

HEC MONTRÉAL

**L'impact de l'implantation des groupes ressources d'employés (GRE)
sur les salariés issus des minorités ethnoculturelles et la culture
organisationnelle des entreprises au Québec.**

par
Myriam Lunguana Nlandu

**Sébastien Arcand
HEC Montréal
Directeur de recherche**

**Sciences de la gestion
(Spécialisation Gestion des Ressources Humaines)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Avril 2025
© Myriam Lunguana Nlandu, 2025



Comité d'éthique de la recherche

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2025-6096

Titre du projet de recherche : L'impact de l'implantation des groupes ressources employés (GRE) sur les salariés issus des minorités ethnoculturelles et la culture organisationnelle des entreprises au Québec.

Chercheur principal : Myriam Lunguana Nlandu

Directeur/codirecteurs : Sébastien Arcand, Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 25 juillet 2024
Date d'entrée en vigueur du certificat : 25 juillet 2024
Date d'échéance du certificat : 01 juillet 2025

Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

Signé le 2024-07-29 à 10:52



Comité d'éthique de la recherche

ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

La période de validité du certificat d'approbation émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.

Projet # : 2025-6096 - Groupes ressources employés (GRE)

Titre du projet de recherche : L'impact de l'implantation des groupes ressources d'employés (GRE) sur les salariés issus des minorités ethnoculturelles et la culture organisationnelle des entreprises au Québec.

Chercheur principal : Myriam Languana Nlandu

Directeur/codirecteurs : Sébastien Arcand

Date d'approbation initiale du projet : 25 juillet 2024

Date de fermeture de l'approbation éthique : 07 avril 2025

Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

Signé le 2025-04-08 à 10:23

Résumé

Le Québec accueille chaque année un flux important d'immigrants venu principalement d'Afrique et d'Asie. Ces nouveaux immigrants sont jeunes et aptes à prendre part à la vie active. Néanmoins, ils font face à différentes barrières qui limitent leur insertion professionnelle. Toutefois, la sensibilité des organisations aux enjeux de diversité en entreprise s'est accrue ces dernières années. Ce mémoire s'interroge alors sur le rôle des organisations dans la réduction des barrières rencontrées par les minorités ethnoculturelles. Il explore la pratique des groupes ressources d'employés (GRE) qui sont des regroupements d'employés dont l'objectif est de rendre les organisations plus inclusives et diversifiées. Le but de ce travail est de comprendre quels sont les moyens mis à la disposition des GRE pour qu'ils atteignent leurs objectifs en entreprise. Ce travail tente également de comprendre l'incidence de l'implantation des GRE sur les employés issus des minorités ethnoculturelles et sur la culture des organisations qui les accueillent. De cette recherche découlent plusieurs résultats. Premièrement, les résultats démontrent que les GRE mobilisent des ressources humaines, financières, matérielles et temporelles pour poursuivre leurs objectifs en organisation. Deuxièmement, ils indiquent que l'impact (positif ou négatif) de l'implantation des GRE sur les employés est social et/ou professionnel. Troisièmement, parmi les trois dimensions de la culture (valeurs, RH, intégration et sentiment d'appartenance) qui ont été étudiées, c'est sur l'intégration et le sentiment d'appartenance que l'impact était le plus significatif. Ces résultats ont été obtenus au moyen d'entrevues semi-dirigées avec des professionnels en RH et/ou EDI. Cette recherche participe alors à dresser l'état actuel de la pratique des GRE au Québec et à s'interroger sur ses effets en organisation.

Mots clés : Groupes ressources d'employés (GRE), gestion de la diversité, minorités ethnoculturelles, culture organisationnelle, gestion des ressources humaines, EDI.

Méthodes de recherche : Recherche qualitative descriptive interprétative, paradigme épistémologique constructiviste.

Abstract

¹Every year, Quebec welcomes à large number of immigrants who mainly came from Africa and Asia. These new immigrants are young and ready to enter the workforce. Nevertheless, they face barriers that limit their professional integration. However, in recent years organizations have become increasingly sensitive to the issue of diversity in the workplace. This thesis looks at the role of organizations in reducing de barriers faced by ethnocultural minorities. It explores the practice of employee resource groups (ERGs), which are groups of employees whose aim is to make organizations more inclusive and diverse. The aim of this thesis is to understand the means available to ERGs to help them achieve their objective. This research also seeks to understand the impact of ERGs implantation on employees from ethnocultural minorities and on the culture of the organization who welcome them. Several findings emerged from this research. Firstly, the results show that ERGs mobilize human, financial, materiel and time resources to pursue their objectives. Secondly, they indicate that the impact (positive or negative) of ERGs implementation on employees is social and/or professional. Thirdly, out of the three dimensions of culture (values, HR, integration and sense of belonging) studied, the impact on integration and the sense of belonging was the most significant. These results were obtained through semi-structured interviews with HR and/or DEI professionals. This research therefore contributes to establishing the current state of ERGs practice in Quebec, and to questioning its effects on organizations.

Keywords : Employee resource groups (ERGs), diversity management, ethnocultural minorities, human resource management, organizational culture, DEI

Research methods : Descriptive-interpretive qualitative research, constructivist epistemology, constructivist paradigm.

¹ La traduction a été effectuée par l'outil DeepL et a été corrigée par l'autrice.

Table des matières

Résumé	iv
Abstract	v
Table des matières	vi
Liste des tableaux et des figures	ix
Liste des abréviations	x
Remerciements	xi
CHAPITRE 1 : INTRODUCTION	1
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE	5
2.1. La gestion de la diversité en organisation	5
2.1.1. Émergence et définition du concept de gestion de la diversité en organisation	5
2.1.2. Les motifs d'implantation de la gestion de la diversité	12
2.1.3. Les risques liés à l'implantation de politiques de gestion de la diversité	20
2.1.4. Équité, Diversité et Inclusion (EDI)	23
2.2. Les groupes ressources d'employés (GRE)	26
2.2.1. Émergence des groupes ressources d'employés (GRE)	26
2.2.2. Définition du concept de groupes ressources d'employés (GRE)	27
2.2.3. Fonctionnement des groupes ressources d'employés (GRE)	28
2.3. La culture organisationnelle	32
2.3.1. Définition du concept de culture organisationnelle	32
2.3.2. La culture organisationnelle et la gestion de la diversité	33
2.4. Conclusion de la revue de littérature	35
CHAPITRE 3 : CADRE CONCEPTUEL	35
3.1. Positionnement ontologique constructiviste	36
3.2. Le paradigme épistémologique constructiviste	38
3.3. Ethnicité et constructivisme	40
3.4. La culture organisationnelle et le constructivisme	41
3.4.1. L'organisation possède une culture	42
3.4.2. L'organisation est une culture	42
3.5. L'action collective	45
3.5.1. Le groupe	46
3.5.2. Le paradoxe d'Olson	46

3.5.3. Théorie de la mobilisation des ressources.....	48
3.6. Définition des concepts centraux	50
3.7. Synthèse schématique du cadre conceptuel	52
CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE	53
4.1. Objectif de la recherche	53
4.2. Choix de la méthodologie de recherche	54
4.2.1. Recherche descriptive interprétative	56
4.3. Posture de la chercheuse	57
4.4. Terrain de recherche.....	57
4.5. Collecte de données.....	58
4.5.1. Critère d'échantillonnage	59
4.5.2. Présentation de l'échantillon	60
4.5.3. Entrevues semi-dirigées	61
4.5.4. Déroulement des entrevues semi-dirigées.....	63
4.6. Stratégie d'analyse de données	64
4.7. Limites de la méthodologie.....	68
CHAPITRE 5 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	69
5.1. Les ressources mobilisées	71
5.1.1. Les ressources humaines	72
5.1.2. Les ressources financières.....	77
5.1.3. Les ressources matérielles.....	79
5.1.4. Les ressources temporelles.....	81
5.2. Les impacts de l'implantation des GRE sur les employés	82
5.2.1. Les impacts positifs.....	83
5.2.2. Les impacts négatifs	86
5.3. Impacts de l'implantation GRE sur la culture organisationnelle	88
5.3.1. Impacts sur les valeurs organisationnelles	88
5.3.2. Impacts sur la gestion des ressources humaines	90
5.3.3. Impacts sur l'intégration et le sentiment d'appartenance des employés .	94
5.4. Réflexion sur l'évolution de la pratique des GRE	95
5.4.1. La pratique des groupes ressources d'employés	98
5.5. Synthèse de la présentation des résultats	100
CHAPITRE 6 : DISCUSSION DES RÉSULTATS	103
6.1. Le fonctionnement des GRE	103

6.2.	L'impact des GRE sur les employés issus des minorités ethnoculturelles ...	107
6.3.	L'impact des GRE sur la culture organisationnelle des entreprises.....	109
6.4.	Les trois tensions sociologiques des groupes ressources d'employés	111
CHAPITRE 7 : CONCLUSION		116
7.1.	Les limites de la recherche.....	117
7.2.	Ouverture de recherche	119
BIBLIOGRAPHIE		120
ANNEXES		i
ANNEXE 1 : Guide d'entrevues semi-dirigées		i
ANNEXE 2 : Document de sollicitation de participants		iii
ANNEXE 4 : Formulaire de consentement.....		iv
ANNEXE 4 : Arbre de codes		vi

Liste des tableaux et des figures

Liste des tableaux

Tableau 1 : « De l'égalité à la diversité et l'inclusion » (Barth, 2018, p.53)	7
Tableau 2 : Synthèse des codes, sous-codes, et catégories	67
Tableau 3 : Impacts positifs et négatifs de l'implantation des GRE sur les employés ...	83
Tableau 4 : Impacts de l'implantation des GRE sur la gestion des ressources humaines	91
Tableau 5 : Pistes d'améliorations pour la pratique des GRE.....	97

Liste des figures

Figure 1 : Impact de la gestion de la diversité sur les systèmes de gestion » (Cornet et Warland, 2008, p.10).....	10
Figure 2 : « Trois dilemmes sociologiques pour les groupes d'affinités » (Slootman, 2022, p.3, traduction libre).....	31
Figure 3 : « L'univers des épistémologies en recherche qualitative » (Gaudet et Robert, 2018, p. 13)	37
Figure 4 : Synthèse du cadre conceptuel.....	52
Figure 5 : Synthèse de la présentation des résultats	102
Figure 6 : « Trois dilemmes sociologiques pour les groupes d'affinités » (Slootman, 2022, p.3, traduction libre).....	112

Liste des abréviations

EDI : Équité, Diversité et Inclusion

GRE : Groupe Ressource d'Employés

GRH : Gestion des Ressources Humaines

RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises

RH : Ressources Humaines

Remerciements

Le parcours pourachever ce mémoire a été long et sinueux. Toutes les difficultés rencontrées sur le chemin m'ont toutefois appris à ne pas abandonner et persévérer jusqu'au bout. Maintenant que je suis arrivée à la fin de ce projet, j'aimerais remercier les personnes qui ont contribué de près ou de loin à son accomplissement.

Je tiens d'abord à remercier mon directeur de recherche Sébastien Arcand, professeur titulaire au département de management, pour ses conseils, sa disponibilité, son accompagnement tout au long du projet et surtout pour l'intérêt qu'il a porté à mon sujet de recherche.

Ensuite, mes remerciements vont aux 11 professionnels qui ont accepté de participer à cette recherche. Ils ont mis du temps à part pour partager leurs réflexions sur la thématique de recherche. Sans leurs participations, ce mémoire n'aurait jamais vu le jour.

Je ne saurais oublier mes frères et mes cousins qui n'ont pas cessé de m'encourager tout au long de la rédaction de ce mémoire. Leur soutien a été précieux pour moi.

Je tiens à témoigner toute ma reconnaissance envers mes parents qui m'ont soutenu tout au long de mes études. Merci pour tout Papa, Maman.

Enfin, je remercie l'Éternel pour la grâce qu'il m'a accordée.

« Mieux vaut la fin d'une chose que son commencement »

- Ecclésiaste 7:8 (LSG)

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

Le Canada reçoit chaque année un grand nombre de nouveaux résidents permanents (ISQ, 2024). En 2023, ces nouveaux résidents étaient au nombre de 471 800 personnes (ISQ, 2024). Plus d'un dixième d'entre eux se sont établi dans la province du Québec, soit 11,2 % d'entre eux pour être précis (ISQ, 2024). L'immigration au Québec est majoritairement économique (68,5 %) (ISQ, 2024). Elle est également jeune puisque la majorité d'entre eux sont dans « la vingtaine et dans la trentaine » (ISQ, 2024, p.76). Pour ce qui est de l'origine de ces personnes nouvellement établies au Québec, avec 13 % la France regroupe la majorité d'entre eux (ISQ, 2024). Néanmoins, si l'on regarde en fonction des continents d'origine et non des pays d'origine, le continent africain arrive au premier rang étant donné qu'il représentait plus de 2/5 des nouveaux résidents permanents du Québec en 2023 (ISQ, 2024). Dans la même période, avec 28 %, le deuxième rang revenait au continent asiatique (ISQ, 2024). La province se retrouve donc chaque année avec de nouveaux jeunes résidents majoritairement venus d'Afrique et d'Asie pouvant prendre part à la vie active (ISQ, 2024). Ce qui pourrait permettre à la province de faire face aux difficultés générées par le contexte de la rareté de la main-d'œuvre qualifiée dans son territoire (Jalette, 2023). Ces résidents fraîchement établis au Québec vont devoir s'insérer dans la collectivité, pour garantir cela la province a choisi l'interculturalisme comme politique d'intégration (Bouchard et Taylor, 2008 ; Bouchard, 2011). L'interculturalisme se définit comme « [une] politique ou [un] modèle préconisant des rapports harmonieux entre cultures, fondés sur l'échange intensif et axés sur un mode d'intégration qui ne cherche pas à abolir les différences tout en favorisant la formation d'une identité commune » (Bouchard et Taylor, 2008, p.287). Il s'agit donc d'un « modèle d'intégration et de gestion de la diversité ethnoculturelle » (Bouchard, 2011, p.397). Il faut noter que les autorités québécoises se sont opposées au multiculturalisme canadien dès son fondement et ont préféré adopter l'interculturalisme pour de multiples motifs (Bouchard, 2011). Selon Bouchard (2011), l'un de ces motifs est que « ce choix s'accorde avec le statut minoritaire de cette francophonie sur le continent nord-américain et les inquiétudes qui l'accompagnent » (p.426-427). Malgré cette volonté d'intégrer les nouveaux arrivants par le biais de l'interculturalisme (Bouchard, 2011), et bien que

l’immigration au Québec réponde à un grand nombre de critères, dont le but est de faciliter l’intégration des immigrants dans toutes les sphères de la société, dont en particulier la sphère professionnelle, on constate que dans cette dernière les immigrants rencontrent des difficultés (Eid, 2012). En effet, leur taux d’emploi et leurs revenus sont inférieurs (une différence de 22 %) à celui des Québécois ne faisant pas partie des minorités visibles (ISQ, 2023). De manière analogue, leur taux de chômage est supérieur (ISQ, 2023). Pour expliquer ce décalage, la recherche pointe vers l’existence d’une discrimination à l’embauche des minorités ethnoculturelles (Eid, 2012 ; Beauregards, 2020). Ainsi, selon Eid (2012), parmi les rejets de candidatures dont font face les individus issus des minorités visibles, 1/3 peut être imputable à de la discrimination. Ce résultat diffère peu que l’emploi soit qualifié ou peu qualifié (Eid, 2012). D’autres études mettent quant à elle en lumière la présence de limitation dans la mobilité et l’avancement de carrière des minorités visibles en organisation (Triki-Yamani, 2020). Ainsi, ils sont peu représentés dans les hautes fonctions de direction (Chicha et Charest, 2009). On peut alors se questionner sur les moyens mobilisés pour pallier ce problème d’insertion socioéconomique des minorités ethnoculturelles au Québec².

L’un des principaux moyens de proscrire les traitements différentiels et d’inciter à l’ouverture est le développement d’un cadre juridique (Jean, 2000). La création de ce cadre passe par l’adoption de lois prohibant la discrimination en emploi, elle passe aussi par le biais de lois encourageant l’égalité des traitements (Jean, 2000). Cette fonction est principalement remplie par la Charte québécoise des droits et libertés promulgués à la moitié des années soixante-dix (Jean, 2000).

Le second moyen, celui auquel nous nous intéressons dans ce projet de recherche, est l’engagement actif des organisations dans la réduction des discriminations au travail

² Paragraphe inspirée d’un travail remis au cours « Droit du travail : enjeux nationaux et internationaux » (DRAF60301.H2023) en collaboration avec Elfie Nonguierma.

