

# Le changement diversité comme réalité organisationnelle au Québec : étude exploratoire sur les déclencheurs et les particularités

Mouna Lachegar et Nathalie Lemieux

Volume 8, numéro 1, 2024

Numéro thématique 2 : Changements et interventions organisationnelles

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1110526ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1110526ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Société québécoise de psychologie du travail et des organisations

ISSN

2369-1522 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Lachegar, M. & Lemieux, N. (2024). Le changement diversité comme réalité organisationnelle au Québec : étude exploratoire sur les déclencheurs et les particularités. *Humain et Organisation*, 8(1), 32–49. <https://doi.org/10.7202/1110526ar>

Résumé de l'article

La gestion de la diversité est devenue de plus en plus importante. Elle réfère à un ensemble d'activités destiné à répondre efficacement à une main-d'oeuvre diversifiée, impliquant à la fois une lutte contre les discriminations, une valorisation des différences ainsi qu'une unification d'un collectif divers. Reflétant une réalité démographique, sociologique et idéologique, la considération de la diversité dans les organisations suscite une refonte de certaines pratiques managériales et entraîne des transformations fondamentales de l'organisation qui poussent à l'approcher comme un changement en soi. Si chaque changement organisationnel semble différent des autres, la considération de la diversité dans les organisations ne fait pas l'exception. Elle est d'ailleurs qualifiée de « cas unique de changement organisationnel », dont le processus est à la fois complexe et dynamique, se décrivant également comme permanent, non linéaire et multiniveau. L'objectif de cette recherche exploratoire est de comprendre les démarches de changement liées à la diversité menées par certaines organisations au Québec. Cette recherche de nature qualitative repose sur un échantillon de neuf cas. Les données recueillies auprès de conseillers en diversité ont été analysées avec le logiciel Nvivo. Cette recherche a permis de répertorier un ensemble de déclencheurs du changement diversité (i.e. facteurs de l'environnement interne et externe de nature éthique, stratégique et légale) tout en mettant l'accent sur certains éléments distinctifs de ce changement particulier (i.e. nature des processus du changement et logique d'imposition). Une discussion sur la pertinence d'un changement mixte qui traduit un aspect dynamique et complexe au lieu d'une approche statique et linéaire est mise de l'avant. Il ressort une démarche de coconstruction qui sous-tend un changement culturel et global constitué d'une accumulation de micro-changements se déroulant à un rythme plutôt lent.

# Le changement diversité comme réalité organisationnelle au Québec : Étude exploratoire sur les déclencheurs et les particularités

Mouna LACHEGAR<sup>1</sup>  
Nathalie LEMIEUX<sup>1</sup>

22<sup>e</sup>  
CONGRÈS  
AIPTLF | Montréal  
17-21 juillet 2023  
J'y participe!

<sup>1</sup>ESG UQÀM

Pour toute correspondance relative à cet article, écrivez à l'adresse : [lachegar.mouna@courrier.uqam.ca](mailto:lachegar.mouna@courrier.uqam.ca)

---

## Résumé

La gestion de la diversité est devenue de plus en plus importante. Elle réfère à un ensemble d'activités destiné à répondre efficacement à une main-d'œuvre diversifiée, impliquant à la fois une lutte contre les discriminations, une valorisation des différences ainsi qu'une unification d'un collectif divers. Représentant une réalité démographique, sociologique et idéologique, la considération de la diversité dans les organisations suscite une refonte de certaines pratiques managériales et entraîne des transformations fondamentales de l'organisation qui poussent à l'approcher comme un changement en soi. Si chaque changement organisationnel semble différent des autres, la considération de la diversité dans les organisations ne fait pas l'exception. Elle est d'ailleurs qualifiée de « cas unique de changement organisationnel », dont le processus est à la fois complexe et dynamique, se décrivant également comme permanent, non linéaire et multiniveau. L'objectif de cette recherche exploratoire est de comprendre les démarches du changement liées à la diversité menées par certaines organisations au Québec. Cette recherche de nature qualitative repose sur un échantillon de neuf cas. Les données recueillies auprès de conseillers en diversité ont été analysées avec le logiciel Nvivo. Cette recherche a permis de répertorier un ensemble de déclencheurs du changement diversité (i.e. facteurs de l'environnement interne et externe de nature éthique, stratégique et légale) tout en mettant l'accent sur certains éléments distinctifs de ce changement particulier (i.e. nature des processus du changement et logique d'imposition). Une discussion sur la pertinence d'un changement mixte qui traduit un aspect dynamique et complexe au lieu d'une approche statique et linéaire est mise de l'avant. Il en ressort une démarche de coconstruction qui sous-tend un changement culturel et global constitué d'une accumulation de micro-changements se déroulant à un rythme plutôt lent.

**Mots clés :** Changement diversité, Déclencheur de changement, Changement continu, Changement coconstruit, Processus de gestion de changement

## Abstract

Diversity management has become increasingly important. It refers to a set of activities designed to respond effectively to a diverse workforce, involving both the fight against discrimination and the valorization of differences as well as the unification of a diverse collective. Reflecting a demographic, sociological, and ideological reality, the consideration of diversity in organizations leads to a rethinking of certain managerial practices and entails fundamental transformations of

the organization which leads to it being considered as a change in itself. If each organizational change seems different from the others, the consideration of diversity in organizations is no exception. It is described as a unique case of organizational change, whose process is both complex and dynamic, and is also described as permanent, non-linear, and multi-level. The objective of this exploratory research is to understand the approaches to change related to diversity taken by some organizations in Québec. This qualitative research is based on a sample of nine cases. The data collected from diversity consultants was analyzed with the Nvivo software. This research made it possible to identify a set of triggers for diversity change (i.e. internal and external environmental factors of an ethical, strategic, and legal nature) while emphasizing certain distinctive elements of this particular change (i.e. nature of the change processes and the logic of imposition). A discussion is presented on the relevance of a mixed change that reflects a dynamic and complex aspect instead of a static and linear approach. It shows a co-construction approach that underpins a cultural and global change consisting of an accumulation of micro-changes taking place at a rather slow pace.

