) sont satisfaits, en particulier le **besoin d'autonomie**. Leur satisfaction augmente significativement en passant de « deux jours » à « trois ou quatre jours » à distance.
- **Une intention de quitter moins élevée :**  
Quant à l'**intention de quitter** leur employeur, elle baisse significativement en passant de « deux jours » à « trois ou quatre jours » à distance.

#### Conclusion

Les résultats montrent que toutes les attitudes positives mesurées (productivité, engagement, performance, soutien reçu, satisfaction au travail et envers l'aménagement de travail, bien-être, perception de justice, satisfaction des besoins, équilibre entre les sphères de vie) tendent à être plus élevées chez les personnes qui travaillent

principalement à distance. De plus, toutes les attitudes négatives mesurées (épuisement, départ volontaire) tendent à être moins élevées parmi les personnes qui travaillent principalement à distance. Par ailleurs, en passant de « deux jours » à « trois ou quatre jours » de travail à distance, les résultats positifs mesurés s'améliorent significativement alors que les résultats négatifs mesurés diminuent significativement. L'estimation des incidences d'un changement de modes hybrides de travail sur les perceptions, après avoir contrôlé pour les caractéristiques individuelles et les caractéristiques des emplois, fait l'objet de travaux en cours. |



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

**RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG**

## Promouvoir la croissance organisationnelle durable par des valeurs :

# UNE UTOPIE ?



Hélène Geoffroy,  
CRHA, direction  
du développement  
organisationnel  
Solutions Will inc.

**Dans un environnement constamment changeant se pose la question de la pertinence des méthodes traditionnelles de croissance dans la réalité d'aujourd'hui. Cette réflexion vise à explorer les défis auxquels les organisations se heurtent dans leur recherche de croissance. Nous envisagerons des approches pour réinventer nos modèles organisationnels tout en intégrant des valeurs telles que le respect, l'intégrité et l'écoute.**

**C**es valeurs, maintenant désignées par les critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance), établissent un lien entre la croissance organisationnelle et le développement durable. Le respect traditionnel évolue vers un engagement ESG, englobant non seulement la considération des personnes au sein de l'entreprise, mais aussi le respect de la planète et de la société tout en préservant, à mon sens, les fondements nécessaires pour atteindre le succès, lequel ne se mesure pas toujours uniquement sur le plan financier.

L'écoute, la collaboration et l'adaptabilité, autrefois des piliers de la gestion, évoluent vers une approche ESG. L'écoute devient un outil d'adaptabilité, permettant aux organisations de réagir efficacement aux changements environnementaux, sociaux et économiques. Une croissance qui intègre ces valeurs devient un vecteur d'efficacité opérationnelle et stratégique, renforçant ainsi son attractivité. La création de valeur à long terme implique l'investissement responsable, la réduction de l'empreinte carbone et la transparence dans la gouvernance. Les entreprises intègrent ces critères ESG dans leur stratégie, démontrent

ainsi un engagement envers une croissance durable. Une telle approche renforce l'efficacité en consolidant la confiance et la durabilité, attirant des investissements responsables, des employés et employés mobilisés, de même que des collaboratrices et collaborateurs engagés.

Les entreprises s'efforcent désormais de créer un écosystème harmonieux, avec intégrité, en veillant au bien-être des membres de leur personnel, de la communauté locale et

de l'environnement. Des initiatives en faveur du bien-être des employés et employés aux programmes de responsabilité sociale des entreprises pour créer des retombées positives à grande échelle. Une croissance qui prend en compte le bien-être collectif devient ainsi une source d'attraction pour les talents et les partenaires, renforçant l'efficacité organisationnelle.