(Cornet et Warland, 2008, Robert-Demontrond et Joyeau, 2009). Effectivement, il est de plus en plus supposé que la gestion de la diversité en va de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) (Cornet et Warland, 2008). Dans cette optique, l'entreprise « se doit de refléter son environnement (représentativité de différents groupes dans le personnel employé) mais aussi d'offrir des opportunités d'emploi à la population qui l'entoure » (Cornet et Warland, 2008, p.15). À cette attente s'ajoutent les pressions exercées par les mouvements sociaux dans la société, si bien qu'alors que la gestion de la diversité existe depuis les années quatre-vingt-dix (Barth, 2018), l'impact qu'ont eu les actions collectives qui ont suivi l'homicide de George Floyd à Minneapolis en 2020 sur le milieu organisationnel est non négligeable (Delannon, 2021 ; Venne, 2021). En effet, cet évènement a relancé, dans la société, les débats autour de la diversité, et a poussé de nombreuses entreprises à mener des actions concrètes pour la promouvoir (Delannon, 2021 ; Venne, 2021 ; Russen et Dawson, 2024). Parmi ces actions, la création de groupes ressources d'employés (GRE) est une pratique qui tend à se démocratiser (Slootman, 2022). Les GRE sont des réseaux d'employés s'articulant autour d'un trait commun aux membres du groupe (exemple : sexe, ethnicité, corps de métier, etc.) et qui a pour finalité d'encourager la diversité en organisation (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015). Cependant, on peut s'interroger sur la réelle efficacité de cette pratique sur ceux qui y prennent part et sur l'entreprise qui l'accueille (Slootman, 2022). C'est pourquoi dans ce projet nous chercherons à comprendre les retombées de la présence des GRE sur les employés issus des minorités ethnoculturelles et sur la culture des entreprises au Québec.

Pour répondre à cette interrogation, ce travail suivra l'organisation suivante. En premier lieu, nous recenserons la littérature existante sur la problématique de recherche en partant de la notion de la gestion de la diversité. En deuxième lieu, nous délimiterons le cadre conceptuel et théorique dans lequel s'inscrit cette recherche. Dans ce chapitre, nous justifions l'usage d'un paradigme épistémologique constructiviste et présentons les décisions théoriques en découlant. En troisième lieu, nous présenterons la méthodologie de recherche qualitative pour laquelle nous avons opté. En quatrième lieu, nous présenterons les résultats extraits des données recueillies. En cinquième lieu, nous

analyserons et nous discuterons des résultats présentés à la lumière de la littérature. En sixième lieu, nous conclurons avec les limites de ce projet de recherche et une réflexion sur de possibles nouvelles avenues de recherches.

3

³ Pour ne pas alourdir le texte, dans ce travail nous nous conformons à la règle qui permet d'utiliser le masculin avec la valeur neutre.

CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE

Ce chapitre est destiné à recenser les écrits en lien avec la thématique de recherche. Il vise donc à explorer l'état actuel des connaissances sur la gestion de la diversité en entreprise et à inscrire ce projet de recherche dans ce contexte particulier. Pour ce faire, nous commencerons par recenser la littérature qui traite de la gestion de la diversité en entreprise et de son évolution au fil des décennies. Dans cette même section, nous aborderons les concepts d'Équité, Diversité et Inclusion (EDI). Pour continuer, dans la deuxième partie de ce chapitre nous présenterons la pratique des groupes ressources d'employés (GRE), son fonctionnement, et ses objectifs. Ensuite, la section suivante sera consacrée au concept de culture organisationnelle, que nous mettrons en lien avec la notion de gestion de la diversité en organisation. Pour finir, nous conclurons en présentant les lacunes au sein de la littérature.

2.1. La gestion de la diversité en organisation

2.1.1. Émergence et définition du concept de gestion de la diversité en organisation

2.1.1.1. Émergence du concept

Le concept de gestion de la diversité ou management de la diversité prend racine en Amérique du Nord dans le contexte états-unien (Barth, 2018 ; Belmourd, 2018 ; Jean, 2000 ; Perugien et Barth, 2016 ; Yadav et Lenka, 2020 ; Cintas et Vatteville, 2012). En effet, aux États-Unis, la deuxième moitié des années soixante est marquée par l'adoption de plusieurs réglementations visant à une meilleure insertion des groupes minoritaires dans le milieu de professionnel (Cintas et Vatteville, 2012, Barth, 2018, Yadav et Lenka, 2020 ; Ivancevich, et Gilbert 2000 ; Perugien et Barth, 2016 ; Yadav et Lenka, 2020). Il y avait alors l'idée selon laquelle une meilleure insertion des femmes (du groupe majoritaire) et des minorités visibles aurait pour conséquence de permettre à ces groupes

d'avoir une trajectoire professionnelle comparable à celle des hommes du groupe majoritaire (Ivancevich, et Gilbert 2000). Le but étant d'ôter les barrières généralement rencontrées par ces groupes dans le milieu professionnel (Barth, 2018). Ainsi, « en 1964 [de] l'article VII du Civil Rigths Act interdit la discrimination des salariés fondée sur la couleur de la peau, la race, la religion, le sexe ou l'origine nationale » (Barth, 2018, p.42). Cette législation offre aux membres des groupes visés la possibilité d'un recours légal lorsqu'ils font face à un traitement différentiel en emploi (Jean, 2000). Elle sert également de fondement (Yadav et Lenka, 2020) ; à l'« *affirmative action (AA) plans* [et à l'] *equal employment opportunities (EEO)* » (Yadav et Lenka, 2020, p.903). Ces politiques visent à privilégier la sélection des minorités dans la dotation, la mobilité de carrière et dans l'accès à des positions de leaderships (Jean, 2000). Au Canada, dans la province du « Québec, [c'est] la Charte des droits et libertés [qui] protège les individus contre toute discrimination depuis 1975 » (Jean, 2000, p.237).

Ces lois ont grandement contribué à faire évoluer la situation des groupes visés (Barth, 2018). Néanmoins, elles présentaient des lacunes et ont même parfois produit l'inverse du résultat espéré (Barth, 2018). En effet, la mise en avant des particularités de certains groupes a conduit à l'exacerbation des préjugées (Barth, 2018). De plus, les groupes qui ne sont pas visés par ces dispositions ont eu « un sentiment d'injustice » (Barth, 2018, p.42) et des débats sur le mérite des individus récipiendaires de ces mesures ont vu le jour (Barth, 2018). C'est de ce constat qu'a émergé la perspective de la diversité (Barth, 2018). Thomas Roosvelt se fait alors représentant de la gestion de la diversité en fondant « l'*America Institue for Managing Diversity* » (Barth, 2018, p.42) à la moitié des années quatre-vingt (Barth, 2018). La nouveauté qu'il apporte est le passage d'une vision dans lequel le but est de contrebalancer les disparités sociales, à une autre vision dans lequel les groupes historiquement discriminés sont vus comme des acteurs clés pouvant participer à rendre une organisation plus concurrentielle (Barth, 2018). Ainsi, bien que des dispositions juridiques ont été mises en place depuis les années 60 aux États-Unis pour promouvoir l'égalité de traitement (Cintas et Vatteville, 2012, Barth, 2018, Yadav et Lenka, 2020 ; Ivancevich, et Gilbert 2000 ; Perugien et Barth, 2016 ; Yadav et Lenka,

2020), ce n'est que trente ans plus tard que le concept de gestion de la diversité a vu le jour (Yadav et Lenka, 2020). Si bien que la notion de gestion de la diversité a été conceptualisée au début des années quatre-vingt-dix par ce même R. Roosevelt Thomas (Ivancevich, et Gilbert 2000 ; Yadav et Lenka, 2020). D'ailleurs, c'est dans l'une de ses publications nommées « Beyond Race and Gender » (Ivancevich, et Gilbert 2000, p.77) parue en 1991 que le concept voit le jour (Ivancevich, et Gilbert 2000). Les travaux de R. Roosevelt Thomas ont permis l'élargissement du concept en dehors des frontières strictes du sexe et de l'ethnicité (Ivancevich, et Gilbert 2000). En effet, il y incluait d'autres éléments tels que l'âge, les limitations fonctionnelles ou encore la religion (Ivancevich, et Gilbert 2000). C'est pourquoi pour lui « parler de diversité signifie prendre en considération les différences et les similitudes qui forment alors un ensemble » (Belmourd, 2018, p.4). Par la suite, la gestion de la diversité s'est démocratisée au début des années deux milles (Barth, 2018). Cependant, en se démocratisant, se voulant plus dans l'action, elle a évolué vers l'inclusion (Barth, 2018). Il y a donc eu un passage du « paradigme de la lutte contre les discriminations » (Bart, 2018, p.53) au « paradigme de la diversité » (Bart, 2018, p.53) pour arriver aujourd'hui au « paradigme de l'inclusion » (Bart, 2018, p.53).

Tableau 1 : « De l'égalité à la diversité et l'inclusion » (Barth, 2018, p.53)

	Paradigme de la lutte contre les discriminations		Paradigme de la diversité	Paradigme de l'inclusion
Date d'apparition du paradigme	18 ^e siècle	Années 1960 aux États-Unis	Années 1990	Années 2010
Conception de la société	Égalitaire	Universaliste	Individualiste	Idéaliste
Entité principale	L'individu	Le groupe	L'individu	Le projet
Objectif	Égalité de traitement	Rétablissement l'égalité des groupes et leur représentativité/égalité des capacités entre les groupes	Reconnaissance et valorisation des différences individuelles/égalité des chances	Indifférence aux différences
Implication en termes de GRH	Gestion neutre des différences	Gestion collective des groupes concernés/quotas	Gestion individuelle en référence au groupe d'appartenance	Gestion intégrative et inclusive
Dimension principale	Juridique	Éthique	Économique (« business case »)	Projet (« efficience »)

(Garner-Moyer, 2006, cité dans Barth 2018, p.53)

2.1.1.2. Définition du concept

Au sein de la littérature scientifique sur la gestion de la diversité en organisation, il n'existe pas de consensus en ce qui concerne la définition du concept (Yadav et Lenka, 2020 ; Garner-Moyer, 2006). Cornet et Warland (2008) dans leur ouvrage *GRH et gestion de la diversité* ont rassemblé quatorze définitions du concept. En voici quelques-unes. Pour commencer, R. Roosevelt Thomas, le concepteur de la gestion de la diversité (Ivancevich, et Gilbert 2000 ; Yadav et Lenka, 2020), la définit comme étant un « mode de gestion qui doit permettre d'obtenir la même productivité, implication, qualité et profit avec une main-d'œuvre hétérogène qu'avec l'ancienne force de travail homogène en profitant au mieux des compétences et connaissances de chaque membre du personnel » (R. Roosevelt Thomas, 1992, p.114, cité dans Cornet et Warland, 2008, p.6). Rijamampianina et Carmichael s'éloignent peu de la définition de R. Roosevelt Thomas, effectivement, pour eux « la gestion de la diversité consiste à créer de la valeur ajoutée à partir d'une main-d'œuvre hétérogène, ce qui suppose la mise en place d'un système de management holistique et intégré » (Rijamampianina et Carmichael, 2005, p.109, cité dans Cornet et Warland, 2008, p.7). Ensuite, Bender et Pigeyre expliquent que « le concept de gestion de la diversité met l'accent non plus sur l'égalité de capacités entre groupes mais sur la reconnaissance et la valorisation des différences » (Bender et Pigeyre, 2003, p.4, cité dans Cornet et Warland, 2008, p.7). Ainsi, par cette définition Bender et Pigeyre insistent sur la dichotomie existante entre la promotion de l'égalité des années soixante et la promotion de la diversité des années quatre-vingt-dix (Bart, 2018, Garner-Moyer, 2006). Enfin, Bender ajoute que :

La gestion de la diversité est une démarche managériale et non un concept juridique. Elle vise à faire évoluer les représentations pour éliminer tout comportement discriminatoire dans l'entreprise et instaurer une culture de la tolérance, qui permette l'inclusion de chacun avec ses apports et ses différences (Bender, 2007, p.222, cité dans Cornet et Warland, 2008, p.8).

Par cette définition, il souligne plus particulièrement le rôle central des organisations dans la gestion de la diversité (Cornet et Warland, 2008).

À partir des quatorze définitions de la gestion de la diversité qu'ils ont rassemblée, Cornet et Warland (2008) font les conclusions suivantes sur le management de la diversité :

- Elle « rejoint les principes d'égalité des chances et de traitement pour tous les travailleurs et de lutte contre toutes les formes de discrimination » (Cornet et Warland, 2008, p.8).
- Elle « vise à offrir à chacun et chacune des opportunités d'emploi et de carrière en lien avec ses compétences et aspirations (forte valorisation du mérite individuel) » (Cornet et Warland, 2008, p.8).
- Elle « devrait permettre à l'entreprise d'améliorer ses processus (efficience) et sa performance (efficacité) en tirant le meilleur parti de la diversité de la main-d'œuvre disponible dans son bassin d'emploi » (Cornet et Warland, 2008, p.8).

Ils ajoutent que le management de la diversité peut avoir une portée sur la culture d'entreprise en raison des deux idées suivantes qu'elle prône (Cornet et Warland, 2008) :

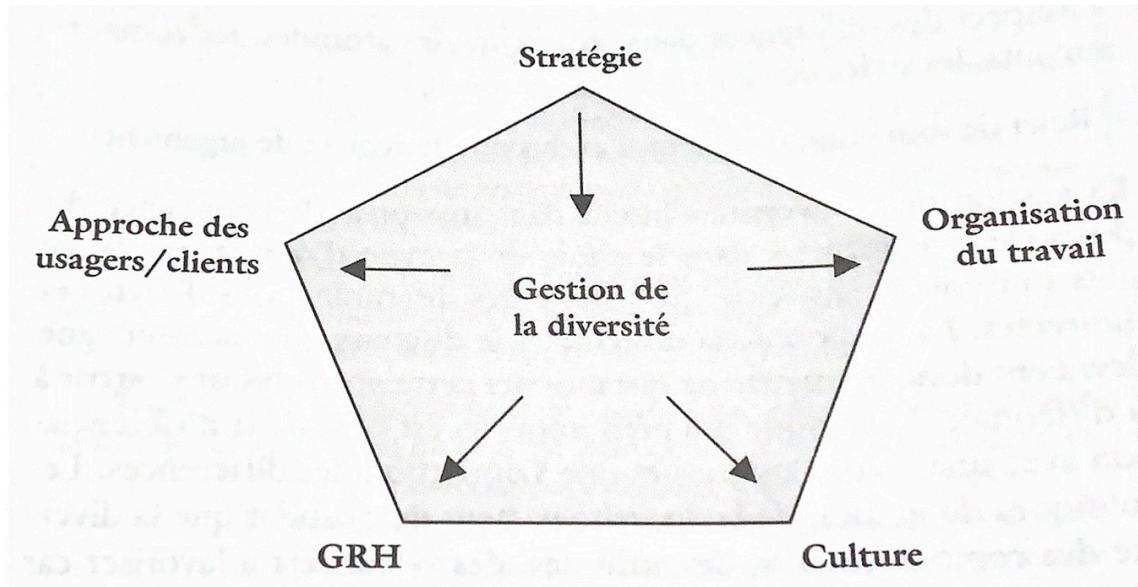
- Le « respect des différences dans les valeurs, les attitudes, les comportements, les styles de vie » (Cornet et Warland, 2008, p.9).
- Le « rejet de tout comportement d'exclusion, de repli et de jugement » (Cornet et Warland, 2008, p.9).

Les quatre définitions présentées témoignent bien des visions différentes adoptées par chaque auteur sur la notion de la gestion de la diversité (Cornet et Warland, 2008). Ils font chacun le choix d'attirer l'attention sur l'un ou l'autre aspect centraux du concept (Cornet et Warland, 2008). Ces différentes définitions mettent également en avant les similitudes et le consensus sur certaines caractéristiques du concept (Cornet et Warland, 2008). Tel que la volonté d'avoir une force de travail diversifiée (Cornet et Warland, 2008). Bien que chacune de ces définitions soit pertinente, celle proposée par Bender en 2007 sera retenue pour guider ce travail de recherche (Cornet et Warland, 2008).