**Keywords:** Diversity change, Change trigger, Continuous change, Co-constructed change, Change management process

## 1. Introduction

La diversité dans les organisations suscite plusieurs réflexions. Son importance se matérialise autant dans les avantages qu'elle peut apporter en termes de performance et de bénéfices concurrentiels qu'à travers les contraintes et les tensions qu'elle peut provoquer. Si la diversité reflète une réalité démographique, sociologique et idéologique, sa gestion, quant à elle, traduit une philosophie ainsi qu'un ensemble de pratiques managériales (Bruna et al., 2016) mis en place par les organisations pour pouvoir s'ajuster à leur contexte (Boily, 2021). Plus précisément, Houkamau et Boxall (2011) décrivent la gestion de la diversité comme un ensemble d'« activités destinées à répondre efficacement à une main d'œuvre diversifiée » (p. 441) impliquant à la fois une lutte contre les discriminations, une valorisation des différences ainsi qu'une unification d'un collectif divers (Haas et Shimada, 2014). Conséquemment, la gestion de la diversité ne se limite pas à une refonte des fonctions des ressources humaines, mais renvoie à une conduite de changement traduisant « un effort organisationnel plus ou moins volontaire pour s'ajuster à un environnement perturbé » (Rondeau et Lemieux, 2018, p. 9) qui amène des transformations fondamentales dans les organisations (Bruna, 2016 ; Bruna et al., 2018 ; Gonzalez, 2010 ; Haas et Shimada, 2014 ; Nadiv et Kuna, 2020) touchant à la fois la culture, les processus et les structures organisationnelles (Friday et Friday, 2003 ; Gonzalez, 2010 ; Pless et Maak, 2004 ; Riccò et Guerci, 2014). Ceci amène à considérer la diversité comme un changement organisationnel en soi (Bruna, 2016 ; Nadiv et Kuna, 2020). C'est sous cette perspective que nous avons choisi d'aborder ce « cas unique de changement organisationnel » (Gonzalez, 2010, p. 198).

Au Québec, au-delà de l'enquête de l'« Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) » menée en 2018 sur la diversité en milieu de travail et qui brosse un portrait quantitatif plutôt bref sur la mise en place de certaines pratiques de gestion de la diversité (Saba, 2019), nous ne savons que peu de choses sur les mobiles qui ont motivé les organisations à mener ce changement. De plus, au-delà de certains cadres conceptuels présentés dans la littérature (Friday et Friday, 2003 ; Ng et Sears, 2020 ; Riccò et Guerci, 2014), aucune étude empirique n'a été menée, à notre connaissance, pour clarifier la nature des processus de changement diversité menés, en particulier au Québec.

L'objectif de cette recherche consiste donc à explorer les démarches du changement organisationnel particulier qu'est la diversité dans certaines organisations au Québec. Plus particulièrement, nous avons cherché à répondre aux deux questions suivantes : quels sont les éléments déclencheurs de ce changement ? Quelles sont ses particularités ou ses éléments distinctifs ?

Dans cet article, nous présenterons, tout d'abord, les particularités du changement diversité et nous passerons en revue un certain nombre de processus de gestion de ce changement abordés dans la littérature scientifique. Ensuite, nous présenterons la démarche méthodologique que nous avons adoptée pour réaliser cette recherche, suivi des résultats obtenus auprès des neuf conseillers en diversité sur les déclencheurs ainsi que les éléments distinctifs de ce changement. Finalement, nous discuterons les résultats

en mettant en avant la pertinence d'un changement mixte et en fournissant une proposition de définition du changement diversité.

## 2. Contexte théorique

Le changement diversité traduit l'évolution des éléments de culture, de processus et des structures organisationnelles induite par la variation du nombre et de la proportion des personnes appartenant à des groupes sociaux sous-représentés (Gonzalez, 2010). Pour bien comprendre la nature de ce changement, il est nécessaire de s'attarder tout d'abord à ses particularités et à ses éléments distinctifs, avant d'explorer la nature de son processus.

### 2.1 Le changement diversité : particularités et éléments distinctifs

Si Rondeau (2008) considère que chaque changement organisationnel est différent des autres, le changement diversité ne fait pas l'exception. Il se qualifie d'ailleurs de changement organisationnel à la fois complexe et dynamique (Gonzalez, 2010 ; Nadiv et Kuna, 2020 ; Podsiadlowski et al., 2013 ; Roberge et al., 2011). Tout d'abord, il s'agit d'un changement coconstruit (Bruna, 2016) qui nécessite l'implication de tous les acteurs de l'organisation, par le biais d'une réflexion commune et d'échange, afin qu'ils construisent ensemble de nouvelles valeurs et croyances organisationnelles (Autissier et Moutot, 2016; Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007) et arrivent à un compromis en dépit de l'existence de points de vue divergents, voire antagonistes (Foudriat, 2019). Il s'agit donc d'un changement qui :

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

Cette perspective de permanence du changement diversité (Bruna, 2016) peut se matérialiser à travers un apprentissage en continu (Friday et Friday, 2003 ; Pless et Maak, 2004) ou encore, se manifester par le maintien de façon constante d'une relation avec l'environnement aussi bien interne qu'externe (Friday et Friday, 2003). Cette dernière idée nous conduit à avancer que la diversité est aussi qualifiée de changement systémique (Gonzalez, 2010).