Bien que l'ESG soit un terme « en vogue », l'efficacité demeure essentielle pour qu'une entreprise soit at-



### VALEURS DE LA CROISSANCE ORGANISATIONNELLE

1

Respect

2

Intégrité

3

Écoute

**« Une telle approche renforce l'efficacité en consolidant la confiance et la durabilité, attirant des investissements responsables, des employées et employés mobilisés, de même que des collaboratrices et collaborateurs engagés. »**

trayante. Les valeurs ESG actualisent les fondements traditionnels en les adaptant aux enjeux actuels. Ainsi, la recherche de l'efficacité opérationnelle et financière reste indissociable de la démarche ESG, créant un équilibre entre attractivité et résilience en mettant l'humain au centre de la démarche de croissance.

L'avenir de la croissance organisationnelle se profile comme une aventure guidée par des valeurs renouvelées, désignées aujourd'hui par l'acronyme ESG. Le respect, l'écoute, l'intégrité, autrefois considérés comme des piliers de la gestion, acquièrent une nouvelle pertinence dans le contexte du développement durable. Les entreprises adoptant ces valeurs deviennent des acteurs clés dans la construction d'un avenir éthique et équilibré, générant un effet

positif à long terme. Dans l'organisation, l'adhésion aux valeurs, non pas par principe, mais pour une santé morale et psychologique, revêt une importance cruciale. Ainsi la croissance, guidée par des principes ESG et ancrée dans des critères d'efficacité, devient une force pour mobiliser les talents, pouvant attirer des investissements responsables et générant un effet positif à long terme sur tout le monde. |



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

**RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG**

jobillico.com

🔍 Heureux au travail



100 000 emplois offerts chaque jour

# Aujourd'hui pour demain



COCONSTRUIRE UNE DÉMARCHE  
DE PRÉVENTION ÉCLAIRÉE ET PÉRENNE

## DES ATTEINTES À LA SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL



MÉLANIE  
DUFOUR-POIRIER,  
PH. D. (UDEM)

Bien avant la pandémie liée à la COVID-19, les coûts liés à la santé mentale s'estimaient déjà au Canada à 20,7 milliards de dollars par année (ACPP, 2018). Au Québec, l'Enquête québécoise sur les conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail de 2011 révélait l'ampleur du phénomène au sein des milieux de travail.



M<sup>r</sup> JEAN-PAUL  
DAUTEL,  
PH. D. (UQO)

Plus récemment, l'Enquête québécoise sur la santé des populations réalisée en 2016 montrait que 28 % des personnes au travail présentaient une détresse psychologique élevée : plus de la moitié d'entre elles attribuaient celle-ci en tout ou en partie à leur travail (INSPQ, 2022). Depuis la pandémie, près d'un travailleur québécois sur deux éprouerait désormais de la détresse psychologique (Negrini et al., 2020). Parmi les éléments pathogènes causant cet *hyper stress* (Schmouker, 2018) figurent la porosité

des temps de travail, l'isolement face aux collègues, la concurrence entre eux, ainsi que les exigences d'une rentabilité à court terme intimant aux salariés de *produire mieux avec des moyens rationalisés*. Ce culte de la performance met en branle de nouvelles formes d'organisation du travail plus stressantes (Chaignot Delage et al., 2019). À cela s'ajoutent la surcharge, l'augmentation des rythmes de travail, la flexibilité croissante des emplois (Kamoun et al., 2022) la précarité contractuelle et l'insécurité d'emploi (Baril-Gingras, 2013). Ces contraintes ont remis au fil des années les enjeux de santé mentale au cœur des débats des acteurs du travail au Québec (Dufour-Poirier, 2020). Cette crise constitue l'épiphénomène d'une situation sociale globale (De Kersabiec, 2016). Plus fondamentalement encore, celle-ci commande de repenser les modes de gestion pour mieux préserver en amont la santé mentale, idéalement, selon les termes d'une démarche collective et participative, sollicitant l'apport de l'ensemble des acteurs d'une communauté de travail (Dufour-Poirier et D'Ortun, 2023 ; Poirel et Houde, 2019).