2.1.1.3. Mise en place de la gestion de la diversité

Les organisations sont de plus en plus sensibles aux questionnements que pose la diversité en entreprise (Perugien et Barth, 2016 ; Lacroix, Lacroix et Ben Larbi, 2015). Si bien que les responsables des ressources humaines (RH) classent le management de la diversité « en troisième position dans leurs préoccupations derrière l'évolution et la promotion de la fonction RH et les questions de mobilité et de gestion de carrière » (Garner-Moyer, 2006, p.26). Cela est important étant donné que la mise en place du management de la diversité en entreprise a un impact sur toute la gérance d'une organisation, et cela à tous les niveaux (Cornet et Warland, 2008 ; Perugien et Barth, 2016, Barth, 2018, Jean, 2000) : « organisation du travail, politiques de gestions des ressources humaines, culture organisationnelle mais aussi politique de marketing (approche des clients et usagers) » (Cornet et Warland, 2008, p.9).

Figure 1 : Impact de la gestion de la diversité sur les systèmes de gestion » (Cornet et Warland, 2008, p.10)



(Cornet et Warland, 2008, p.10)

Implanter des politiques de management de la diversité c'est comprendre que dans les entreprises il existe des codes parfois implicites qui engendrent l'application consciente ou non consciente de traitements différentiels (Cornet et Warland, 2008). Le but est alors de s'interroger sur ces codes afin de favoriser la tolérance envers toutes personnes qui ne rentrent pas dans le moule établi (Cornet et Warland, 2008). Par conséquent, la gestion de la diversité implique la mise en avant des particularités de chacun (Cornet et Warland, 2008), en effet, il est présupposé que « la diversité des comportements, des attitudes, des valeurs est à favoriser, car elle représente une source de création de valeurs » (Cornet et Warland, 2008, p.9). De sorte que pour les auteurs la diversité est un élément clé pour les entreprises qui peut accroître leurs productivités, leur chiffre d'affaires et les rendre plus concurrentiels (Perugien et Barth, 2016 ; Barth, 2018 ; Belmourd, 2018). La gestion de la diversité est alors vue comme un « *business case* » (Garner-Moyer, 2006, p.25; Cornet et Warland, 2008, p.49; Perugien et Barth, 2016, p.266; Barth, 2018, p.204; Bruna et Chauvet, 2013, p.79), qui est une notion qui renvoie à la quête d'un accroissement de la productivité économique et social d'une entreprise (Cornet et Warland, 2008). C'est pourquoi l'accent est mis sur l'inclusion de chacun, avec leurs particularités, plutôt que de forcer tout le monde à adopter les codes du groupe majoritaire (Cornet et Warland, 2008). Car avoir une main-d'œuvre diversifiée consolide le capital humain de l'organisation par l'apport de perspectives différentes (Belmourd, 2018).

Karina Jean (2000) fait ressortir plusieurs facteurs de réussite, présent dans la littérature, dans l'établissement d'un management de la diversité en organisation. En voici quelques-unes. En premier lieu, il faut que la diversité soit associée à des gains financiers et des objectifs stratégiques pour l'entreprise (Jean, 2000). En effet, comprendre les gains économiques que peut engendrer une telle initiative peut permettre aux organisations de saisir la nécessité de son implantation et ainsi accroître sa probabilité de succès (Jean, 2000). En deuxième lieu, il est pertinent d'encourager la participation des individus issus du groupe non minoritaire (Jean, 2000). En effet, le contraire pourrait engendrer de l'opposition parmi ce groupe face aux nouvelles politiques établies (Jean, 2000). Carr-Ruffino insiste sur le fait que cela soit d'autant plus important lorsqu'il est question de

discrimination positive ou encore de la stabilité d'emploi (Jean, 2000). En troisième lieu, l'implication de tous les salariés est encouragée afin de faciliter la transition (Jean, 2000). Cornet et Warland (2008) ajoutent la pertinence d'inclure spécifiquement les salariées directement concernées par les politiques de diversité et les organisations syndicales. En quatrième lieu, il faut avoir l'appui et l'accompagnement de la gouvernance de l'entreprise (Jean, 2000, Cornet et Warland, 2008) en mettant en avant « l'enjeu stratégique que représente la gestion de la diversité » (Jean, 2000, p.46). En cinquième lieu, il faut s'assurer que l'introduction du management de la diversité concerne l'ensemble de la structure organisationnelle afin de permettre un bon ancrage et une pérennité de la transition (Jean, 2000 ; Barth, 2018). En sixième lieu, la mise en place doit être envisagée non pas sur une courte durée, mais sur une longue durée (Jean, 2000 ; Barth, 2018). En effet, les modifications apportées par la gestion de la diversité pour être efficaces ne peuvent être superficielles (Jean, 2000). En septième lieu, il faut informer les salariés de l'entreprise des actions engagées, cela afin de les inclure, d'encourager la collaboration et de limiter les oppositions (Jean, 2000 ; Barth, 2018). En huitième lieu, il est pertinent d'instaurer un « comité ou [...] un groupe-conseil permettant la planification et l'implantation de la gestion de la diversité » (Jean, 2000, p.248). Cela afin d'assurer la durabilité du projet (Jean, 2000). En neuvième lieu, il faut être conscient que ce type de transition demande la mise à disposition par l'entreprise de moyens humains, de temps et de fonds pour mener à bien le projet (Jean, 2000).

2.1.2. Les motifs d'implantation de la gestion de la diversité

Maintenant que le concept de management de la diversité a été contextualisé, défini et expliqué. Il est pertinent de comprendre les motivations qui poussent les entreprises à adopter des politiques de gestion de la diversité dans la gestion de leurs ressources humaines. Dans la littérature, les trois grands motifs suivants semblent dominer ; les motifs moraux, les motifs légaux et les motifs économiques (Semache, 2018 ; Robert-Demontrond et Joyeau, 2009).

2.1.2.1. Motifs moraux

Les entreprises estiment que le management de la diversité permet de garantir la tolérance envers les particularités de chaque individu, tout en servant de serment qui lie l'entreprise envers ses employés (Garner-Moyer, 2006). Les organisations implantent des politiques de gestion de la diversité, car elles estiment que les législations en vigueur ne permettent pas de garantir adéquatement le respect de la diversité en entreprise (Robert-Demontrond et Joyeau, 2009). Cette volonté d'aller au-delà de ce qui est légalement requis peut être suscitée par « des motifs éthiques et des préoccupations de justice sociale relatives à l'égalité professionnelle » (Cornet et Warland, 2008, p.57). C'est pourquoi une partie des organisations se lance dans le management de la diversité en passant par leur engagement envers la responsabilité sociale des entreprises (RSE) (Cornet et Warland, 2008). Garner-Moyer (2006) va jusqu'à dire que la diversité va devenir « une valeur fondamentale source de cohésion sociale » (p.27) dans la société, cette affirmation démontre bien l'ampleur du phénomène de la gestion de la diversité.

2.1.2.2. Motifs légaux (Québec)

Dans la province du Québec, les droits de chaque résident sont garantis par la « Charte des droits et libertés [qui protège] les individus contre toutes discriminations depuis 1975 » (Jean, 2000, p.237). Le dixième article de la Charte dispose que « toute personne a droit à la reconnaissance et à l'exercice, en pleine égalité, des droits et libertés de la personne, sans distinction, exclusion ou préférence » (Charte des droits et libertés de la personne, art.10, cité dans Collectif, 2022, p.10). De ce fait, selon la Charte « il y a discrimination lorsqu'une telle distinction, exclusion ou préférence a pour effet de détruire ou de compromettre ce droit » (Charte des droits et libertés de la personne, art.10, cité dans Collectif, 2022, p.10). L'article 10 fait également guise de référence en identifiant les caractéristiques sur lesquels il est interdit de discriminer un individu (Collectif, 2022). Parmi ceux-ci, se trouvent entre autres : « la race, la couleur, le sexe [...] l'origine ethnique ou nationale [...] » (Charte des droits et libertés de la personne, art.10, cité dans Collectif, 2022, p.10). En ce qui concerne le contexte précis du monde du travail, l'article 16 vient apporter plus de détails (Collectif, 2022). En effet, il indique que :

Nul ne peut exercer de discrimination dans l'embauche, l'apprentissage, la durée de la période de probation, la formation professionnelle, la promotion, la mutation, le déplacement, la mise à pied, la suspension, le renvoi, ou les conditions de travail d'une personne ainsi que dans l'établissement de catégories ou de classifications d'emploi (Charte des droits et libertés de la personne, art.16, cité dans Collectif, 2022, p.11).

Cependant, il y a une dérogation pour « les programmes d'accès à l'égalité » (Charte des droits et libertés de la personne, cité dans Collectif, 2022, p.21) prévue en l'article 86 (Collectif, 2022). Ensuite, il est pertinent de remarquer que la Charte des droits et libertés de la personne prévaut sur toutes les autres législations au Québec (TDP, 2020).⁴

Ainsi, les efforts des organisations en matière de diversité sont souvent premièrement impulsés par la législation qui s'impose à eux (Robert-Demontrond et Joyeau, 2009). Toutefois, il y a également une volonté des organisations de devancer l'imposition de potentielles nouvelles législations (Garner-Moyer, Hélène, 2006, Robert-Demontrond et Joyeau, 2009). En effet, progressivement les entreprises se rendent compte que la promotion de la diversité est un moyen d'éviter toutes retombées négatives économiques et/ou légales sur l'organisation, comme c'est le cas aux USA avec l'augmentation des poursuites judiciaires en lien avec les questions de diversité (Garner-Moyer, Hélène, 2006).

2.1.2.3. Motifs économiques

Les gains en termes de productivités économiques sont l'un des motifs les plus évoqués pour appuyer l'établissement du management de la diversité au sein d'une organisation (Cornet et Warland, 2008). Dans la littérature ce raisonnement est appréhendé sous le concept du « business case » (Garner-Moyer, Hélène, 2006, p.38; Cornet et Warland,

⁴ Paragraphe inspirée d'un travail remis au cours « Droit du travail : enjeux nationaux et internationaux » (DRAF60301.H2023) en collaboration avec Elfie Nonguierma.

2008, p.49; Bruna et Chauvet, 2013, p.79; Perugien et Barth, 2016, p.266; Barth, 2018, p.204; Ely et Thomas, 2020, p.116). Ce concept renvoie à

Une approche structurante mobilisée dans les entreprises pour évaluer de la façon la plus précise possible (c'est-à-dire mesurée et chiffrée) l'intérêt pour l'entreprise d'investir dans un projet, puis de suivre le retour sur investissement de sa mise en œuvre (Barth, 2018, p.204).

Lorsqu'il est adapté au contexte du management de la diversité, le « business case » (Garner-Moyer, Hélène, 2006, p.38 ; Cornet et Warland, 2008, p.49 ; Bruna et Chauvet, 2013, p.79 ; Perugien et Barth, 2016, p.266 ; Barth, 2018, p.204; Ely et Thomas, 2020, p.116) part de la supposition selon laquelle la présence d'équipes qui incluent des membres issus de la diversité, de par leurs sexes, leurs générations (génération X, génération Y, génération Z, etc.), ou encore de par leurs ethnicités, conduit de manière générale à un meilleur rendement (Garner-Moyer, 2006)

Pour évaluer l'impact du rapport entre le management de la diversité et la productivité des organisations, certains auteurs font usage du concept des « 5C : Capital humain, Capital innovation, Capital organisation, Capital clients et Capital préteur » (Mohiuddin, Sidi Mahmoud, Al-Azad, et Diouf 2009, p.39). Cependant, de manière globale il semble que les auteurs mettent principalement le focus sur « les avantages en matière de ressources humaines, de marketing et de finances » (Robert-Demontrond et Joyeau, 2009, p.58) ou en d'autres mots « les avantages en termes humain, commercial et financier » (Garner-Moyer, Hélène, 2006, p.35). Néanmoins, l'ensemble de la littérature sur le sujet semble mitiger en ce qui concerne l'incidence réelle de la gestion de la diversité sur les rendements des organisations (Garner-Moyer, 2006 ; Semache, 2018 ; Bruna et Chauvet, 2013 ; Martin Lacroix, Lacroix et Ben Larbi, 2015).

Toutefois, Ely et Thomas (2020) font davantage preuve de réticence en ce qui concerne le « business case » (Ely et Thomas, 2020, p.116) tel qu'il est aujourd'hui envisagé par les cadres d'entreprises. En effet, ils soulignent le fait qu'aucune étude scientifique n'a à ce jour pu établir un lien direct entre l'hétérogénéité des ressources humaines d'une

entreprise et la productivité de cette même entreprise (Ely et Thomas, 2020). Ainsi, augmenter la proportion de femmes ou de minorités visibles au sein des employés n'est pas suffisant pour atteindre les résultats escomptés (Ely et Thomas, 2020). C'est pourquoi ils suggèrent que pour tirer pleinement profit de la diversité du personnel, les organisations doivent adopter « le paradigme de l'apprentissage et de l'efficacité » (Ely et Thomas, 2020. P.118, traduction libre). Néanmoins, ce paradigme est complexe à mettre en place (Ely et Thomas, 2020). Les auteurs présentent alors quatre moyens d'assurer une bonne transition vers ce mode de fonctionnement (Ely et Thomas, 2020). Pour commencer, ils encouragent à « bâtir la confiance » (Ely et Thomas, 2020, p.118, traduction libre) en donnant à chaque employé un espace dans lequel ils peuvent faire part de leurs préoccupations en toute sérénité (Ely et Thomas, 2020). Ensuite, il est impératif d'« activement agir contre la discrimination et la subordination » (Ely et Thomas, 2020, p.119, traduction libre) par des prises de position claires (Ely et Thomas, 2020). Pour continuer, il est pertinent d'« embrasser un éventail de styles et de voix » (Ely et Thomas, 2020, p.119, traduction libre) en explorant comment les injonctions sociales en entreprise peuvent participer à inhiber certaines façons de faire et/ou à invisibiliser certaines voix (Ely et Thomas, 2020). Pour finir, il faut « faire des différences culturelles une ressource d'apprentissage » (Ely et Thomas, 2020, p.120, traduction libre) en tentant de se rendre compte de l'impact de faire partie d'une minorité sur le quotidien d'un salarié que ce soit en entreprise ou dans la société (Ely et Thomas, 2020).

2.1.2.3.1. La gestion des ressources humaines (GRH)

En ce qui concerne la relation qu'entretiennent la GRH et la gestion de la diversité, Sabrina Semache (2018) s'est questionnée sur une possible corrélation entre les groupes diversifiés et la productivité de groupes. Dans sa recherche la diversité était entendue dans un sens large qui comprenait les éléments suivants : « [le] physique, [le] psychologique-social-familial et [l'] organisationnel » (Semache, 2018, p.130). Pour ce qui est de la méthode, « deux études de cas multisites et longitudinales » (Semache, 2018, p.127) ont été effectuées dans des établissements de santé (Semache, 2018). Les données ont été récoltées par le biais d'entrevues avec des superviseurs, des données secondaires ont

également été récoltées (Semache, 2018). Les résultats de cette recherche indiquent les éléments suivants :

- Le concept de diversité peut avoir diverses significations (Semache, 2018)
- L'existence d'une corrélation ambiguë entre les deux variables (Semache, 2018).
- La nécessité de la mise en avant des différences de chacun afin d'augmenter la productivité (Semache, 2018).
- Les superviseurs construisent les groupes selon les particularités de chacun afin de maximiser les retombées au niveau de la productivité (Semache, 2018).
- L'importance de chaque co-équipier dans la cohésion et l'équilibre du groupe doit être perçue par chaque membre (Semache, 2018).
- Le dialogue entre les co-équipiers est rendu plus aisé grâce aux superviseurs, le but est de restreindre les tensions occasionnées par une mésentente (Semache, 2018).

Les résultats de Semache (2018) coïncident avec la recommandation de Lazear (1988) (Garner-Moyer, 2006). En effet, Lazear (1988) considère que pour qu'une équipe avec des équipiers différents (exemples : sexe, génération, culture) puisse être productif, il faut qu'ils remplissent les trois exigences suivantes : 1) il faut que chaque équipier ait des habiletés, des aptitudes et des savoirs distincts, 2) ces habiletés, aptitudes et savoirs distincts doivent s'additionner adéquatement, 3) il faut un dialogue constant parmi les co-équipiers pour s'assurer que le partage de savoirs puisse aboutir à un meilleur rendement (Garner-Moyer, 2006).

Pour continuer, Mohiuddin, Sidi Mahmoud, Al-Azad et Diouf (2009) ont eux effectué une recherche qualitative sur l'influence du management de la diversité culturelle dans la concurrentialité d'une organisation. Cette recherche a démontré que « la gestion de la diversité culturelle peut avoir une influence positive sur le facteur capital humain, capital innovation et capital organisation » (Mohiuddin, Sidi Mahmoud, Al-Azad et Diouf, 2009, p.46). Ainsi, les auteurs concluent que le management de la diversité peut aider une

organisation à devenir plus concurrentielle (Mohiuddin, Sidi Mahmoud, Al-Azad et Diouf, 2009).