Ainsi, certains facteurs environnementaux, qu'ils soient législatifs, éthiques, économiques ou concurrentiels, vont agir en tant que moteur qui poussera l'organisation à s'adapter en créant une dynamique interne englobant des variations non seulement au niveau démographique, mais également au niveau culturel et influencera les processus et les structures (Gonzalez, 2010). Cette dépendance vis-à-vis de l'environnement interne et externe de l'organisation fait en sorte que le changement diversité suit une trajectoire cyclique parfois ascendante ou descendante, ce qui le qualifie de changement non linéaire (Gonzalez, 2010). Une autre caractéristique du changement diversité est qu'il peut s'étaler sur des niveaux différents. Cette approche « multiniveau » a été abordée

par plusieurs auteurs sous différents angles d'analyse (Bruna et Chauvet, 2013 ; Gonzalez, 2010 ; Riccò et Guerci, 2014). À titre illustratif, Gonzalez (2010) considère que le changement lié à la diversité s'opère par une agrégation de l'ensemble des changements au niveau individuel. Ces changements se matérialisent par l'adoption de nouveaux modèles de comportements, par le développement de nouvelles valeurs et attitudes, ayant pour cible d'influencer le niveau organisationnel par le changement de la culture de toute l'organisation, et ce, grâce à la nature imbriquée des organisations.

## 2.2 Le changement diversité : une démarche séquentielle et planifiée

L'étude du processus de changement en contexte de diversité a suscité l'intérêt de quelques chercheurs (Friday et Friday, 2003 ; Ng et Sears, 2020 ; Riccò et Guerci, 2014). Cependant, les études couvrant cette dimension de la gestion du changement organisationnel dans ce contexte précis restent très limitées. Le processus de changement renvoie à la mise en œuvre et à la transition dans la réalisation du changement, en s'intéressant aux étapes, au rythme et à la dynamique du changement en question (Rondeau et Lemieux, 2018). Pour ces derniers :

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

Par leur approche (voir Annexe 1), Friday et Friday (2003) proposent un processus de gestion de changement en huit étapes. Il permet de « passer des états passifs initiaux de reconnaissance et de valorisation de la diversité à l'état actif final de gestion de la diversité », en intégrant à la fois le modèle de Lewin ainsi que la théorie de l'apprentissage social de Bandura (Friday et Friday, 2003, p. 865).

Quant au processus de gestion de changement, tel que présenté par Ng et Sears (2020), il repose sur une approche interactive de construction et de diffusion de sens issue des travaux de Gioia et ses collaborateurs (Autissier et al., 2018). En contexte de diversité, la création de sens (*Sense Making*) par la haute direction est extrêmement importante pour préparer le terrain à la mise en œuvre des pratiques de diversité (Ng et Sears, 2020). Par la suite vient l'étape de la diffusion de sens (*Sense Giving*), qui vise à la diffusion de la nouvelle vision.

Une autre étape aussi importante dans ce processus de changement est celle qualifiée par Ng et Sears (2020) de « *sensemaking* réciproque », dans laquelle les gestionnaires interprètent le message de la haute direction sur la diversité organisationnelle et développent à leur tour leurs attentes sur cette question (Ng et Sears, 2020). En d'autres mots, il s'agit de revoir la nouvelle représentation de l'organisation (Autissier et al., 2018). Riccò et Guerci (2014) ont proposé un processus intégré de gestion de la diversité. Le niveau stratégique traduit la redéfinition de la vision, des principes et des valeurs de l'organisation ainsi que de la présentation des raisons derrière ce changement ; le niveau

tactique définit les éléments clés du processus de mise en œuvre (acteurs et pratiques) ; finalement le niveau opérationnel traduit la mise en œuvre de certaines activités (la communication, l'évaluation des résultats et la redéfinition des pratiques à implanter).

Si les études des processus de changement organisationnel présentées ci-dessus semblent différentes, elles partagent cependant un certain nombre de points en commun. Premièrement, ces études présentent le processus de changement lié à la diversité comme une suite d'étapes à suivre sur différents niveaux. Il s'agit de processus initiés par la haute direction, qualifiés de processus patronnés (Bruna, 2016). Deuxièmement, les auteurs s'entendent pour dire que les organisations doivent définir et formuler une nouvelle vision liée à la diversité et l'intégrer à leur vision globale. Troisièmement, le partage et la diffusion de la vision est une étape aussi importante, non seulement pour qu'elle soit connue auprès des employés, mais pour qu'elle soit adoptée par tous les acteurs de l'organisation dans leur travail au quotidien. Finalement, il faut s'assurer que cette vision ainsi que l'ensemble des pratiques qui en découle soient bien alignées à la stratégie globale de l'organisation.

### **3. Méthodologie**

La recherche exploratoire que nous avons menée s'appuie sur une approche qualitative. Le recours à une telle approche s'est avéré pertinent afin d'éclairer les démarches de changement diversité entreprises par certaines organisations au Québec, en cherchant à comprendre ce qui a poussé ces organisations à les mener et aussi, à saisir ses particularités en profondeur.

#### **3.1 La collecte de données**

Le choix des répondants et de leur organisation s'est fondé sur deux critères de sélection. D'abord, pour pouvoir participer à notre recherche, l'organisation devait déjà avoir mis en place un programme ou des activités de gestion de la diversité depuis au moins cinq ans. Ensuite, la participante ou le participant devait être un conseiller ou une conseillère en diversité qui s'occupe actuellement du programme et qui a idéalement participé à son initiation.