Financé par la Fondation de l'Ordre des CRHA, notre projet de recherche-intervention s'inscrit dans la foulée de ces réflexions et de la réforme du régime de santé et de sécurité au travail au Québec sanctionnée le 6 octobre 2021 (Dufour-Poirier et Dautel, 2023). Les dispositions qui y sont prévues contraignent désormais les entreprises à établir un programme de prévention pour mieux protéger l'intégrité psychique des travailleurs et travailleuses, y compris les personnes en télétravail. Ledit programme doit dorénavant prévoir, entre autres : le recensement et l'analyse des risques (dont les RPS liés au travail) ; les mesures et priorités d'action (dans le but prioritaire de leur élimination) ; les mesures de surveillance, d'évaluation et de suivi ; l'échéancier de leur mise en application dans les milieux de travail concernés ; ainsi que le programme d'informations et de formations en SST. À ces obligations s'ajoutent celles de prévenir et de contrer toute situation de harcèlement et de violence sur les lieux de travail. Ces nouvelles obligations légales intiment ainsi implicitement la mise en place d'une intervention-recherche de type participatif dans la coconstruction (rejoignant l'objectif du paritarisme, clef de voûte des législations en santé-sécurité du travail) d'une démarche de prévention ancrée dans la réalité, les réflexions et les savoirs expérientiels des acteurs du milieu de travail (Montreuil, 2013).

Certes, nous avons déjà conscience qu'il existe déjà des outils de repérage des RPS ou des normes volontaires. Cependant, les grilles d'évaluation fournies par ces outils, tout comme les actions correctrices en découlant, ne font pas l'objet d'un processus de coconstruction entre les acteurs du travail concernés (Cangiano, 2015), réduisant, à notre avis, leurs perspectives de succès et la pérennité de la culture de prévention



**ÉLÉMENTS  
PATHOGÈNES  
CAUSANT  
L'HYPER  
STRESS :**

- La porosité des temps de travail
- L'isolement face aux collègues
- La concurrence entre collègues
- Les exigences d'une rentabilité à court terme

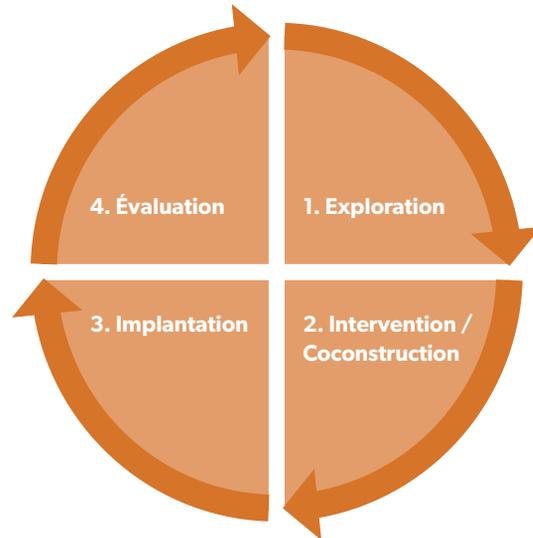
à mettre en place (Montreuil, 2013). À l'opposé, notre démarche s'inscrit dans une perspective collaborative, développementale et capacitante, une autre possibilité aux solutions avancées jusqu'ici. Sur la base du paradigme d'intervention-recherche participatif (Baron, 2007), nous nous proposons de pallier ces écueils et de miser sur les savoirs pratiques et expérientiels (Karolewicz, 2010) mobilisés par les acteurs du travail (à tous les échelons de l'entreprise) dans le repérage et l'analyse des RPS et la coconstruction d'un programme de prévention : c'est cette intelligence collective multiniveau (Zaïbet, 2007), au service d'une prise en charge et d'une prévention optimale, que nous croyons essentiel de mobiliser (voir la figure 1 pour prendre en compte les différentes phases associées à notre démarche de recherche-intervention).