Pour contrebalancer les résultats des deux études que nous venons de présenter, Louzir-Ben Hassine et Lakhal (2018) se sont interrogés sur le lien entre l'hétérogénéité culturelle d'un groupe et sa productivité. Les résultats de leur recherche qualitative à démontrer qu'il n'y avait pas de lien direct entre la productivité d'un groupe et la diversité de ses membres (Louzir-Ben Hassine et Lakhal, 2018). Ils vont jusqu'à dire que les désavantages engendrés par la diversité sur la productivité supplantent les bénéfices qu'elle peut apporter (Louzir-Ben Hassine et Lakhal, 2018).

Ensuite, bien que Garner-Moyer (2006) reconnaît que la plupart des recherches qui traitent du lien entre le management de la diversité et la productivité des organisations démontrent, dans une moindre mesure, un certain lien entre les deux variables (Garner-Moyer, 2006). Elle critique néanmoins le fait que la plupart de ces études font usage de méthodes qualitatives et non de méthodes quantitatives (Garner-Moyer, 2006). Elle critique également le fait que ces études ne permettent pas la mise en lumière d'un lien évident de cause à effet entre les deux variables (Garner-Moyer, 2006). De plus, la relation entre les deux variables varie selon le type de diversité dont il est question (exemple : générationnelles, culturelles, etc.) (Garner-Moyer, 2006).

2.1.2.3.2. Image de marque des organisations

Le message véhiculé par la marque d'une organisation est un enjeu crucial (Garner-Moyer, 2006). C'est pourquoi « gérer la diversité dans l'entreprise est un outil de communication et un outil marketing qui peut améliorer les performances commerciales des entreprises et devenir source potentielle d'avantage concurrentiel » (Garner-Moyer, 2006, p.37). En revanche, pour que cela soit efficace il faut que la clientèle voie

l'hétérogénéité des ressources humaines comme étant une valeur ajoutée pour une organisation (Garner-Moyer, 2006). Lorsque tel est le cas, la fidélité des clients qui valorisent la présence de bonnes pratiques en matière de diversité va augmenter envers l'organisation (Garner-Moyer, 2006). De ce fait, les organisations vont s'assurer à ce qu'il y ait une adéquation entre les valeurs qu'ils mettent en avant et celles mises en avant dans la collectivité (Cornet et Warland, 2008). On comprend alors les résultats de « l'étude du CSES (2003) » (Robert-Demontrond et Joyeau, 2009, p.59), selon laquelle plus de la moitié des organisations « attendent d'une politique de diversité un accroissement de la qualité du service et de la satisfaction des clients » (Robert-Demontrond et Joyeau, 2009, p.59).

Pour continuer, la recherche qualitative de Mohiuddin, Sidi Mahmoud, Al-Azad et Diouf (2009) dont nous avons déjà fait mention à la section précédente va dans ce sens. En effet, elle indique que de manière non directe la communication autour de la diversité exerceurait une influence positive sur la clientèle d'une entreprise (Mohiuddin, Sidi Mahmoud, Al-Azad et Diouf, 2009).

Il faut cependant noter qu'il est important que la démarche soit authentique et que l'image d'entreprise qui est mise de l'avant à l'externe reflète la réalité interne de l'entreprise (Garner-Moyer, 2006). Effectivement, le contraire aurait pour effet de fragiliser la confiance que les employées, les potentiels postulants ou encore les consommateurs portent à l'organisation (Garner-Moyer, 2006).

2.1.2.3.3. Financier

Les expectatives des entreprises en matière de bénéfices pécuniaires se font sur deux volets principaux ; « le comportement des investisseurs et la performance de la gouvernance » (Robert-Demontrond et Joyeau, 2009, p.59).

Dans le premier volet, les organisations vont tenter de soigner leur image en présence des « parties prenantes : clients et personnel [...] actionnaires, fournisseurs, autorités publiques et organisations syndicales » (Cornet et Warland, 2008, p.56-57). En effet, la moralité des entreprises est prise en compte par les individus ou les organismes qui désirent faire un apport de capital dans une organisation (Robert-Demontrond et Joyeau, 2009). Ils vont donc privilégier les organisations qui mènent des actions qui promeuvent la diversité (Robert-Demontrond et Joyeau, 2009). Encore une fois, la recherche qualitative de Mohiuddin, Sidi Mahmoud, Al-Azad et Diouf (2009) va dans ce sens. En effet, elle indique que la communication que les entreprises font autour de la gestion de la diversité a « un impact positif sur [...] le capital préteur » (Mohiuddin, Sidi Mahmoud, Al-Azad et Diouf, 2009, p.46).

Ensuite, pour ce qui est de la gérance des organisations, certains auteurs soutiennent l'idée selon laquelle la présence de personnes issues de la diversité dans les comités de direction accroitrait les rendements des entreprises (Fields et Keys, 2003 ; Robert-Demontrond et Joyeau, 2009).

2.1.3. Les risques liés à l'implantation de politiques de gestion de la diversité

Quoique de nombreux motifs et arguments encouragent la mise en place de politiques de gestion de la diversité en organisation, il est également pertinent d'explorer les défis et les tensions qu'elle peut occasionner (Robert-Demontrond et Joyeau, 2009 ; Jean, 2000 ; Garner-Moyer, 2006 ; Mazra, Sahut et Hikkerova, 2020 ; Garnero, 2017 ; Cornet et Warland, 2008).

2.1.3.1. Les charges associées à l'établissement de politiques de diversité

Une des conséquences indésirables de la promotion de la diversité en entreprise est les charges que ces pratiques engendrent (Garner-Moyer, 2006 ; Garner, 2017). Selon la Communauté européenne, les charges qu'une entreprise devra potentiellement endosser lors de l'implantation sont les suivants (Garner-Moyer, 2006) ;

- Les charges entraînées par le respect de la législation (exemple : faire connaître aux employés les lois en vigueur, etc.) (Garner-Moyer, 2006)
- Les charges causées par l'hétérogénéité de la main-d'œuvre (exemple : recrutement d'experts, ajustements des modalités de travail, etc.) (Garner-Moyer, 2006)
- « Des coûts d'opportunité liés à la diversification : [...] pertes d'avantage dues au fait que les ressources, limitées, affectées à ces politiques ne peuvent l'être à d'autres activités productives » (Garner-Moyer, 2006, p.40)
- Toute transformation de l'entreprise peut potentiellement avoir des effets néfastes (Garner-Moyer, 2006)

De plus, certains auteurs affirment que l'hétérogénéité (de sexes ou de générations) des ressources humaines amplifie « les coûts de communication » (Garnero, 2017, p.75), affectent les dynamiques de groupe et augmentent les tensions (Garnero, 2017). Il est donc impératif que les avantages d'avoir des employées avec des parcours, des habiletés et des connaissances différents (en adéquation avec ceux de leurs collègues) surpassent tous les retombés négatifs que cela peut engendrer (Garnero, 2017).

2.1.3.2. Défi de l'implantation de la gestion de la diversité

L'émergence de différends parmi les employées est l'un des défis principaux auquel les organisations devront faire face (Jean, 2000 ; Robert-Demontrond et Joyeau, 2009; Garner, 2017; Mazra, Sahut et Hikkerova, 2020; Ely et Thomas, 2020). Le conflit désigne « une prise de conscience par les parties impliquées de leurs divergences ou de l'incompatibilité de leurs désirs » (Jehn, 1997, s.p. cité dans Mazra, Sahut et Hikkerova,

2020, p.133). De ce fait, la littérature semble majoritairement affirmer que les différences entre les membres d'un groupe peuvent avoir un effet négatif sur les dynamiques du groupe, le règlement de conflit, le dialogue et augmenter les malentendus, ce qui a pour conséquence de diminuer la productivité (Jean, 2000; Mazra, Sahut et Hikkerova, 2020). Selon Robert-Demontrond et Joyeau (2009), les défis au niveau du dialogue se font surtout « à court terme » (p.60). Weiner est du même avis, en effet, il souligne l'importance de « l'augmentation du temps requis pour communiquer et résoudre les conflits en raison des incompréhensions interculturelles, des mauvaises interprétations et d'une moins grande précision dans l'anticipation des réactions » (Weiner, 1996, cité dans Jean, 2000, p.236). Néanmoins, selon d'autres auteurs la présence de tension est normale et essentielle (Mazra, Sahut et Hikkerova, 2020).

Pour continuer, la littérature distingue deux formes de conflits : « les conflits affectifs et les conflits cognitifs » (Mazra, Sahut et Hikkerova, 2020, p.133). Le premier, évoque des accrochages au sein du groupe qui sont fortement imprégnés de sentiments et de ressentis (Mazra, Sahut et Hikkerova, 2020). Le second évoque des différends fondés sur des divergences d'opinions ou de procédés (Mazra, Sahut et Hikkerova, 2020). La recherche conduite par Mazra, Sahut et Hikkerova (2020) sur des PME camerounaises indique qu'il est préférable pour les équipes diversifiées (sexe, habileté, parcours, etc.) d'avoir des « conflits cognitifs » (Mazra, Sahut et Hikkerova, 2020, p.133) plutôt que des « conflits affectifs » (Mazra, Sahut et Hikkerova, 2020, p.133). Effectivement, le premier génère un désengagement, affecte la collaboration et les dynamiques de groupe (Mazra, Sahut et Hikkerova, 2020). Alors que le second peut être une source d'amélioration des aptitudes au sein du groupe (Mazra, Sahut et Hikkerova, 2020). Il peut également contribuer à une plus grande considération des différents parcours des membres du groupe, ce qui conduit le groupe à faire de meilleurs choix (Mazra, Sahut et Hikkerova, 2020).

Le défi suivant concerne les motivations qui conduisent une entreprise à se lancer dans le management de la diversité (Cornet et Warland, 2008 ; Robert-Demontrond et Joyeau,

2009). En effet, parmi les entreprises faisant la transition vers un mode de gérance qui inclut la diversité, il y en a qui le font uniquement dans le but de servir leurs profits (Robert-Demontrond et Joyeau, 2009). C'est le cas de certaines entreprises qui embauchent des personnes issues de la diversité uniquement pour les cloisonner dans des rôles où le contact avec des clients, également issus de la diversité, est fréquent (Cornet et Warland, 2008). En sorte qu'ils les enferment dans des rôles avec peu de possibilités d'avancement et pas de sécurité d'emplois sur le long terme (Cornet et Warland, 2008). On peut également ajouter à ce point les entreprises qui recrutent une main-d'œuvre diversifiée uniquement dans les succursales situées dans les arrondissements à fortes proportions de personnes issues des groupes minoritaires (Cornet et Warland, 2008). Dans ces cas de figure, les organisations n'engagent pas de processus concret de mutation des pratiques à l'interne (Cornet et Warland, 2008). Tout est alors dans la superficialité et non dans la profondeur (Cornet et Warland, 2008). Par conséquent, l'organisation ne subit pas de changements ou d'améliorations (Cornet et Warland, 2008).

Il existe également d'autres défis recensés au sein de la littérature. Ainsi, Robert-Demontrond et Joyeau (2009) en présentent plusieurs qui ne seront pas ici détaillés tels que « le risque de prédominance des signes d'appartenance [...] le risque d'individuation [...] [et] le risque de surenchère des victimes » (Robert-Demontrond et Joyeau, 2009, p.61-62).

2.1.4. Équité, Diversité et Inclusion (EDI)

De manière globale l'« Équité, Diversité et Inclusion (EDI) est une initiative qui promeut une culture dans laquelle, dans un contexte donné, chaque individu est valorisé et a un accès égal aux opportunités pour s'épanouir » (Feitosa, Hagenbuch, Patel et Davis, 2022, p.43, traduction libre⁵). Le but principal de cette approche est de garantir aux salariés issus

⁵ Dans ce travail les traductions ont été effectuées par l'autrice. L'autrice a également à l'occasion fait appel à l'outil DeepL pour l'aider dans la traduction.

de la diversité qu'ils seront autant considérés que le reste des salariés (Feitosa, Hagenbuch, Patel et Davis, 2022). L'EDI est une approche encore récente qui demeure dans la continuité de la gestion de la diversité (Russen et Dawson, 2024). La nuance est qu'avant l'avènement de l'EDI la logique était à l'assimilation, toutefois les organisations se sont rendu compte que l'intégration était préférable à l'assimilation (Russen et Dawson, 2024). C'est pourquoi, dans le but d'assurer une intégration optimale de tous, les concepts de l'EDI ont fait leur apparition dans le milieu scientifique vers la moitié des années 90 et l'aube des années 2000 (Russen et Dawson, 2024). L'équité et l'inclusion étaient alors perçues comme étant des facilitateurs de la diversité en entreprise (Russen et Dawson, 2024). En effet, « la diversité est perçue comme une approche descriptive alors que l'inclusion exprime l'engagement. Dans cette nouvelle acception, [...] la diversité serait statique et l'inclusion dynamique » (Barth, 2018, p.51). Ainsi, l'implantation de l'EDI en organisation demande premièrement une évaluation des pratiques organisationnelles, de se former sur les enjeux de l'EDI, et pour finir la prise d'initiative concrète (Feitosa, Hagenbuch, Patel et Davis, 2022).

Pour continuer, la mise en place de politiques d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) en organisation comporte également des avantages autres que son côté intégrateur (Russen et Dawson, 2024). En effet, l'EDI permet aussi de favoriser la constitution d'un bassin de candidats hautement compétent, de favoriser l'épanouissement des employés, d'encourager le développement de nouvelles idées et de participer à la réussite économique de l'entreprise (Stamps et Foley, 2023). En effet, la diversité est un critère décisif pour presque 7 candidats sur 10 (Stamps et Foley, 2023). On peut également ajouter que 1 salarié sur 2 souhaite que l'organisation pour laquelle ils travaillent puisse fournir plus d'effort au niveau de leur gestion de la diversité (Stamps et Foley, 2023). Ce qui démontre bien que cet enjeu fait partie des préoccupations des employés et des candidats potentiels (Stamps et Foley, 2023).

2.1.4.1. Définitions des concepts d'Équité, Diversité et Inclusion (EDI)

Pour commencer, l'« **équité** » (CDPDJ, 2023, p.83) renvoie à un ;

Principe fondé sur le sentiment de ce qui est juste et de ce qui est injuste, au-delà des normes juridiques. Il tient compte des caractéristiques particulières des individus ou des groupes afin de les placer sur un plan d'égalité. Il s'oppose à l'uniformité dans l'application systématique d'une norme sans tenir compte des différences et de la diversité de la société (CDPDJ, 2023, p.83).

Dans le contexte précis du monde professionnel, cette notion d'équité « consiste à examiner les résultats (exemples : rétention, promotion, récompenses financières) pour différents groupes et les procédures et politiques qui les produisent, pour ensuite venir corriger l'iniquité là où elles sont identifiées » (Hays-Thomas, 2022, p.6, traduction libre).

Pour continuer, la « **diversité** [renvoie au] caractère de ce qui est varié, divers. Appliquée à l'entreprise [elle] désigne la variété de profils humains qui peuvent exister en son sein » (Charte de la Diversité citée dans Barth, 2018, p.297). Par exemple, la diversité peut se faire en raison de « l'origine de pays, de région [...] culture, âges, sexe [...] La liste n'est pas exhaustive » (Charte de la Diversité citée dans Barth, 2018, p.297).

Pour finir, l'« **inclusion** traduit une triple volonté : respecter les différences, les valoriser tant auprès des minorités elles-mêmes, que dans l'ensemble de l'entreprise, et être capable d'en faire profiter l'entreprise tant au niveau économique qu'au niveau social » (Charte de la Diversité citée dans Barth, 2018, p.298). Pour Hays-Thomas (2022), il est « l'un des résultats des bonnes pratiques du management de la diversité : l'expérience de l'acceptation, la satisfaction et le progrès par différents groupes de personnes » (Hays-Thomas, 2022, p.6, traduction libre).