L'échantillon retenu se compose de neuf organisations au Québec, toutes de grande taille, qui opèrent dans des secteurs différents, entre autres les secteurs financier, de l'éducation et de la distribution. Les répondants ont entre deux et 15 ans d'expérience en gestion de la diversité. Leur équipe de travail en gestion de la diversité varie entre une personne (eux-mêmes) et sept personnes. Ces équipes diversité sont rattachées à la direction des ressources humaines, à l'exception d'une seule organisation où l'équipe est rattachée à la haute direction. Comme nous avons opté pour un échantillonnage, par contraste, approfondissement, notre décision de mettre fin à la collecte de données est tributaire de notre jugement sur l'exhaustivité des informations recueillies dans le contexte de cette étude exploratoire. Si nous reprenons les termes de Pires (1997), cela est relatif « aux données verticales (analyse en profondeur) et non aux données horizontales (accumulations des cas) » (p. 74). Pour notre recherche, nous avons opté

pour une seule méthode de collecte de données à savoir l'entretien individuel semi-dirigé. Ce dernier s'est déroulé en se basant sur un guide que nous avons élaboré. En moyenne, chaque entretien a duré 1 heure et 22 minutes, soit un total d'approximativement 12 heures pour réaliser l'ensemble des entretiens.

### 3.2 L'analyse de données

Le processus d'analyse des données adopté se compose de quatre principales étapes : la transcription, le codage, la catégorisation et l'interprétation des données. Tout d'abord, nous avons transcrit intégralement les verbatims. Par la suite, nous avons initié le codage de données en nous référant à une liste préliminaire de codes que nous avons établie à partir de notre guide d'entretien et de la littérature scientifique recensée. Nous nous sommes servis du logiciel Nvivo pour le codage des verbatims. Tout au long de cet exercice, de nouveaux codes ont émergé (p.ex. la logique d'imposition, la nature du processus). Les chercheuses ont tenu des rencontres régulières pour discuter et valider les résultats. Des tableaux Excel ont également permis de classer l'ensemble des codes, de faire des comparaisons de contenus et de ressortir plus facilement les ressemblances et les différences d'un cas par rapport à un autre. *In fine*, le codage nous a permis de classer, d'ordonner et de résumer les données que nous avons recueillies, mais aussi de leur donner du sens (Fortin et Gagnon, 2016). Par la suite, l'élaboration des catégories a permis de regrouper et synthétiser les informations codées. À titre d'exemple, les facteurs déclencheurs du changement diversité ont été catégorisés selon leur source (i.e. interne ou externe) ou leur nature (i.e. légale, stratégique, éthique et humaine). Ces catégories ont finalement été illustrées sous forme de tableaux ou de matrices afin de finaliser l'interprétation des données.

## 4. Résultats

Cette section portera sur la présentation et l'analyse des différents résultats issus de la collecte de données. En premier lieu, il sera question d'exposer les facteurs déclencheurs du changement lié à la diversité. Ensuite, nous aborderons les particularités qui caractérisent ce changement organisationnel.

### 4.1 Facteurs déclencheurs du changement lié à la diversité

Les facteurs déclencheurs d'un changement constituent l'ensemble des mobiles qui poussent les organisations à l'initier. L'analyse des facteurs déclencheurs évoqués par nos répondants nous a permis, tel qu'illustré à l'Annexe 2, de les classer selon deux perspectives : leur source (i.e. interne, externe) et leur nature (i.e. légale, stratégique, éthique).

Les facteurs légaux renvoient à l'application des lois encadrant la diversité en milieux de travail. Selon le cas, il s'agit soit de la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi lorsque l'organisation est de juridiction provinciale et opère dans le secteur public, soit de la Loi sur l'équité en matière d'emploi quand l'organisation est de juridiction fédérale. Dans ce cas, les organisations vont déclencher le changement pour se conformer aux exigences

légales imposées par des instances extérieures. Cela est illustré dans les propos suivants:

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

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

Les facteurs stratégiques sont de nature à la fois interne et externe. Les facteurs stratégiques internes sont générés à la suite des décisions prises par des acteurs propres à l'organisation. Le facteur le plus récurrent concerne l'intérêt de la haute direction à mener un changement organisationnel lié à la diversité. L'un des répondants en témoigne:

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

À partir des données collectées, nous avons pu constater aussi que chaque haute direction avait des motivations différentes pour mener ce changement. Il s'agit, entre autres, de la volonté de corriger l'image de l'organisation perçue par les personnes issues de minorités, de la considération de la diversité comme porteuse d'avantages et donc bénéfique à la performance organisationnelle, de la satisfaction des exigences en matière de responsabilité sociale de l'organisation ainsi que de l'attraction et de la représentativité des membres du personnel.

Quant aux facteurs stratégiques externes, ils font référence aux mobiles émanant des parties prenantes à l'extérieur de l'organisation, en l'occurrence des clients et des bailleurs de fonds. Certains répondants déclarent que le changement lié à la diversité est mené dans leurs organisations dans le but de desservir leurs clientèles assez diversifiées, ou encore pour faire face à la concurrence et préserver leurs parts de marché. L'un des répondants déclare :

« [Ils sont] dans l'obligation, avec le changement démographique [...] de s'ouvrir à toutes les cultures pour pouvoir être un acteur de choix dans le secteur financier. Sinon, les gens vont préférer aller [ailleurs]. On n'a pas le choix pour pouvoir rester compétitif. [De plus] [leurs] conseillers [...] se sentent dans l'obligation, pour pouvoir performer, de s'adapter à la diversité démographique de leurs clientèles. » - Répondante 5.