Les retombées associées à notre projet se voudront multiples. Tout d'abord, en mettant en valeur les savoirs expérientiels (passifs et actifs) des acteurs, nous favoriserons la mise en place d'une prise en charge plus éclairée, concertée et adaptée des atteintes à la santé mentale au travail. Par ricochet, nous alimenterons les réflexions en ce qui a trait à la diffusion de pratiques exemplaires et de mesures de formation dans le domaine de la préservation de la santé mentale au travail. Nous remettons en question notamment les modalités d'accomplissement du travail, ses fondements et son organisation. Enfin, au-delà des coûts

(humains et économiques) énormes que ces atteintes représentent pour les employeurs et l'État (lire ici absentéisme, présentéisme, invalidité), nos travaux réitéreront l'importance de faire de la santé mentale une force sociale positive de recomposition et de renouvellement des stratégies des acteurs du travail. Pour clore, nous profitons de l'occasion pour remercier chaleureusement la Fondation de l'Ordre de nous avoir accordé son

précieux soutien dans la poursuite de travaux chers à nos yeux, sur le plan de la recherche, certes, mais également sous les aspects tant social que sociétal. Nous ne visons, par leur entremise, rien de moins qu'à apaiser l'écologie des milieux de travail au Québec et à faire de ces atteintes des enjeux d'ordre organisationnel et de santé publique. Il s'agit là d'un rendez-vous auquel nous comptons résolument contribuer. ■

**FIGURE 1**  
**CYCLE D'OPÉRATIONNALISATION D'UN PROCESSUS DE COCONSTRUCTION DE LA PRÉVENTION EN QUATRE PHASES**



*Les risques psychosociaux renvoient à l'ensemble des éléments de l'organisation du travail et du contexte du travail susceptibles d'avoir un impact négatif sur la santé (Vézina, 2006). Leurs signes cliniques sont connus : angoisse, anxiété, insomnie, idées noires, perte de mémoire, sentiment d'échec, difficultés de concentration, émotivité exacerbée, suicide dans les cas les plus graves, etc. (De Gaulejac, 2005).*

« Nous ne visons, par leur entremise, rien de moins qu'à apaiser l'écologie des milieux de travail au Québec et à faire de ces atteintes des enjeux d'ordre organisationnel et de santé publique. »



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,  
**RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG**

# Ma profession

AU-DELÀ DE LA DIVERSITÉ :

## QU'EN EST-IL DE L'INCLUSION DES GROUPES SOUS-REPRÉSENTÉS EN EMPLOI ?



**PHILIPPE DE VILLERS,**  
CRHA, PRÉSIDENT  
DU CONSEIL  
D'ADMINISTRATION  
DE L'ORDRE  
DES CRHA

Les questions entourant l'EDI sont de plus en plus présentes dans le quotidien des organisations. Pourtant, les groupes sous-représentés subissent encore de la discrimination à l'embauche, avec par exemple des taux plus élevés de surqualification pour les personnes appartenant à des minorités visibles. Comment les organisations peuvent-elles contribuer à freiner davantage cette disproportion ?

D'entrée de jeu, ce qui est fascinant, c'est que les organisations qui pratiquent la discrimination à l'embauche sont aussi celles qui regrettent d'être en pénurie de main-d'œuvre. J'ai toujours trouvé ça paradoxal. Pour moi, ça passe par la tolérance zéro. Si on espère que les choses changent, il faut prendre le problème à bras le corps.

Il faut s'assurer de sanctionner les comportements et s'en charger de façon très claire, tout en étant dans une dynamique de bienveillance. En effet, il y a des personnes qui sont surtout aux prises avec des biais inconscients. Parfois, elles ont simplement besoin davantage de formation et d'accompagnement.

Pour les organisations qui font face à cela, il faut s'assurer d'accompagner systématiquement celles et ceux qui ont des comportements inappropriés, idéalement pour les faire changer.

Par contre, si l'on voit qu'il s'agit plutôt de biais conscients, à ce moment-là il faut être intraitables. Ces comportements sont inacceptables dans les organisations.