2.2. Les groupes ressources d'employés (GRE)

2.2.1. Émergence des groupes ressources d'employés (GRE)

Les groupes ressources d'employés ont émergé dans les années soixante dans le contexte étatsunien (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015 ; Welbourne, Rolf et Schlachter, 2017 ; McCleary-Gaddy, Smith et Davis, 2023 ; Douglas, 2008; Dobbin et Kalev, 2022). À son avènement les GRE étaient un regroupement de salariées fondé sur l'ethnicité qui a vu le jour en réaction aux tensions que traversaient les États-Unis à cette époque (Douglas, 2008). En effet, au milieu des années soixante la ville de Rochester était traversée par un mouvement de contestations populaire afro-américain (Douglas, 2008; Dobbin et Kalev, 2022). À cette même époque, cette ville de l'État de New York abritait l'entreprise Xeros qui était dirigée par Joseph Wilson (Douglas, 2008). Les événements qui ont accompagné le mouvement social de lutte contre le racisme à Rochester ont fortement marqué Joseph Wilson (Douglas, 2008). Il était déjà sensible à cette question, étant donné qu'il était lui-même engagé dans l'amélioration des rapports entre le groupe majoritaire et les Afro-Américains (Douglas, 2008). C'est ainsi qu'il va soutenir le regroupement de salariés afrodescendants dont le but était l'ouverture d'un dialogue quant à la situation de ces employés au sein de l'entreprise et de lutter pour un milieu de travail plus équitable (Douglas, 2008). Le « National Black Employees Caucus » (Douglas, 2008, p.12) voit alors le jour au début des années soixante-dix (Douglas, 2008). Une décennie après l'établissement du groupe, un autre groupe voit le jour, le « Black Women's Leadership Caucus (BWLC) » (Douglas, 2008, p.12). La création de ces deux groupes d'affinité a eu des retombées majeures sur la gestion des ressources humaines de l'entreprise (Douglas, 2008). En guise d'exemple, le GRE avait réussi à négocier la présence d'un employé afro-américain lors des entrevues de candidats s'identifiant comme étant afro-américains (Dobbin et Kalev, 2022). Cette entente incluait également l'attribution d'un droit de veto sur les décisions d'embauche à l'employé afro-américain qui prenait part à l'entrevue (Dobbin et Kalev, 2022). Ainsi, lorsqu'une mésentente survenait, le choix revenait à cette employée (Dobbin et Kalev, 2022).

Au fil des années, de nombreuses terminologies ont été utilisées pour nommer ces groupes d'employés (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015). Ainsi, elles peuvent être nommées des façons suivantes : « groupes d'affinités, groupes ressources d'employés (GRE), réseaux d'employés, comité d'employés, forums d'employés et groupes ressources d'affaires » (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015, p.4 traduction libre). Cependant, le groupe ressource d'employés (GRE) est la terminologie qui s'est le plus démocratisée (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015). C'est pourquoi nous les nommerons ainsi tout au long de ce travail de recherche.

Pour continuer, il est pertinent de faire remarquer que de nos jours ces groupes ne se forment plus uniquement autour d'une logique ethnique, mais également sur d'autres facteurs identitaires tels que le sexe, le stade de vie (exemple : parentalité, génération), la religion, ou encore la culture (Douglas, 2008; Dobbin et Kalev, 2022).

2.2.2. Définition du concept de groupes ressources d'employés (GRE)

Les groupes ressources d'employés (GRE) sont décrits comme étant

Des groupes d'employés au sein d'une organisation formés pour agir en tant que ressources pour à la fois les membres du groupe et l'organisation. Les GRE fonctionnent sur le volontariat, sont des groupes dirigés par les employés qui peuvent avoir quelques membres ou quelques milliers de membres. Ils sont typiquement basés sur un aspect démographique (exemple : les femmes), le stade de vie (exemple : la génération Y), ou la fonction (exemple : les ventes). Ils sont dédiés à la promotion d'un environnement de travail diversifié et inclusif dans le contexte de la mission, des valeurs, des pratiques d'affaires et des objectifs de l'organisation (Kaplan, Sabin et Smaller-Swift, 2009, p.1, cité dans Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015, p.4, traduction libre).

Selon Welbourne et McLaughlin (2013), il existe les trois principaux types de groupes ressources d'employés (GRE) suivants (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2017) ;

- a) Les GRE dédiés aux luttes sociales (exemple : développement durable, etc.) (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2017).

- b) Les GRE qui s'articulent autour d'un métier (exemples : l'informatique, etc.) (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2017).
- c) Les GRE qui reposent sur des particularités identitaires (exemples : la culture, etc.) (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2017).

2.2.3. Fonctionnement des groupes ressources d'employés (GRE)

Pour commencer, l'implantation d'un groupe ressource employée (GRE) est principalement impulsée par les salariées et non l'organisation, étant donné que, comme l'indique la définition, ces groupes sont gérés par les employées (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015; Dobbin et Kalev, 2022). Néanmoins, dans des cas moins fréquents, ils peuvent être implantés par l'organisation (Dobbin et Kalev, 2022). Pour continuer, les employées sont libres de s'affilier à un GRE (ils peuvent également s'affilier à plusieurs GRE en même temps) auquel il s'identifie pour des raisons identitaires, idéologiques ou vocationnelles (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015). Dans certaines entreprises, les GRE sont contraints de permettre l'affiliation des Alliés au groupe pour éviter tous conflits (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015). En effet, les autres employés pourraient se sentir mis de côté ou désavantagés par rapport aux membres des GRE (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015). Il faut noter que tous les employés affiliés au groupe sont sur le même pied d'égalité (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015). Pour continuer, les GRE planifient souvent des rencontres avec leurs membres (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015). L'implication au sein de groupe se fait essentiellement en dehors des quartiers de travail, les employés ne sont donc pas rémunérés pour leur engagement dans le groupe (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015). Pour ce qui est de l'administration du groupe, elle est assurée par les salariés affiliés au GRE ou de manière pleinement autonome (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015). Néanmoins, un modèle de gestion est parfois fixé par l'entreprise (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015; Dobbin et Kalev, 2022). L'entreprise va alors offrir des ressources pour accompagner le groupe (Dobbin et Kalev, 2022). Habituellement, le groupe à un responsable et un conseil de direction (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015). Il peut également abriter en son sein « un conseil de cadres supérieurs, un conseil de pilotage [...] et se faire assigner une attaché à un cadre supérieur » (Welbourne, Rolf et

Schlachter, 2015, p.8, traduction libre). Pour ce qui est de la prise en charge du budget, il est généralement endossé par le groupe de manière autonome (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015). Le GRE peut également planifier ses activités sur un budget modeste (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015).

Ensuite, la littérature indique que la mise en place de GRE est généralement bénéfique pour les employés et l'organisation (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2017 ; McCleary-Gaddy, Smith et Davis, 2023). La présence de tel groupe peut « améliorer les conditions de travail de ses membres » (Dobbin et Kalev, 2022, p.103, traduction libre). Dans la mesure où l'implantation de GRE peut, entre autres, contribuer à l'avancement professionnel de ses membres, et à la création d'un cadre dans lequel les employés peuvent se soutenir et évoluer (Green, 2018; McCleary-Gaddy, Smith et Davis, 2023). En effet, l'étude de Green (2018) dépeint les GRE comme étant des « communautés d'apprentissages » (p.645, traduction libre). Ils jouent ce rôle au travers des différentes activités qu'ils organisent à destination de leurs membres (exemples : ateliers, coaching, mentorat) ou à destination de l'ensemble des salariés (exemple : panels de discussions) (Green, 2018). Ainsi, au sein du groupe les membres vont pouvoir acquérir ou consolider des compétences utiles à leurs carrières (Green, 2018). De même, ils vont, grâce au groupe, mieux comprendre les éléments implicites de la culture d'entreprise (Green, 2018). Les employées peuvent également se sentir plus attachées à l'organisation (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2017).

Néanmoins, la présence de GRE n'apporte pas toujours les améliorations espérées (Ely et Thomas, 2020). En effet, l'implantation d'un GRE pourrait pousser l'organisation à se désintéresser de toute autre action visant à encourager la diversité, en reposant tout sur le groupe (McCleary-Gaddy, Smith et Davis, 2023). Cela a pour conséquence de limiter la portée du changement amorcé dans l'entreprise (McCleary-Gaddy, Smith et Davis, 2023). Cela ne constitue pas le seul risque, puisque la marginalisation des membres du GRE au sein de l'organisation en constitue un autre (Dobbin et Kalev, 2022). Cette marginalisation

des membres du GRE s'accompagne de la mise de côté des hommes du groupe majoritaire en ce qui concerne la réflexion autour de la diversité (Dobbin et Kalev, 2022). Or pour parvenir à amélioration de l'organisation, il est pertinent d'inviter les hommes du groupe majoritaire à se joindre à la réflexion (Dobbin et Kalev, 2022). L'inconvénient suivant est le risque d'être mal perçu ou incompris par les collègues ou les gestionnaires lorsque l'on s'implique dans un GRE (Dobbin et Kalev, 2022). Le dernier risque est l'épuisement des membres qui s'engage activement dans le groupe (Dobbin et Kalev, 2022). Dans la mesure où leur implication dans le GRE se fait en plus de leurs obligations professionnelles et n'est pas toujours reconnue au sein de l'organisation (Dobbin et Kalev, 2022). La conséquence est alors une productivité en baisse (Dobbin et Kalev, 2022).

Pour continuer, selon Slootman (2022), il existe trois grandes tensions sociologiques au sein des groupes ressources d'employés (GRE). La place occupée par le GRE au cœur de ces tensions est déterminante, car elle peut participer à la promotion de l'équité et à la transformation de l'entreprise ou au contraire l'entraver (Slootman, 2022).

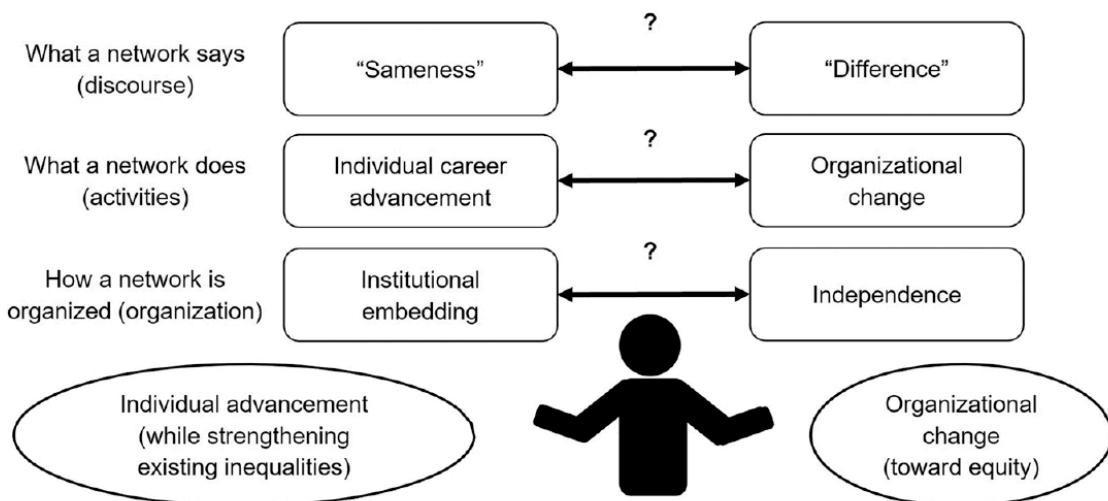
La première tension se trouve dans l'idéologie prônée par le GRE (Slootman, 2022). Ainsi, le groupe va soit présupposer que tous les individus sont semblables ou inversement présupposer que tous les individus sont dissemblables (Slootman, 2022). Dans la première perspective, le groupe va rechercher l'égalité ce qui l'empêche de reconnaître les barrières institutionnelles que rencontrent les minorités dans leurs quotidiens (Slootman, 2022). Dans la seconde perspective, le groupe va rechercher l'équité, ce qui va le pousser à trouver des moyens de pallier ces barrières institutionnelles (Slootman, 2022).

La deuxième tension porte sur le type de rencontre généralement planifié par le GRE (Slootman, 2022). D'un côté, les rencontres peuvent viser la progression professionnelle des membres du GRE (Slootman, 2022). Le groupe va alors planifier des ateliers éducatifs

ou des rencontres dont le but est le développement de nouvelles relations (Slootman, 2022). D'un autre côté, les rencontres du groupe peuvent viser la transformation de l'entreprise par le biais de la sensibilisation et de l'examen des processus de dotation (Slootman, 2022).

La dernière tension concerne la structure du GRE (Slootman, 2022). Ainsi, le groupe peut choisir d'être rattaché à l'organisation ou décider de maintenir une pleine autonomie (Slootman, 2022). L'avantage du rattachement à l'organisation est que les GRE peuvent bénéficier de moyens (exemple : argent) mis à leur disposition par l'entreprise (Slootman, 2022). Néanmoins, cela peut conduire à de l'autocensure (Slootman, 2022). En effet, pour maintenir leurs avantages et une bonne image à l'interne les GRE vont éviter de faire certaines revendications (Slootman, 2022). Dans la seconde option, cela n'est pas un enjeu, car le groupe jouit d'une plus grande liberté (Slootman, 2022).

Figure 2 : « Trois dilemmes sociologiques pour les groupes d'affinités » (Slootman, 2022, p.3, traduction libre)



(Slootman, 2022, p.3)

Welbourne, Rolf et Schlachter (2015) se montrent également critiques. En effet, leurs recherches suggèrent que progressivement les groupes ressources d'employés (GRE) s'éloignent de leur finalité première, ils se métamorphosent au point de s'apparenter un peu plus à des « groupes ressources d'affaires » (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015, p.25, traduction libre) où le focus est placé sur la performance du groupe, plutôt que sur la promotion de la diversité et de l'inclusion (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015).

2.3. La culture organisationnelle

2.3.1. Définition du concept de culture organisationnelle

La notion de culture organisationnelle s'est démocratisée dans les années quatre-vingt (Semache, 2009). Aujourd'hui, il existe de multiples explications de la notion de culture organisationnelle dans la littérature (Godelier, 2009). Ainsi, selon Thévenet (2003) la culture organisationnelle renvoie à la « manière spécifique de l'entreprise de répondre aux problèmes. Elle caractérise l'entreprise et la distingue des autres dans son appartenance et la façon de réagir aux situations courantes » (Thévenet, 2003, s.p. cité dans Semache, 2009, p. 348). La culture organisationnelle est alors vue comme étant une solution aux difficultés rencontrées en organisations (Semache, 2009 ; Mohiuddin, Sidi Mahmoud, Al-Azad et Diouf, 2009). Ensuite, selon Smircich (1993) « la culture organisationnelle peut être conçue comme un ensemble de croyance, valeurs et symboles partagés par un groupe social, dont l'interaction façonne la culture » (Lee-Gosselin et Ann, 2011, p.66). Dans cette définition, la culture organisationnelle n'est pas vue comme un élément figé, mais plutôt comme un élément en mouvement, et pouvant être influencée par les individus (Lee-Gosselin et Ann, 2011). Pour Smircich, la culture organisationnelle n'est pas juste un facteur isolé qui impacte une entreprise, elle est un outil qui permet d'expliquer le fonctionnement d'une entreprise (Bencherki, Cooren, Brummans, Benoit-Barné et Frédérik Matte, 2020). Pour continuer, Schein (1985) définit le concept comme étant ;

La structure (*pattern*) des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien

fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre (Schein, 1985, s.p. cité dans Godelier, 2009, p.103).

Par cette définition, il suggère que la culture d'une entreprise est découverte à travers les valeurs, la vision et les idées que prône cette entreprise (Semache, 2009). Puis, Rutherford (2011) décrit le concept comme étant « le reflet des valeurs, symboles, façons de faire et traditions partagées par les membres d'une organisation, qui donne du sens à ce qui s'y passe et unit ses membres tout en les distinguant des non-membres » (Lee-Gosselin et Ann, 2011, p.66). Cette dernière définition s'éloigne donc peu de celle proposée par Schein.

Ensuite, selon Godelier (2009) quatre points centraux peuvent être extraits des différentes explications de la notion de culture dans la littérature. Premièrement, la culture est la somme de procédés sociaux qui s'additionnent dans le temps (Godelier, 2009). Deuxièmement, la culture se structure autour de composants tangibles, mais également de composants intangibles (Godelier, 2009). Ici les systèmes de pensées portées par la collectivité précèdent la formation du milieu social idéal et non l'inverse (Godelier, 2009). Troisièmement, les représentations idéologiques servent à cadrer les manières de faire et de penser (Godelier, 2009). C'est sur cette base que le groupe va inclure ou rejeter un individu (Godelier, 2009). Quatrièmement, la culture est un fait social qui s'impose à l'ensemble de la société et qui est reproduit mécaniquement par les membres de la société (Godelier, 2009).

2.3.2. La culture organisationnelle et la gestion de la diversité

Dans la littérature certains auteurs mettent en évidence l'importance de la culture d'entreprise dans le management de la diversité (Semache, 2009 ; Cornet et Warland, 2008 ; Mohiuddin, Sidi Mahmoud, Al-Azad et Diouf, 2009 ; Lee-Gosselin et Ann, 2011). En effet, la culture organisationnelle d'une entreprise peut entraver le déploiement du

management de la diversité ou au contraire aider à sa promotion (Semache, 2009 ; Lee-Gosselin et Ann, 2011).