Aussi, selon une répondante, les exigences des bailleurs de fonds étaient à l'origine du changement. Cela concerne des organismes de financement externes qui poussent les organisations à mener le changement diversité pour pouvoir bénéficier de certaines aides et d'autres sources de financement. Les facteurs d'ordre éthique se décrivent comme des déclencheurs liés à des considérations humaines, morales ou de sollicitude. Ces facteurs peuvent survenir à la suite des événements qui se produisent à l'intérieur de l'organisation. Certains répondants ont évoqué l'apparition d'incidents discriminatoires ou encore, la recherche du bien-être des employés, à l'aide d'un environnement de travail juste qui cherche à valoriser chaque individu, comme en font foi les propos suivants :

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

Au-delà des facteurs d'ordre interne, d'autres peuvent être déclenchés à la suite d'événements survenus en dehors de l'organisation. L'événement qui a été cité comme mobile du changement diversité est celui du meurtre de George Floyd aux États-Unis et du mouvement de *Black Lives Matter* qui s'ensuit. L'un des répondants en témoigne :

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

Aussi, pour un répondant, l'une des raisons au changement diversité dans son organisation est la volonté de cette dernière à s'impliquer dans l'intégration de nouveaux arrivants. Cela se fait au moyen des programmes de parrainage professionnel initiés par le gouvernement provincial en leur offrant une première expérience de travail de courte durée au sein de l'organisation.

Au-delà des différents mobiles que nous venons de présenter et qui poussent les organisations à initier ce changement, nous avons constaté que ce dernier peut être déclenché grâce à la volonté des employés. Il s'agit ici de mobiles personnels liés souvent au propre vécu de ces personnes, soit parce qu'elles sont issues de minorités historiquement marginalisées, soit parce qu'elles ont pris conscience de l'importance de la diversité et veulent prendre part à ces initiatives au sein de leur organisation.

## 4.2 Éléments distinctifs

Les éléments distinctifs d'un changement renvoient à l'ensemble des caractéristiques qui peuvent décrire le changement en question et le distinguer des autres changements organisationnels. Au-delà des différentes particularités qui caractérisent le changement diversité, l'analyse de l'ensemble des éléments avancés par nos neuf répondants font émerger deux nouveaux thèmes : la nature du changement diversité ainsi que sa logique d'imposition.

En se référant aux données recueillies auprès de neuf répondants, le changement diversité présente plusieurs particularités. Il s'agit pour certains d'un changement coconstruit (cinq répondants), lent (deux répondants), facultatif (deux répondants) et global (un répondant). Pour d'autres, c'est un changement de culture organisationnelle (trois répondants) qui résulte d'une accumulation de micro-changements (un répondant). Pour ce qui est de la nature du changement, le premier constat que nous avons pu dresser est l'existence de divergences entre, d'un côté, leurs perceptions du changement diversité, c'est-à-dire comment les répondants eux-mêmes considèrent et voient ce changement et, de l'autre côté, la réalité du terrain, c'est-à-dire, comment le changement s'opère réellement au sein de leurs organisations. Ainsi, si la plupart de nos répondants estiment que le changement diversité devrait idéalement être aussi bien émergent-continu que planifié-structuré, nous avons pu observer quatre différentes tendances. De ce fait, sur les neuf cas étudiés, cinq organisations ont adopté une démarche mixte (i.e. planifiée et émergente à la fois); deux organisations ont privilégié uniquement une démarche planifiée et structurée; une seule organisation a adopté une démarche organique, mais qui commence à se structurer en parallèle et une seule organisation ne possède aucune démarche précise.

Nous avons aussi pu observer trois logiques d'imposition adoptées par les organisations lors de ce changement diversité. Ainsi, sur les neuf cas étudiés, cinq organisations semblent avoir une approche *Top-Down*. C'est une approche où l'initiative du changement émane de la haute direction vers les employés et prend un sens unique du haut vers le bas. Une seule organisation semble avoir une approche *Bottom-Up*, approche où l'initiative du changement vient de la part des employés et prend un sens unique du bas vers le haut. Trois organisations semblent avoir une approche mixte (*Top-Down* et *Bottom-Up*), approche qui se caractérise par une volonté de changement portée à la fois par la direction et les employés.

## 5. Discussion

L'objectif de cet article est d'explorer les déclencheurs ainsi que les particularités des démarches de changement lié à la diversité dans un contexte particulier, à savoir la province de Québec. Les quatre prochaines sections présenteront une discussion sur les déclencheurs et particularités, une définition et les démarches du changement diversité.

### 5.1 Comprendre les mobiles du changement diversité

La recherche de déclencheurs du changement diversité anime notre curiosité pour comprendre les différentes raisons qui poussent les organisations à mener ce changement. À priori, les résultats que nous avons obtenus concordent avec les différentes forces évoquées par Gonzalez (2010) qui poussent l'organisation à s'adapter à son environnement. Il s'agit de forces législatives qui réfèrent au respect des législations gouvernementales, des forces morales qui soutiennent l'équité et la justice sociale, des forces économiques qui poussent les organisations à disposer d'une main-d'œuvre diversifiée pour servir ses différents clients, des forces concurrentielles qui

considèrent la diversité comme une source d'avantage compétitif durable (Gonzalez, 2010). Ces facteurs déclencheurs ont tendance à être initiés par l'organisation, suivant une logique d'imposition *Top-Down*. Bien que chaque organisation étant objet de cette recherche détienne ses propres raisons pour mener le changement diversité, des points de convergence et de divergence existent concernant ces facteurs déclencheurs. À ce stade, nous ne pouvons pas avancer avec exactitude quels sont les facteurs qui influencent davantage la prise de décision pour mener ce changement. Cependant, les informations issues de notre collecte de données nous permettent de constater que les mobiles du changement constituent un mélange entre des facteurs internes et externes liés à des considérations stratégiques et éthiques au-delà de l'aspect légal. Pour ce qui est du facteur traduisant la volonté des employés de mener le changement diversité, il laisse entendre que ce dernier s'inscrit dans une logique d'imposition *Bottom-Up*.