**Il n'est pas facile pour une organisation d'aborder frontalement la question du racisme.**

Le problème est que c'est assez diffi-

cile d'avoir ce type de conversations, sans provoquer de réaction défensive.

L'important est de regarder les données. Qu'est-ce que les chiffres illustrent en réalité ? Ils disent qu'une personne racisée a deux fois plus de chances d'être victime d'un congédiement.

La question qu'il faut se poser est : « Est-ce qu'il y a un enjeu de discrimination dans mon organisation ? ». Si c'est le cas, il faut analyser la situation afin de savoir si cet enjeu de discrimination est conscient ou inconscient. Par exemple, comment se fait-il qu'il y ait moins de représentativité dans les plus hauts échelons d'une organisation ?

Regardons les données et après attaquons-nous au problème.

**Plus précisément, quel est le rôle des gestionnaires par rapport à celui des professionnelles et professionnels RH en ce qui a trait à la gestion de l'EDI ? Sur quels leviers peuvent-ils compter pour lutter contre la discrimination ?**

Je pense que les gestionnaires ont un double devoir. Il y a d'abord le devoir d'introspection sur les actions posées au quotidien. Puis, il y a le rôle de vigie auprès de leurs équipes afin de s'assurer que ces comportements

soient sanctionnés s'ils existent.

Pour ce qui est de nos gens en RH, pour moi une personne professionnelle et compétente en RH est gardienne de la culture dans l'organisation à plusieurs égards. Il est question notamment de s'assurer d'instaurer le bon climat dans l'organisation pour qu'il y ait des échanges francs.

On parle d'avoir une politique en place sur ce sujet, mais aussi de former des gens adéquatement ; quitte à littéralement faire de l'éducation dans les entreprises. On a des stéréotypes à briser, des tabous à casser.

Donc les gens des RH ont un rôle clé à jouer, mais ce n'est pas facile, car les attentes des organisations envers ces spécialistes sont très élevées en ce moment.

**Quelles sont les tendances que l'on entrevoit et qui permettront aux organisations d'aller au-delà de la diversité pour se diriger vers une réelle inclusion des groupes sous-représentés ?**

Dans un monde idéal, on n'en parlerait pas. On ne ferait rien, parce qu'on serait dans un milieu réellement inclusif au quotidien. C'est mon vœu le plus cher.

Quand j'étais en début de carrière, on embauchait souvent sur le « fit », soit l'adéquation de la personne avec l'organisation. En fait, ça voulait dire qu'elle faisait partie du groupe. Mais je pense qu'il faut enlever ce type de conversation. Et justement, si une personne ne « fit » pas tout à fait, peut-être qu'elle va amener quelque chose de différent. Elle a une perspective qui est autre.

Idéalement, on serait capable de regarder au-delà de la différence et accepter l'autre tel qu'il est pour vrai. |



**Ensemble, faisons rayonner  
le capital humain.**



**Cabinet d'avocats de l'année  
Droit de l'emploi**

- *Chambers Canada Awards 2023*

**FASKEN**  
Traçons l'avenir



# Offrez à votre personnel **des avantages** qui seront appréciés



**Perkopolis est un programme d'avantages clés en main à coût zéro, entièrement géré par nos soins.**

Plus de 4000 organisations ont déjà établi un partenariat avec nous pour donner à leur personnel un accès prioritaire aux meilleures offres de divertissement, de voyage, de vente au détail et de style de vie.



Scanner

## L'ensemble des CRHA et CRIA

ont déjà un accès gratuit à plus de 5000 offres exclusives

**Inscrivez-vous à vos avantages sur perkopolis.com**

- 1 Allez sur perkopolis.com
- 2 Entrez votre adresse électronique
- 3 Vous recevrez un courriel de notre part contenant un lien pour entrer votre code de membre et compléter votre inscription. Code de membre: CRHA + votre numéro de membre Exemple: CRHA1234



Lenovo



AVIS

SAMSUNG