Ainsi, pour Cornet et Warland (2008) la culture d’entreprise est un appui incontournable de l’implantation du management de la diversité en organisation. De sorte que, qu’ils sont d’avis qu’« une culture organisationnelle basée sur les principes de respects des différences, de lutte contre les discriminations et, sur des discours stratégiques qui positionnent les différences individuelles comme des atouts, susceptibles de rendre l’organisation plus performante » (Cornet et Warland, 2008, p.114) est nécessaire pour assurer la réussite et la pérennité du projet (Cornet et Warland, 2008). C’est pourquoi ils nous présentent dans leur ouvrage *GRH et la gestion de la diversité* six indicateurs d’une culture d’entreprise favorable à la diversité que voici (Cornet et Warland, 2008) :

- a) La hiérarchie doit prendre parti en faveur de la diversité (Cornet et Warland, 2008 ; Mohiuddin, Sidi Mahmoud, Al-Azad et Diouf, 2009)
- b) L’établissement d’un langage collectif et de normes de vivre ensemble (Cornet et Warland, 2008)
- c) La mise en place d’initiatives pour informer, former les employés et toutes les parties prenantes de l’organisation sur les enjeux de diversité (Cornet et Warland, 2008)
- d) L’organisation d’activités pour souligner la nécessité de promouvoir la diversité et la création d’équipe de travail ayant pour finalité le développement de meilleures pratiques au sein de l’entreprise (Cornet et Warland, 2008)
- e) « La mise en place de réseaux interne et externe » (Cornet et Warland, 2008, p.115) dans lequel tous peuvent discuter sur ce qu’ils traversent au quotidien et être accompagnés (Cornet et Warland, 2008)
- f) La mise en place d’initiatives dont la finalité est le développement d’un meilleur lien avec les consommateurs (Cornet et Warland, 2008)

Pour finir, Semache (2009) a conduit une étude dans des centres hospitaliers universitaires sur la fonction de la culture organisationnelle dans le management de la diversité. Les résultats de cette étude indiquent qu'il y a une relation entre la culture d'une entreprise et le management de la diversité (Semache, 2009). Cependant, cette relation demande « la gestion des connaissances, la communication, [et] le partage pour que ce lien soit positif » (Semache, 2009, p.363). Cette étude a mis en lumière le fait que la culture d'entreprise pouvait parfois limiter le management de la diversité en favorisant les coutumes et les mécanismes de domination en son sein (Semache, 2009).

2.4. Conclusion de la revue de littérature

Cette recension des écrits nous a permis de dresser une image globale des concepts et du contexte dans lequel s'inscrit ce projet de recherche. Elle nous a permis de constater que la gestion de la diversité en entreprise est un concept qui a été grandement et largement étudié dans la littérature francophone. La culture organisationnelle est également un concept qui a fait l'objet de nombreuses recherches. Néanmoins, nous ne pouvons pas en dire autant pour le concept de groupes ressources d'employés (GRE). En effet, dans la littérature anglophone les auteurs estiment que le sujet n'a pas encore été suffisamment étudié (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015 ; McCleary-Gaddy, Smith et Davis, 2023). Ils pensent notamment que l'incidence des GRE sur les employées doit davantage être étudiée (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015 ; McCleary-Gaddy, Smith et Davis, 2023). Ils suggèrent également qu'il faut plus d'études qui traitent des retombées négatives de l'implication au sein d'un GRE (McCleary-Gaddy, Smith et Davis, 2023). Pour ce qui est de la francophonie, les recherches scientifiques qui explorent le concept de GRE sont quasiment inexistantes. Par ce travail nous voulons donc remplir ce vide au sein de la littérature francophone.

CHAPITRE 3 : CADRE CONCEPTUEL

Ce troisième chapitre a pour objectif de définir et de présenter le contexte théorique et conceptuel sélectionné afin d'encadrer la réalisation de ce travail. La finalité de ce projet de recherche est d'explorer et comprendre l'incidence de l'établissement de GRE sur une organisation. De façon plus précise, la question de recherche sur laquelle reposera ce travail est la suivante : comment l'implantation de groupes ressources d'employés (GRE) en organisation impacte-t-elle les salariés issus des minorités ethnoculturelles et la culture organisationnelle des entreprises au Québec ?

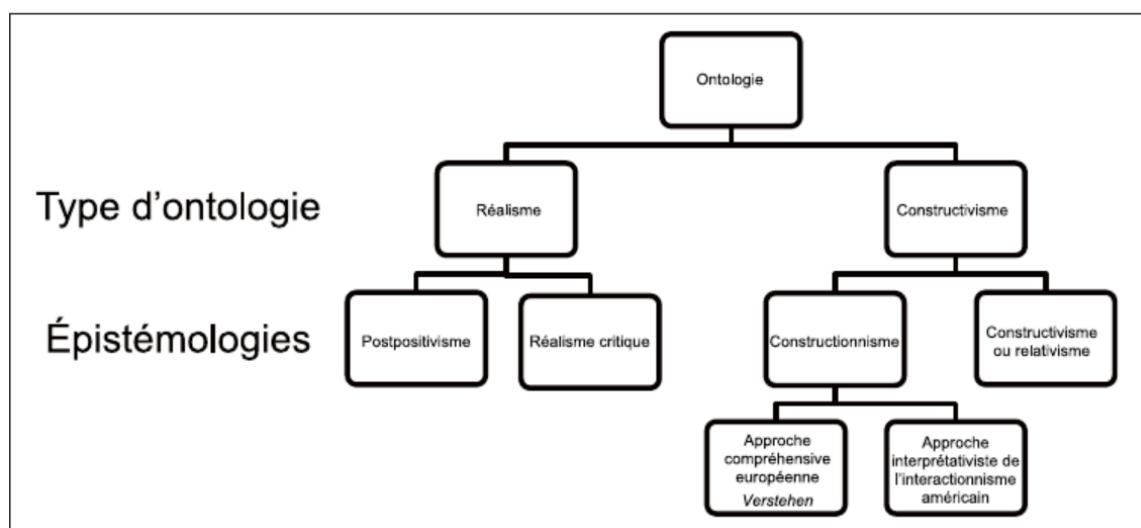
Pour commencer, nous allons choisir le positionnement ontologique, suivi d'une présentation du positionnement épistémologique qui en découle. Pour continuer, nous allons mettre en lumière les liens entre le constructivisme et les concepts d'ethnicité et de culture organisationnelle. Ensuite, nous allons aborder l'action collective et présenter la théorie de la mobilisation des ressources. Pour finir, nous définirons les concepts centraux de la question de recherche.

3.1. Positionnement ontologique constructiviste

Dans le domaine des sciences humaines et sociales, les principales ontologies utilisées dans les études qualitatives sont « le réalisme et le constructivisme » (Gaudet et Robert, 2018, p.13). De manière globale, les auteurs qui s'inscrivent dans la première idéologie croient au « postulat selon lequel la réalité existe en dehors de notre perception de celle-ci » (Gaudet et Robert, 2018, p.13). Les auteurs qui s'inscrivent dans la seconde idéologie, quant à eux, croient de manière globale que « la réalité est construite, au moins partiellement, à partir de nos perceptions de celles-ci » (Gaudet et Robert, 2018, p.13). La sélection d'un positionnement épistémologique découle des choix ontologiques de celui qui entame un projet de recherche (Gaudet et Robert, 2018).

Dans ce travail c'est l'ontologie constructiviste qui est retenue pour guider le cadre conceptuel de la recherche. Cependant, selon Gaudet et Robert (2018), ce courant se distingue en deux grands groupes : 1) le constructionnisme qui comprend « l'approche interprétative des interactionnistes [et] l'approche compréhensive européenne » (Gaudet et Robert, 2018, p.15), 2) le constructivisme (Gaudet et Robert, 2018). Le constructivisme se veut plus radical dans son positionnement idéologique que le constructionnisme (Gaudet et Robert, 2018). C'est sur cette seconde épistémologie que le cadre conceptuel sera construit. En effet, dans cette recherche nous considérerons les concepts centraux du questionnement de recherche comme étant totalement des constructions sociales et non uniquement en partie (Gaudet et Robert, 2018). Pour continuer, nous ne voulons pas qu'il y ait une séparation entre le sujet et l'objet (Mucchielli, 2009 ; Gaudet et Robert, 2018 ; Dicko et Morency, 2019). En effet ils sont interdépendants dans la création de la connaissance (Mucchielli, 2009 ; Gaudet et Robert, 2018 ; Dicko et Morency, 2019). Ce choix est également pertinent, car le questionnement de recherche gravite autour de concepts sociaux et « le constructivisme convient mieux à l'étude d'objets complexes et à l'appréhension de cibles d'étude conceptuelles » (Genest, 2017, p.65).

Figure 3 : « L'univers des épistémologies en recherche qualitative » (Gaudet et Robert, 2018, p. 13)



(Gaudet et Robert, 2018, p. 13).

3.2. Le paradigme épistémologique constructiviste

Le constructivisme a éclos dans la deuxième moitié du vingtième siècle (Dorvil et Mayer, 2001). Il est ancré dans un courant « qui voit les sciences humaines et sociales s'orienter vers l'analyse des logiques d'action et des pratiques sociales en situation, pour répondre, à la crise des grands systèmes explicatifs et à la forte demande managériale d'analyse de situation professionnelle » (Mucchielli, 2009, p.31). Il ne se dissocie pas totalement du paradigme interactionniste qui l'a précédé, mais se positionne plutôt dans le prolongement de celui-ci (Dorvil et Mayer, 2001 ; Gaudet et Robert, 2018). Les constructivistes presupposent qu'il n'y a pas seulement une réalité objective, mais des réalités en mouvement qui sont les produits de nombreux mécanismes à l'échelle de l'individu et du collectif (Dorvil et Mayer, 2001 ; Gaudet et Robert, 2018 ; Dicko et Morency, 2019 ; Demers, 2019). Cette posture les différencie subtilement des constructionnistes tels que Berger et Luckmann pour qui « la société existe à la fois en tant que réalité objective et subjective » (Berger et Luckmann, 2018, p.213). Ainsi, les constructivistes croient que « tout ce qui existe est socialement créé » (Gaudet et Robert, 2018, p.16). Cependant, ils ne réfutent pas l'idée du réel (Mucchielli, 2009). Ce qui les distingue c'est leur définition de ce réel (Mucchielli, 2009). En effet, dans le constructivisme le réel désigne « ce qui est donné dans le processus de construction du monde » (Mucchielli, 2009, p.30). C'est pourquoi la finalité d'une étude constructiviste « est d'étudier les actions humaines dans leur environnement, dans le but de les comprendre et non de les prédire » (Dicko et Morency, 2019, p. 20). Pour ce qui est de la posture de recherche, le constructivisme reconnaît qu'il est impossible pour le chercheur de pleinement se dissocier du terrain et de l'objet d'étude (Dicko et Morency, 2019). En effet, les constructivistes croient que le chercheur est « en interaction totale » (Dicko et Morency, 2019, p.19-20) avec ceux-ci (Dicko et Morency, 2019).

Selon Mucchielli (2009), le constructivisme repose sur huit grands présupposés. Les premiers présupposés sont considérés comme étant « mou », car ils ne sont pas uniquement propres au positionnement constructiviste (Mucchielli, 2009). Les voici :

- a) « Principe de la construction de la connaissance » (Mucchielli, 2009, p.32)
- b) « Principe de la connaissance inachevée. La connaissance scientifique ne peut prétendre être parfaite » (Mucchielli, 2009, p.32)
- c) « Principe de la convenance de la connaissance plausible » (Mucchielli, 2009, p.32)
- d) « Principe de la consonance et de la reliance » (Mucchielli, 2009, p.32)

Les quatre présupposés suivants sont considérés comme étant « dur », car ils sont propres au positionnement constructiviste (Mucchielli, 2009).

- e) « Principe télologique [:] on ne peut pas séparer la connaissance construite des finalités attachées à l'action de connaître » (Mucchielli, 2009, p.33)
- f) « Principe de l'expérimentation de la connaissance [:] la connaissance est totalement liée à l'activité expérimentée et donc vécue de sujet » (Mucchielli, 2009, p.33)
- g) « Principe de la connaissance par l'interaction [:] la connaissance est le fruit d'une interaction du sujet de connaissance et de l'objet de connaissance » (Mucchielli, 2009, p.34)
- h) « Principe de la récursivité de la connaissance [:] la connaissance établie et le processus de connaissance qui l'établit se structure réciproquement » (Mucchielli, 2009, p.34)

Il était judicieux de présenter à ce stade les différents présupposés du constructivisme ce qui nous permet de considérer que pour qu'une recherche puisse relever du paradigme épistémologique constructiviste, il faut qu'elle s'appuie sur ces présupposées de la connaissance, sans quoi son positionnement sera remis en question (Mucchielli, 2009 ;

Genest, 2017). Ainsi, ces présupposées vont nous guider dans nos choix méthodologiques pour cette étude (Gaudet et Robert, 2018).

3.3. Ethnicité et constructivisme

Comme évoqué à la section précédente, ce travail reposera sur le paradigme épistémologique constructiviste ainsi que sur les présupposées qui accompagnent ce paradigme (Mucchielli, 2009). En effet, entrevoir la notion d'ethnicité au travers d'une épistémologie constructiviste est pertinent en raison de la complexité de la notion (Genest, 2017). Ainsi, dans ce travail de recherche le concept d'ethnicité sera compris comme étant une notion « construite, contextuellement variable et contingente » (Juteau, 2015, p.277), cela en accord avec notre paradigme (Gaudet et Robert, 2018).

Selon Meintel (1993), l'ethnicité est « le résultat de l'interaction entre des groupes sociaux » (Meintel, 1993, p.12). Elle n'est donc pas infuse à la naissance, mais acquise au travers de la socialisation de chaque individu (Meintel, 1993). Danielle Juteau (2015) va plus loin que l'idée d'une socialisation en mettant en avant le concept d'« enculturation » (p.86) qu'elle définit comme étant « la transmission de la culture matérielle et non matérielle du groupe à chaque nouveau-né » (Juteau, 2015, p.86). Cette fonction s'effectuant majoritairement par les mères, Juteau (2015) estime que ce processus est inséparable « d'une relation d'entretien corporel, physique, affectif [et] intellectuel » (p.86).

Pour continuer, l'assimilation à un groupe ethnique particulier dépend grandement des contextes politiques, culturels, économiques, institutionnels et sociaux d'une collectivité (Meintel, 1993). En effet selon Juteau (2015), qui apporte un regard macrosociologique à la situation, « l'ethnicité est enracinée dans des rapports sociaux qui transcendent les relations entre individus » (Juteau, 2015, p.278). Juteau continue en disant que « les rapports sociaux ethniques et les frontières en découlant » (Juteau, 2015, p.278) supposent

un mécanisme de classification sociale du groupe minoritaire par le groupe dominant, et inversement (Juteau, 2015). Elles supposent également l'auto-assimilation des individus au groupe auquel ils appartiennent, que cela soit aux groupes dominants ou au groupe minoritaire (Juteau, 2015). Ainsi, la formation des frontières ne se fait pas à sens unique, mais se veut une co-construction entre le groupe dominant et le groupe minoritaire (Juteau, 2015). Ces frontières ne sont pas non plus figées ou constantes, mais elles évoluent selon les contextes (Juteau, 2015).

3.4. La culture organisationnelle et le constructivisme

Ce travail de recherche portant globalement sur la gestion de la diversité, il est essentiel d'également aborder la question de la culture organisationnelle (Cornet et Warland, 2008 ; Semache, 2009). En effet, les organisations sont des carrefours dans lesquels des individus ayant une ethnicité, un parcours éducationnel ou encore d'autres caractéristiques individuelles qui divergent se rencontrent (Meier, 2016). La culture organisationnelle permet alors de mettre de l'avant les points communs pour assurer le bon vivre ensemble (Meier, 2016).

En accord avec l'ontologie constructiviste choisie pour encadrer ce travail de recherche, le concept de culture organisationnelle sera ici envisagé comme « une construction sociale qui évolue » (Meier, 2016, p.10). Néanmoins, dans le milieu scientifique il existe diverses manières d'aborder la culture organisationnelle, c'est pourquoi en fonction des auteurs la théorisation du lien qu'entretient la culture avec l'entreprise varie (Dupuis, 1990). À la fin des années quatre-vingt, Linda Smircich (1983) a différencié deux grandes manières d'aborder ce lien (Dupuis, 1990 ; Thévenet, 2015). Ainsi, pour Smircich (1983), les auteurs vont soit adopter une vision ou « *l'organisation A une culture* » (Thévenet, 2015, p.36), soit adopter une vision ou « *l'organisation EST une culture* » (Thévenet, 2015, p.37).