## 5.2 Soutenir le changement diversité

L'importance de qualifier un changement et de présenter ses particularités réside dans le fait de pouvoir apporter et proposer un accompagnement adéquat (Autissier et al., 2018). Premièrement, le changement diversité a été qualifié par certains répondants comme un changement coconstruit. Cette notion de coconstruction a été abordée par plusieurs auteurs, dont Autissier et Vandangeon-Derumez (2007), ainsi qu'Autissier et Moutot (2016), pour décrire tout changement qui nécessite l'implication de l'ensemble des acteurs organisationnels, par le biais d'une réflexion commune et dans le but de construire ensemble de nouvelles valeurs organisationnelles. Elle a été également abordée par Bruna (2016) pour décrire le changement diversité en particulier. Dans les organisations ayant participé à notre étude, la coconstruction a été notamment observée dans la consultation faite par certaines d'entre elles ou la mise en place d'un comité de diversité afin de susciter l'adhésion de différentes parties prenantes, d'enrichir les discussions et d'arriver à faire des compromis, tel qu'évoqué par Foudriat (2019).

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

Troisièmement, la diversité est un changement lent. Ce dernier a été défini comme « une démarche graduelle pour assurer par la suite un nouvel équilibre » (Autissier et al., 2018, p. 12). Certains répondants estiment que c'est un changement qui nécessite plusieurs années pour pouvoir atteindre les objectifs fixés initialement. Donc, cela laisse croire qu'il s'inscrit dans une logique d'appréciation des résultats à long terme (Bruna, 2016).

Quatrièmement, la diversité est un changement facultatif. Cet aspect du changement diversité ne nous semble pas être documenté dans la littérature scientifique recensée. Selon deux de nos répondants, il s'agit d'un changement qui est perçu au sein des

organisations comme un « *nice to have* » qui va dépendre d'une volonté personnelle des acteurs pour sa mise en œuvre.

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

Sixièmement, le changement diversité a été qualifié par un répondant comme un changement global. À cet égard, le changement global touche l'ensemble des activités et des unités tout en ciblant une transformation aussi bien interne qu'externe de l'organisation (Autissier et al., 2018). Un des répondants perçoit d'ailleurs le changement diversité comme un changement qui concerne tout le monde et qui est étroitement influencé par les événements de l'environnement externe de l'organisation.

### 5.3 Définir le changement diversité

À partir de ces discussions, nous pouvons définir le changement diversité comme un changement de culture organisationnelle constitué d'une panoplie de micro-changements qui peuvent s'échelonner sur une période assez longue et indéfinie. C'est un changement coconstruit qui influence et est influencé à son tour par des éléments aussi bien internes qu'externes. Cette définition nous permet d'avancer que la diversité est un changement continu. Il s'agit d'un changement qui se manifeste dans l'organisation à la suite d'une « prise de conscience liée à un événement interne et/ou externe » (Autissier et al., 2018, p. 15) qui résulte d'une accumulation de micro-changements (Grosjean et al., 2018), et qui s'inscrit dans une logique de permanence et de négociation (Autissier et al., 2018) ainsi que d'interactions et d'ajustements quotidiens (Grosjean et al., 2018 ; Langley et Denis, 2008).

### 5.4 La diversité : un changement mixte

Si nos conclusions nous mènent à considérer le changement lié à la diversité selon une logique de continuité, les résultats de cette recherche démontrent, à contrario, qu'il est susceptible d'en suivre d'autres. En effet, nous avons constaté que certaines organisations adoptent une logique de planification. Cette démarche structurée est la plus récurrente dans les modèles de gestion de changement diversité présentés dans la littérature scientifique, en l'occurrence ceux de Friday et Friday (2003) ainsi que de Riccò et Guerci (2014), qui présentent le changement diversité de façon séquentielle avec une démarche linéaire et d'étapes successives à suivre. Cette démarche est souvent associée à une logique d'imposition *Top-Down* ou ce que Bruna (2016) appelle le processus patronné. En outre, cinq des neuf organisations déclarent avoir adopté une démarche mixte. Cette approche à la fois structurée et émergente suit une logique d'imposition combinant le *Top-Down* et le *Bottom-Up*. Le changement, dans ce cas, est fait dans les deux sens simultanément, en essayant de chercher des compromis de part et d'autre. Cette approche participative favorise une meilleure compréhension des enjeux

ainsi qu'une prise en charge des besoins des employés et de l'organisation en même temps. Elle demeure une occasion de partage et d'échange constructif qui permet de cocréer ensemble la culture souhaitée. De ce fait, les organisations devraient-elles privilégier une démarche planifiée et structurée ou bien devraient-elles laisser le changement s'opérer de manière organique ? Serait-il pertinent de structurer ce changement afin de limiter le côté imprévisible tel qu'évoqué par Rondeau et Lemieux (2018), ou devrions-nous plutôt opter pour une logique organique ? Selon les résultats de cette recherche, tout porte à croire qu'il y aurait autant de combinaisons que d'organisations existantes. Chaque organisation aura tendance à opter pour une configuration unique qui peut être située sur un continuum allant d'une approche structurée vers une autre plus organique et émergente. De plus, le fait d'adopter une approche mixte ne peut en aucun cas signifier l'existence d'une combinaison identique pour deux organisations.

## 6. Conclusion

L'intérêt derrière cette recherche vient notamment de l'ampleur des discussions autour de la gestion de la diversité dans les milieux organisationnels, que nous constatons de plus en plus de nos jours. La présente recherche exploratoire vient contribuer à enrichir le peu d'études empiriques existantes, à notre connaissance, sur les démarches de changement diversité menées par les organisations. En nous intéressant au contexte québécois, nous avons pu répertorier certains déclencheurs et particularités de ce changement. Nous avons proposé une définition du concept de « changement diversité », tout en mettant en avant la pertinence du changement mixte, à la fois structuré et émergent, comme perspective de gestion du changement diversité. Sur le plan pratique, cette recherche permettra aux conseillers en diversité d'appréhender les particularités du changement diversité dans le but d'adapter sa gestion dans leur organisation. À cet égard, la gestion de la diversité devrait être considérée comme un changement à part entière et non comme une question d'initiatives isolées dans le temps. Comme il s'agit d'un changement sur le long terme, les responsables devront s'assurer d'une vision tout en maintenant une cohérence entre les diverses initiatives. Aussi, puisqu'il s'agit d'un changement culturel, les responsables devraient veiller à ce que tous les efforts soient déployés pour soutenir l'évolution de l'identité organisationnelle, des valeurs, des pratiques et processus de travail en misant sur la coconstruction et l'implication de toutes les parties prenantes.

En dépit des différentes contributions, cette recherche comporte également des limites. Tout d'abord, cela se rapporte au devis de recherche choisi. Comme il s'agit d'une étude exploratoire, les résultats que nous avons obtenus ne peuvent pas être généralisés. Notre intention portait surtout sur la compréhension des déclencheurs et particularités du changement diversité, qui restent peu documentés. Ensuite, une autre limite concerne la nature de l'échantillon. En effet, nous avons choisi d'interviewer uniquement neuf conseillers en diversité. Cet échantillon aurait pu être élargi en incluant et croisant des perceptions issues d'autres acteurs organisationnels, en l'occurrence les membres de la haute direction, les gestionnaires ou les employés. Finalement, à travers cette recherche,

nous invitons d'autres chercheurs à s'intéresser à d'autres contextes, soit à d'autres provinces canadiennes ou à d'autres pays, et à mener davantage de recherches empiriques sur la gestion du changement diversité, et ce, dans une perspective de comparaison.

## 7. Références

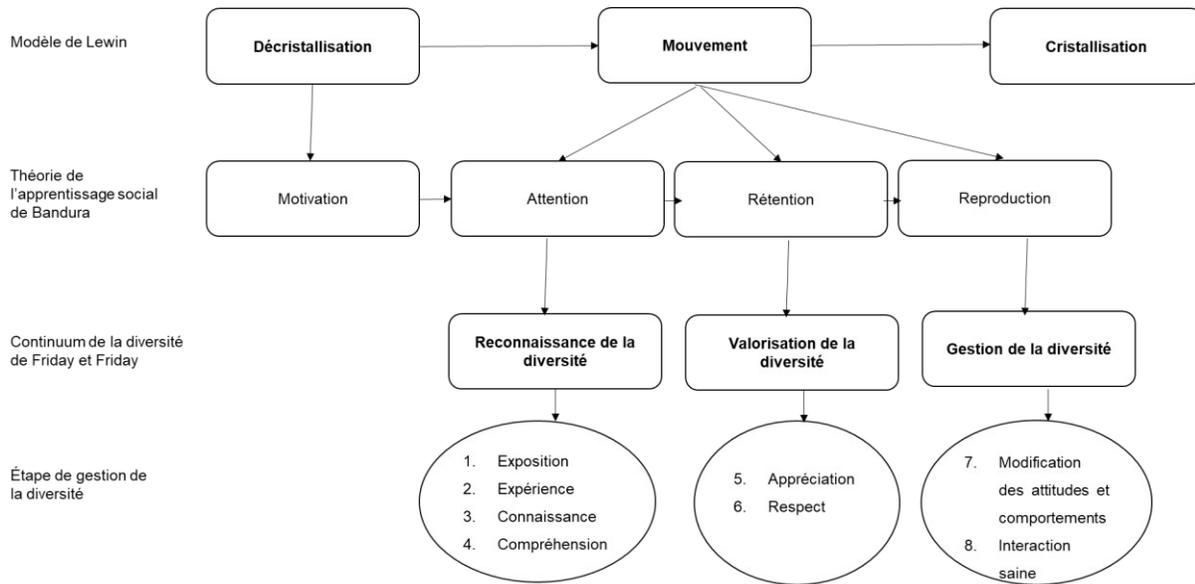
- Autissier, D. et Moutot, J. (2016). *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, performance*. Dunod.  
<https://doi.org/10.3917/dunod.autis.2016.01>
- Autissier, D. et Vandangeon Derumez, I. (2007). Pas de changement sans adhésion des managers. *L'Expansion Management Review*, 126(3), 116-129.  
<https://doi.org/10.3917/emr.126.0116>
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., Vas, A. et Johnson, K. (2018). *Conduite du changement : Concepts clés : 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs*. Dunod.
- Boily, C. (2021). Diversité et inclusion : Entre course à obstacles et avantage concurrentiel. *Gestion*, 46(3), 48-53. <https://www.revuegestion.ca/dossier-les-vrais-defis-de-ladiversite-entre-course-a-obstacles-et-avantage-concurrentiel>
- Bruna, M.-G. (2016). Dynamique de changement, exercice de la réflexivité et apprentissage managérial dans la conduite d'une démarche transformationnelle de diversité. *La Revue des Sciences de Gestion*, 5-6(281-282), 121-136.  
<https://doi.org/10.3917/rsg.281.0121>
- Bruna, M.-G. et Chauvet, M. (2013). La diversité, un levier de performance : Plaidoyer pour un management innovateur et créatif. *Management International*, 17, 70-84.  
<https://www.erudit.org/fr/revues/mi/2013-v17-mi0591/1015813ar/>
- Bruna, M.-G., Yanat, Z. et Tchankam, J. (2018). Justice organisationnelle et politiques de diversité : Une esquisse de réflexion managériale sous le prisme lévinassien. *Question(s) de management*, 22, 83-99. <https://doi.org/10.3917/qdm.183.0083>
- Bruna, M.-G., Bender, A.-F. et Yanat, Z. (2016). Faire éclore la diversité dans le Supérieur : Questionnements épistémologiques, défis organisationnels et enjeux pédagogiques. *Management et sciences sociales*, 21, 24-47.  
<https://shs.hal.science/hal-01839273/>
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2016). Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives. *Chenelière Éducation*.
- Foudriat, M. (2019). *La co-construction : Une alternative managériale*. Presses de l'EHESP. <https://www.cairn.info/la-co-construction--9782810908257-page-15.htm>
- Friday, E. et Friday, S. S. (2003). Managing diversity using a strategic planned change approach. *Journal of Management Development*, 22(10), 863-880.  
<https://doi.org/10.1108/02621710310505467>
- Gonzalez, J. A. (2010). Diversity change in organizations: A systemic, multilevel, and nonlinear process. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(2), 197-219.  
<https://doi.org/10.1177/0021886310367943>
- Grosjean, S., Matte, F. et Ivanov, I. (2018). Quand l'ordinaire de l'organisation est le changement : L'importance de la dimension constructive de la communication. Dans