3.4.1. L'organisation possède une culture

La perspective voulant que « *l'organisation A une culture* » (Thévenet, 2015, p.36) conçoit la culture comme un paramètre spécifique parmi l'ensemble des paramètres dont dispose toute entreprise (Dupuis, 1990 ; Thévenet, 2015). Les auteurs qui s'inscrivent dans cette idéologie vont alors explorer la contribution de la culture et la manière dont elle entre en interaction avec les différents paramètres de l'entreprise (Thévenet, 2015). Ainsi, dans cette idéologie les chercheurs vont estimer que la culture organisationnelle a pour finalité « de contrôler les comportements individuels, de les unifier et de les orienter vers les buts de l'organisation » (Thévenet, 2015, p.36). Ils auront donc « une vision instrumentale de la culture » (Dupuis, 1990, p.545). Dans cette optique, la culture d'entreprise est un paramètre que la haute direction peut transformer et contraindre les membres de l'organisation à adopter (Dupuis, 1990). Selon Jean-Pierre Dupuis (1990), cela a pour dérive de créer un amalgame entre « culture et stratégie » (Dupuis, 1990, p.545) qui pousse la haute direction à sélectionner stratégiquement une culture spécifique dans le but d'empêcher des tensions ou conflits au sein de l'entreprise (Dupuis, 1990). Cette perspective de la culture d'entreprise est majoritairement épousée par les fonctionnalistes (Pépin, 1994).

3.4.2. L'organisation est une culture

La seconde perspective voulant que « *l'organisation EST une culture* » (Thévenet, 2015, p.37) postule que les entreprises sont des cultures à part entière, ce qui diffère très fortement de la perspective précédente qui presupposait que les entreprises sont des institutions qui élaborent des cultures indépendantes et externes à l'institution (Pépin, 1994). Ainsi, elle perçoit « la culture [...] comme une métaphore » (Thévenet, 2015, p.37) ou encore « comme un système structurant » (Dupuis, 1990, p.546).

Toujours selon Jean-Pierre Dupuis (1990), dans cette perspective deux directions différentes peuvent être prises. En effet, ils pourraient envisager la culture « comme un système fermé » (Dupuis, 1990, p.546), ou plutôt envisager la culture en tant que

« système ouvert » (Dupuis, 1990, p.547). La première direction prend ses fondements dans le « courant anthropologique de la culture » (Dupuis, 1990, p.546). Les auteurs qui souscrivent à cette première direction estiment qu'il faut que la culture d'entreprise émerge nécessairement et uniquement au sein de l'entreprise (Dupuis, 1990). C'est souvent au travers d'éléments tels que la répartition du travail que les chercheurs vont tenter de déceler la culture d'entreprise (Dupuis, 1990). Selon Jean-Pierre Dupuis (1990), le défaut de cette direction est qu'elle pousse parfois à confondre la culture d'une catégorie de l'entreprise (exemple : salariés, gestionnaires...) pour la culture d'entreprise globale. En effet, certains théoriciens mettent de l'avant la présence de sous-cultures au sein des organisations (Brunel, 1990 ; Thévenet, 2015). Effectivement, les organisations étant la somme des sous-groupes, de ces sous-groupes peuvent découler différentes sous-cultures qui vont paisiblement coexister ou dans le cas contraire entrer en conflit (Tellier et Tessier, 1991). Les écrits portant sur la sous-culture vont parfois remettre en question l'existence de la culture organisationnelle (Thévenet, 2015). Ceux-ci estiment que s'il existe dans une organisation une multiplicité de cultures on ne peut, dès lors, parler d'une culture organisationnelle propre à toute l'organisation (Thévenet, 2015). Néanmoins, Maurice Thévenet (2015) n'est pas de cet avis puisqu'il estime que la culture organisationnelle permet au niveau macro de promouvoir ce qui unit chaque sous-groupe de l'organisation (exemple : valeurs communes). En effet, « les organisations sont en même temps des cultures unitaires et une mosaïque de cultures plus microscopiques » (Tellier et Tessier, 1991, p.374). Par conséquent, chaque membre de l'organisation va se sentir appartenir à plusieurs paliers culturels (exemple : organisation, succursale, équipe) (Tellier et Tessier, 1991).

La seconde direction estime que la culture existe dans chaque entreprise, mais que chacune de ces entreprises n'a pas forcément une culture d'entreprise spécifique (Dupuis, 1990). Ainsi, les auteurs qui s'inscrivent dans ce courant n'ont pas pour objectif premier de trouver la culture spécifique d'une entreprise (Dupuis, 1990). En effet, ils vont plutôt chercher « à faire l'analyse culturelle des organisations » (Dupuis, 1990, p.547). Les entreprises étant ici envisagées en tant que « système ouvert » (Dupuis, 1990, p.547), les

auteurs estiment que les fondements de la culture d'entreprise ont des origines variées, qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise (Dupuis, 1990). C'est ainsi que Dupuis (1990) présente les cinq mécanismes pouvant impacter l'univers culturel d'une entreprise identifié à la fin des années quatre-vingt par Sainsaulieu (1987). Effectivement, selon l'auteur, « l'adaptation sociétale (culture nationale), les interdépendances institutionnelles (contraintes institutionnelles), les communautés professionnelles, les confrontations et l'apprentissage culturel » (Dupuis, 1990, p.547) sont des éléments qui impactent la culture d'entreprise (Dupuis, 1990).

Olivier Meier (2016) a quant à lui identifié quatre cultures qui peuvent modifier la culture organisationnelle et impacter les attitudes des individus affiliés à l'entreprise. Effectivement, selon Meier (2016) « [la] culture nationale, [la] culture régionale, [la] culture d'appartenance professionnelle (liée au statut et vécu de ses membres), [et la] culture personnelle » (Meier, 2016, p.18) impactent les cultures organisationnelles (Meier, 2016). Ainsi, Sainsaulieu (1987) et Meier (2016) se rejoignent sur certains des éléments pouvant avoir une incidence sur la culture d'entreprise (Dupuis, 1990). Cependant, selon Dupuis (1990) il ne faut pas que la prise en compte des facteurs externes pousse à la sous-estimation du pouvoir d'exercer par les agents. Pour Dupuis (1990), « la culture organisationnelle n'est pas déterminée par l'environnement, mais plutôt par le jeu des acteurs agissant dans l'organisation et dans ces cadres d'interactions multiples » (Dupuis, 1990, p.547). Il ajoute que ces mécanismes ne sont « pas unidirectionnelle [ou] déterministe » (Dupuis, 1990, p.547). En effet, les entreprises et les agents contribuent également à l'agencement des sociétés, des organisations et des cultures qui la composent (Dupuis, 1990). Les auteurs qui souscrivent à cette seconde direction ont pour objectif principal de saisir la culture d'entreprise étudiée davantage que de poser des actions (Pépin, 1994). En effet, selon Jean-Pierre Dupuis (1990) ;

La culture n'étant pas réduite à une variable interne de l'organisation, mais étant un processus (et un produit résultant de ce processus), ayant lieu à la fois hors et dans l'organisation, il devient beaucoup plus difficile pour un groupe (les dirigeants) de manipuler la soi-disant culture (organisationnelle ou non). La

complexité du social se faisant jour, tout projet d'intervention devient plus modeste et moins manipulateur (Dupuis, 1990, p.547).

La vision de « *l'organisation EST une culture* » (Thévenet, 2015, p.37) est prédominante dans le paradigme interprétatif (Dupuis, 1990 ; Pépin, 1994). Étant donné que ce travail s'inscrit dans une ontologie constructiviste auquel appartient le paradigme interprétatif, cette seconde perspective semble être la plus adéquate pour aborder la culture organisationnelle au travers du paradigme constructiviste choisi, car il s'inscrit également dans une ontologie constructiviste (Gaudet et Robert, 2018).

Pour continuer, Meier (2016) propose un mode d'analyse des cultures organisationnelles au travers de onze éléments identifiables dans une entreprise. Ces éléments ont été recueillis par Meier (2016) au travers de nombreux articles traitant de la question de la culture des organisations. Nous ne présenterons pas ici les onze éléments. Néanmoins, nous en faisons mention, car bien que nous estimions que « *l'organisation EST une culture* » (Thévenet, 2015, p.37), nous avons jugé pertinent de nous reposer sur des éléments concrets de la culture à étudier, cela dans le but de faciliter notre recherche. Ainsi, nous avons retenu les trois éléments suivants suggérés par Meier (2016) :

- « Les valeurs dominantes » (p.12) : La base qui sert à l'organisation à justifier tout ce qu'elle fait (Meier, 2016).
- « La politique des ressources humaines » (p.12) : La manière selon laquelle le leadership communique, encourage et gère les employés (Meier, 2016).
- « Le comportement et les attitudes » (p.12) : La conduite et la posture que les salariés adoptent face à l'entreprise (Meier, 2016).

3.5. L'action collective

L'action collective désigne « toute tentative de constitution d'un collectif, plus ou moins formalisé et institutionnalisé, par des individus qui cherchent à atteindre un objectif partagé, dans des contextes de coopération et de compétition avec d'autres, collectifs »

(Cefaï, 2007, p.8, cité dans D'Amours, 2010, p.258), ou encore un « effort commun et rationnel pour atteindre des buts déterminés » (Giugni, 1996, p.8). En d'autres termes, elle désigne une action volontaire et organisée par un groupe d'individus dont la finalité est de parvenir à un objectif collectif (D'Amours, 2010 et Giugni, 1996). Elle peut être engagée dans toutes les sphères de la société (exemples : municipale, étatique, organisationnelle, etc.) et vient remettre en question les structures de pouvoirs établies afin d'amener un changement dans le fonctionnement de la collectivité (D'Amours, 2010).

3.5.1. Le groupe

Dans son ouvrage intitulé *La logique de l'action collective*, Mancur Olson revient sur la notion de groupe (Olson, Lévi et Desmarez, 2018). Il y explique que l'exactitude voudrait que la notion de groupe puisse désigner un ensemble d'individus pris de manière aléatoire (Olson, Lévi et Desmarez, 2018). Néanmoins, la majorité des discussions dans le milieu académique autour du groupe abordent majoritairement les groupes qui sont liés par des buts collectifs ou une quête de profits communs (Olson, Lévi et Desmarez, 2018). En effet, selon Arthur Bentley « sans intérêt commun, point de groupe » (Bentley, 1949, p.211, cité dans Olson, Lévi et Desmarez, 2018, p.19). Raymond Cattell est du même avis en déclarant que « tout groupe a son intérêt propre » (Cattell, 1955, p.115, cité dans Olson, Lévi et Desmarez, 2018, p.20). À l'instar d'Olson c'est au travers de cet angle que nous voulons aborder la notion de groupe dans cette recherche, plus précisément celle de groupes ressources d'employés (GRE) (Olson, Lévi et Desmarez, 2018). Il faut noter que cette conception du groupe sous-entend que les membres qui le constituent sont des acteurs rationnels (Boucher, 1990).

3.5.2. Le paradoxe d'Olson

Mancur Olson est l'un des pères et penseurs majeurs de l'action collective (Francisco, 2010). Il s'est éloigné des doctrines pluralistes défendues par ses devanciers pour embrasser une conception basée sur la rationalité des acteurs (Francisco, 2010). Il a

développé ce que l'on a nommé « le paradoxe d'Olson » (Farro, 2000, p.68), « le problème du “free rider” » (Boucher, 1990, p.14) ou encore le « dilemme du *free rider* » (Giugni, 1996, p.8). Selon Olson, les individus étant des acteurs rationnels ils vont privilégier leurs propres intérêts plutôt que ceux de la communauté (Giugni, 1996 ; Farro, 2000). Ils vont donc évaluer les avantages et les inconvénients qui peuvent être engendrés par leur engagement actif dans une action collective (Farro, 2000). Ainsi, lorsque l'action collective est initiée par un groupe comptant un nombre conséquent de membres, les inconvénients perçus par l'individu supplantent dans la majorité des cas les profits qu'il peut retirer de son engagement actif dans l'action (Farro, 2000). En effet, l'individu qui ne sait pas mobiliser va tout de même bénéficier des biens collectifs acquis par la mobilisation des membres du groupe, car on ne peut s'opposer à ce qu'il en jouisse également (Boucher, 1990 ; Giugni, 1996 ; Farro, 2000 ; Francisco, 2010). Ce qui est paradoxal dans ce phénomène est que malgré l'évaluation des avantages et des inconvénients que peut occasionner la mobilisation, certains individus font tout de même le choix de prendre part activement à l'action collective (Farro, 2000). Selon Olson, ce cas de figure se présente quand l'individu est motivé par un profit individuel qu'il peut retirer de sa contribution à l'action (Farro, 2000). Ces profits individuels sont appelés des « intérêts sélectifs » (Farro, 2000, p.69) ou des « incitatif[s] sélectif[s] » (Boucher, 1990, p.14) ; car ils s'appliquent uniquement aux membres du groupe et non à l'entièreté de la communauté représentée par le groupe (Farro, 2000). Ces « intérêts sélectifs [...] peuvent aller de la récompense économique à l'obtention d'un poste » (Farro, 2000, p.69) clé dans le groupe (exemples : représentant syndical) (Farro, 2000). Il faut noter que ce principe s'applique exclusivement aux grands groupes (Boucher, 1990). En effet, pour les groupes comptant un nombre faible ou moyen de membres « des motivations existent déjà, sous forme [...] économique, [...] sociale et psychologique comme le prestige, le respect, l'amitié, sous forme de sanction et de récompenses » (Olson, 1971, p.60-65 cité dans Boucher, 1990, p.14).

3.5.3. Théorie de la mobilisation des ressources

« La théorie de la mobilisation des ressources » (Giugni, 1996, p.6) ou « l'approche stratégique » (Boucher, 1990, p.5) est une perspective de l'action collective dont les principaux théoriciens sont « Obershall (1973), Gamson (1975) et McCarty et Zlad (1977) » (Farro, 2000, p.67). Boucher (1990) a fait le choix de qualifier la perspective d'« approche [...] stratégique à cause de l'emphase accordée aux stratégies des individus et des groupes » (p.5). Néanmoins, dans ce travail nous ferons usage de la première appellation, car elle est conforme à la manière dont les théoriciens nomment le courant (Boucher, 1990). Cette perspective est une réponse aux théories classiques ou fonctionnalistes de l'action collective avec lesquels elle rompt (Boucher, 1990 ; Giugni, 1996), dans la mesure où elle « conçoit les mouvements sociaux comme des décideurs collectifs rationnels qui mobilisent leurs partisans et promeuvent leur cause à l'aide des meilleures stratégies disponibles sous la contrainte de ressources matérielles et cognitives limitées » (Kitshelt, 1986, p.59, cité dans Revillard, 2003, p.1). En effet, pour les théories classiques le manque de régulation sociale, le trouble dans les structures de la société ou encore l'insatisfaction des individus sont les éléments déclencheurs de l'action collective (Boucher, 1990, Giugni, 1996). Pour sa part, la théorie de la mobilisation des ressources c'est plutôt la possibilité qu'a une collectivité de planifier une action à l'aide de ressources (ressources économiques, sociales ou encore politiques) qui permet la mobilisation (Boucher, 1990 ; Giugni, 1996 ; Farro, 2000). De ce fait, dans cette conception de l'action collective « les mouvements naissent dans des contextes qui favorisent leur formation et leur développement » (Farro, 2000, p.66). Ainsi, la théorie de la mobilisation des ressources repose sur deux hypothèses principales (Giugni, 1996, Farro, 2000). En premier lieu, comme évoquée ci-dessus, elle suppose que la formation d'une action collective dépend de l'accès aux ressources nécessaires pour mener à bien l'action (Giugni, 1996, Farro, 2000). En deuxième lieu, la théorie suppose que les individus sont des agents rationnels en quête de gains personnels et collectifs (Giugni, 1996, Farro, 2000). Cette deuxième supposition s'inscrit dans la pensée d'Olson (Giugni, 1996). En effet, elle nous ramène au « dilemme du *free rider* » (Giugni, 1996, p.8) expliquée ci-dessus et auquel adhèrent les auteurs de la théorie de la mobilisation des ressources (Giugni, 1996). Par conséquent, ces deux suppositions conduisent les chercheurs qui

s'affilient à ce courant théorique à placer au cœur de leurs études « [la] mobilisation générale, [la] mobilisation des ressources, des appuis politiques et d'autres groupes, [le] choix des ressources nécessaires [et les] exigence ou non d'une organisation centralisée » (Boucher, 1990, p.6).