- M. Lauzier et N. Lemieux (dir.), *Améliorer la gestion du changement dans les organisations* (p. 305-331). Presses de l'Université du Québec.
- Haas, A. et Shimada, S. (2014). Les politiques de gestion de la diversité dans les organisations : Proposition de typologie à l'usage des chercheurs et des entreprises. *Management international*, 18(2), 14-21. <https://www.erudit.org/fr/revues/mi/2014-v18-n2-mi01314/1024190ar/>
- Houkamau, C. et Boxall, P. (2011). The incidence and impacts of diversity management: A survey of New Zealand employees. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(4), 440-460. <https://doi.org/10.1177/10384111111422314>
- Langley, A. et Denis, J.-L. (2008). Les dimensions négligées du changement organisationnel. *Télescope*, 14(3), 13-32. [https://telescope.enaq.ca/Telescope/docs/Index/Vol\\_14\\_no\\_3/Telv14n3\\_changement.pdf](https://telescope.enaq.ca/Telescope/docs/Index/Vol_14_no_3/Telv14n3_changement.pdf)
- Nadiv, R. et Kuna, S. (2020). Diversity management as navigation through organizational paradoxes. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(4), 355-377. <https://doi.org/10.1108/EDI-12-2018-0236>
- Ng, E. S. et Sears, G. J. (2020). Walking the talk on diversity: CEO beliefs, moral values, and the implementation of workplace diversity practices. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 437-450. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4051-7>
- Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : Essai théorique et méthodologique. Dans J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A.P. Pires (dir.) *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p.113-169). Gaëtan Morin éditeur. <http://dx.doi.org/doi:10.1522/030022877>
- Pless, N. et Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129-147. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-9465-8>
- Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C. et van der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(2), 159-175. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2012.09.001>
- Riccò, R. et Guerci, M. (2014). Diversity challenge: An integrated process to bridge the «implementation gap». *Business Horizons*, 57(2), 235-245. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.11.007>
- Roberge, M.-E., Lewicki, R. J., Hietapelto, A. et Abdylidaeva, A. (2011). From theory to practice: Recommending supportive diversity practices. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 6(2), 1-20. <https://doi.org/10.19030/jdm.v6i2.5481>
- Rondeau, A. (2008). L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes. *Télescope*, 14(3), 1-12. [https://telescope.enaq.ca/Telescope/docs/Index/Vol\\_14\\_no\\_3/Telv14n3\\_changement.pdf](https://telescope.enaq.ca/Telescope/docs/Index/Vol_14_no_3/Telv14n3_changement.pdf)
- Rondeau, A. et Lemieux, N. (2018). Des réflexions sur l'évolution de la connaissance en changement organisationnel. Dans M. Lauzier et N. Lemieux (dir.), *Améliorer la gestion du changement dans les organisations* (p.5-26). Presses de l'Université du Québec

Saba, T. (2019). Gestion de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (GÉDI) : Remettre les pendules à l'heure. *Revue RH*, 22(3). <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/volume22-no-3/gestion-diversite-equite-inclusion-gedi>

### Annexe 1

#### Étapes de gestion de la diversité



## Annexe 2

**Les facteurs déclencheurs du changement diversité selon leur source et leur nature**

<b>Facteurs éthiques</b>	Les incidents discriminatoires Le bien-être des employés	Le meurtre de George Floyd L'intégration des nouveaux arrivants - (programmes de parrainage professionnel)
<b>Facteurs stratégiques</b>	L'intérêt de la haute direction L'attraction et la représentativité des membres La recherche de la performance organisationnelle	La clientèle – la part de marché Les obligations reliées aux financements
<b>Facteurs légaux</b>		Loi sur l'accès à l'égalité en emploi Loi sur l'équité
<b>Facteurs de l'environnement interne</b>		<b>Facteurs de l'environnement externe</b>