L'une des critiques de la théorie de la mobilisation des ressources est que son « analyse s'en tient au comment et ne s'avance pas sur le terrain du pourquoi de l'existence des mouvements sociaux » (Mellucci, 1984, p.828 ; 1985, p.797, cité dans Boucher, 1990, p.20). C'est pourquoi certains auteurs estiment que cette théorie « s'arrête plutôt à l'analyse des organisations comme le fait la sociologie des organisations » (Crozier et Freiderberg, 1977 ; Bernoux, 1985, cité dans Boucher, 1990, p.20). Néanmoins, son usage est pertinent dans ce travail pour deux grandes raisons principales. Premièrement, nous ne cherchons pas à expliquer le contexte d'émergence des groupes ressources d'employés (GRE) (Boucher, 1990). Nous essayons plutôt de comprendre comment les GRE s'organisent pour atteindre leurs objectifs et améliorer la situation des employés qu'ils représentent au sein de l'organisation (Boucher, 1990). Ainsi, nous voulons concentrer notre analyse sur le groupe et sur l'entreprise et non sur tout le contexte historique, politique, social et économique qui a mené à l'implantation des GRE en entreprise (Boucher, 1990). Deuxièmement, la théorie de la mobilisation des ressources semble être la théorie qui convient le mieux avec le paradigme épistémologique constructiviste choisi pour guider ce travail (Boucher, 1990). En effet, Crozier et Friedberg (1977), et Bernoux (1985) sont d'avis que « l'action collective est un construit sociale [et] que l'acteur jouit toujours d'une marge de liberté quel que soit le poids du système » (Boucher, 1990, p.13), ce qui correspond aux postulats du constructivisme (Gaudet et Robert, 2018). Pour les deux raisons énoncées, nous faisons donc le choix d'analyser les GRE à l'aide de la théorie de la mobilisation des ressources.

Maintenant que nous avons présenté l'ontologie et le paradigme épistémologique constructiviste choisi pour ce travail, que nous avons exploré le lien entre le paradigme

constructiviste et les notions d’ethnicité et de culture organisationnelle, et que nous avons présenté la théorie de la mobilisation des ressources, voici les définitions que nous avons retenues pour les concepts centraux de notre question de recherche.

3.6. Définition des concepts centraux

Afin de répondre au mieux à l’interrogation soulevée dans ce travail, il est pertinent de trancher parmi les différentes définitions des concepts centraux de la question de recherche présents dans la littérature scientifique. Sélectionner une définition précise de chaque concept en cohérence avec la perspective choisie permettra de préciser le cadre de cette recherche.

Les minorités ethnoculturelles :

Le premier concept est celui de minorités ethnoculturelles. Il prend source dans l’addition de deux concepts celui de « minorités » (Saint-Jean et Dufour, 2020, p.83) et celui d’« ethnoculturelles » (Saint-Jean et Dufour, 2020, p.83).

En premier lieu, le concept de « minorités » (Saint-Jean et Dufour, 2020, p.83) renvoie à des

Groupes [qui] sont moins nombreux relativement au groupe majoritaire sur un territoire donné. Le statut de minorité peut donc référer à une variété de caractéristiques, telles que le genre, le statut socio-économique ou la religion. Il implique aussi certaines inégalités sociales, notamment concernant le moindre pouvoir de ces groupes comparativement au groupe majoritaire (Saint-Jean et Dufour, 2020, p.83).

En second lieu, « ethnoculturelles » (Saint-Jean et Dufour, 2020, p.83) renvoie « à l’ethnie, qui relie l’individu à un groupement humain possédant une histoire et une ascendance communes » (Saint-Jean et Dufour, 2020, p.83). Il renvoie également

À la culture, qui relie l'individu à un ensemble de personnes qui partagent les mêmes traditions et coutumes, qui se transmettent de génération en génération [...] Les approches contemporaines définissent la culture de manière dynamique, où chaque individu est à la fois acteur dans la construction de sa propre identité et dans la construction de sa culture (Saint-Jean et Dufour, 2020, p.83).

La culture organisationnelle :

Le deuxième concept est celui de culture organisationnelle. En accord avec l'ontologie constructiviste choisie, c'est la définition de Smircich (1993) qui a été retenue. Pour l'autrice « la culture organisationnelle peut être conçue comme un ensemble de croyance, valeurs et symboles partagés par un groupe social, dont l'interaction façonne la culture » (Lee-Gosselin et Ann, 2011, p.66).

Groupes ressources d'employés (GRE) :

Le dernier concept est celui des groupes ressources d'employés (GRE). Il renvoie à

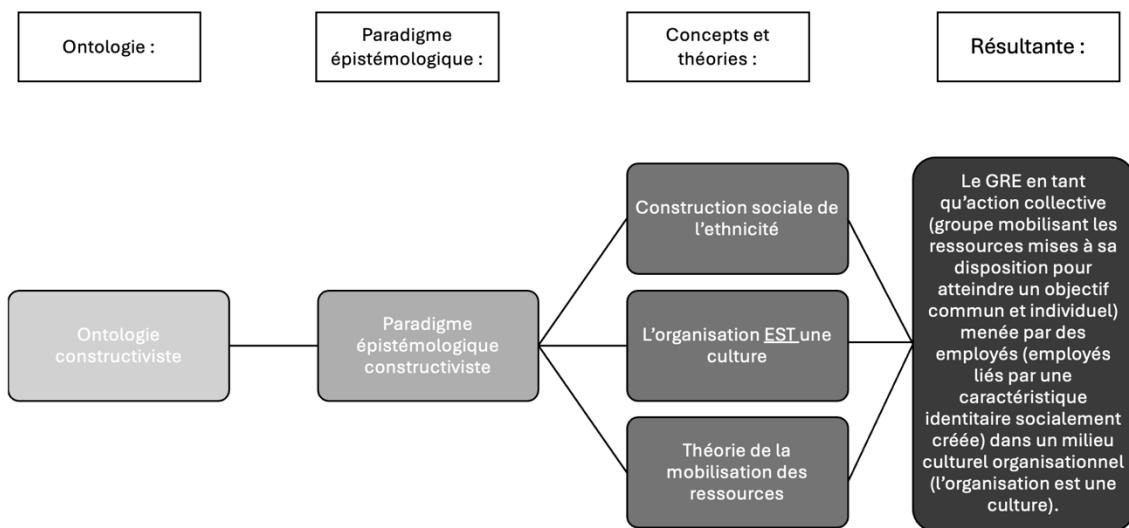
Des groupes d'employés au sein d'une organisation formée pour agir en tant que ressources pour à la fois les membres du groupe et l'organisation. Les GRE fonctionnent sur le volontariat, sont des groupes dirigés par les employés qui peuvent avoir quelques membres ou quelques milliers de membres. Ils sont typiquement basés sur un aspect démographique (exemple : les femmes), le stade de vie (exemple : la génération Y), ou la fonction (exemple : les ventes). Ils sont dédiés à la promotion d'un environnement de travail diversifié et inclusif dans le contexte de la mission, des valeurs, des pratiques d'affaires et des objectifs de l'organisation (Kaplan, Sabin et Smaller-Swift, 2009, p.1, cité dans Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015, p.4, traduction libre).

Dans ce travail nous nous concentrerons sur les GRE « basés sur un aspect démographique » (Kaplan, Sabin et Smaller-Swift, 2009, p.1, cité dans Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015, p.4, traduction libre), celui de l'ethnicité.

3.7. Synthèse schématique du cadre conceptuel

Afin de conclure ce chapitre, nous avons résumé les concepts et les théories présentés dans cette section de manière synthétique dans le but de donner une vision d'ensemble au cadre conceptuel.

Figure 4 : Synthèse du cadre conceptuel



Source : figure conçue par l'autrice.

CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté le contexte théorique et conceptuel autour duquel s'articule ce projet. Afin de tenter de répondre au mieux à la question de recherche, il ne nous faut pas uniquement un fondement théorique et conceptuel, il nous faut également suivre une méthode de recherche (Bourgeois, 2021). Par conséquent, ce présent chapitre est destiné à expliciter la démarche méthodologique dont nous avons fait usage dans ce projet.

Le chapitre est planifié de la manière suivante ; pour commencer, nous présenterons les objectifs poursuivis par ce travail de recherche. Ensuite, nous expliquerons nos choix méthodologiques. Pour continuer, nous aborderons la démarche de collecte de données suivies, puis nous mettrons en avant la stratégie employée dans l'analyse des données récoltées. Pour finir, nous évoquerons les limites de la méthode choisie.

4.1. Objectif de la recherche

Afin de favoriser la compréhension du choix de la méthodologie employée, nous jugeons pertinent de commencer par présenter les objectifs poursuivis par ce projet de recherche. Par conséquent, la visée de ce travail est de comprendre comment la mise en place de groupes ressources d'employés (GRE) destinés aux salariés en organisation dans une logique de gestion de la diversité impacte les salariés et la culture de l'organisation.

Nous voulons comprendre quelles sont les ressources dont les GRE disposent pour atteindre leurs différents objectifs, et comprendre comment leurs présences impactent les employés. Nous voulons également comprendre comment la présence d'un GRE agit sur la culture d'une organisation, que ce soit au travers des valeurs qu'elles prônent, des politiques et pratiques de gestion des ressources humaines mises en place, ou encore de

la posture des employées face à l'organisation. C'est au travers du point de vue de professionnels du domaine des ressources humaines et/ou du domaine de la gestion de la diversité que nous tenterons d'explorer le phénomène.

Comme évoqué dans la revue de littérature, il existe différents types de groupes ressources d'employés (GRE) (Welbourne et McLaughlin, 2013 ; Welbourne, Rolf et Schlachter, 2017). Cependant, dans le but de préciser la problématique de recherche, nous avons fait le choix de nous limiter aux GRE « centrés sur des attributs » (Welbourne et McLaughlin, 2013, cité dans Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015, p.1818, traduction libre). Dans notre cas, il sera identitaire puisque nous mettrons l'accent sur les GRE destinés aux salariés issus des minorités ethnoculturelles. Bien que les minorités ethnoculturelles regroupent de nombreuses identités ethniques et culturelles distinctes (Saint-Jean et Dufour, 2020), nous avons choisi de ne pas nous limiter à une identité ethnique ou culturelle particulière. Ce choix d'explorer uniquement les GRE destinés aux salariés issus des minorités ethnoculturelles dans ce travail est motivé par l'histoire de ces groupes (Saint-Jean et Dufour, 2020). En effet, le premier GRE à avoir vu le jour était également consacré à une identité ethnoculturelle puisqu'il était destiné aux employés afrodescendants (Douglas, 2008).

4.2. Choix de la méthodologie de recherche

Dans ce projet, nous avons fait le choix d'opter pour une méthode de recherche qualitative. Selon Gaudet et Robert (2018), ce type de recherche renvoie à « un processus itératif de production des connaissances » (p.8) qui a comme « objet de recherche, le social, qui est : complexe; multidimensionnel; historiquement situé; [et] fondé sur des liens subjectifs » (p.8). Le choix d'utiliser une méthode qualitative est motivé par plusieurs éléments.

Tout d'abord, cette décision est justifiée par la question de recherche retenue. Rappelons que la question est la suivante : **comment l'implantation de groupes ressources employés (GRE) en organisation impacte-t-elle les salariés issus des minorités ethnoculturelles et la culture organisationnelle des entreprises au Québec ?** L'élaboration de celle-ci n'est pas anodine, car elle est en lien direct avec la méthodologie sélectionnée dans la mesure où un nombre important d'études qualitatives ont des « questions qui commencent par un [“] comment [”] [car elles] favorisent des interprétations à la fois riches et ancrées dans leurs contextes tout en menant à une compréhension des processus sociaux » (Gaudet et Robert, 2018, p.9) nécessaires aux études qualitatives (Gaudet et Robert, 2018).

Puis, en considérant l'objectif de recherche et le fait que notre étude se penche sur l'interprétation que donnent des professionnels du domaine des ressources humaines et/ou de la gestion de la diversité sur un regroupement d'employés (le GRE) avec lequel ils travaillent ou ont travaillé étroitement, ou encore dont ils ont été membres au cours de leur carrière, le choix d'une méthodologie qualitative est pertinent. Effectivement, « les méthodes qualitatives servent à documenter et à comprendre l'expérience vécue par les personnes qui participent à la recherche » (Bourgeois, 2021, p.4), si bien qu'elle a l'avantage de « fournir une compréhension riche de contextes sociaux complexes » (Pascal, 2011, p.40, cité dans Gaudet et Robert, 2018, p.3). En revanche, les recherches qualitatives n'ont pas pour vocation « d'expliquer des phénomènes empiriques universels » (Gaudet et Robert, 2018, p.3) ou encore de « fournir une explication causale d'évènements » (Pascal, 2011, p.40, cité dans Gaudet et Robert, 2018, p.3).

Ensuite, l'usage d'une méthodologie qualitative est également approprié en raison du paradigme épistémologique sélectionné pour cadrer le projet de recherche, puisque Gaudet et Robert (2018) comptent le constructivisme parmi les différentes épistémologies de cette méthode (voir figure 3). De plus, « les chercheuses et chercheurs adoptant des

méthodes de recherche qualitatives épousent souvent une perspective constructiviste » (Demers, 2019, p.74), nous nous inscrivons donc dans cette même lignée.

4.2.1. Recherche descriptive interprétative

Maintenant qu'il a été établi que ce projet repose sur une méthode de recherche qualitative, il nous faut être plus explicites et préciser le type de méthode qualitative qui sera appliquée. Ce besoin de précision est dû au fait qu'il n'est pas suffisant de spécifier l'usage d'une méthode de recherche qualitative étant donné qu'il existe une variété de méthodes différentes de cette nature (Dicko et Morency, 2019). Ainsi, nous avons tranché pour une recherche descriptive interprétative (Larivière et Corbière, 2014). Selon Thorne (2008), le but de ce type d'études est de tenter de « dépeindre un phénomène, ses propriétés, ses composantes et ses variations, à l'expliquer et à rendre compte de sa signification » (Larivière et Corbière, 2014, p.6). Larivière et Corbière (2014) ajoutent qu'« il s'agit d'une démarche inductive de recherche attentive à la complexité des phénomènes humains et qui met en valeur la subjectivité humaine » (p.6). Effectivement, cette méthodologie accorde une place considérable « à la découverte, à l'exploration et à la quête de la signification des phénomènes selon la perspective des participants » (Larivière et Corbière, 2014, p.7). Toutefois, il faut noter qu'elle n'a pas pour fonction d'imposer de manière prédéfinie chaque étape de la démarche scientifique, mais plutôt de guider les choix effectués par le chercheur (Larivière et Corbière, 2014).

Compte tenu du fait que ce projet de recherche tente de comprendre le fonctionnement et l'influence des GRE en organisation selon le point de vue d'agents impliqués, ce choix méthodologique paraît adéquat. En revanche, il faut admettre que l'interrogation posée dans ce projet est d'essence plus interprétative que descriptive (Larivière et Corbière, 2014). En effet, l'élaboration d'une question commençant par « comment » s'apparente subtilement plus à une tentative d'interprétation que de description (Larivière et Corbière, 2014). Néanmoins, cela n'efface pas l'aspect descriptif de la recherche (Larivière et Corbière, 2014).

4.3. Posture de la chercheuse

Thorne (2008) est d'avis que le chercheur qui s'engage dans une recherche descriptive interprétative doit clairement et explicitement dévoiler les postulats conceptuels sur lesquels repose son étude (Larivière et Corbière, 2014). Nous avons pu faire cela dans le chapitre précédent au cours duquel nous avons présenté le contexte théorique et conceptuel qui encadre le projet (voir chapitre 3). Laperrière (1997) complète en disant que le chercheur se doit d'évaluer régulièrement son engagement affectif et social dans son contact avec les répondants (Larivière et Corbière, 2014). Le but est de garantir le recul requis afin d'assurer la validité des résultats (Larivière et Corbière, 2014). Néanmoins, notre positionnement constructiviste admet qu'il est impossible pour le chercheur de faire totalement abstraction de lui-même (Dicko et Morency, 2019).

4.4. Terrain de recherche

Nous avons choisi de limiter notre terrain de recherche aux entreprises privées, publiques et parapubliques situées au Québec. Nous faisons le choix de délimiter la localisation du terrain de recherche au Québec et non à l'entièreté du Canada. En effet, le Québec a une histoire, une culture, des lois, un contexte, une réalité bien différente du reste du pays. Nous avons donc jugé pertinent d'ancrer notre recherche dans le contexte québécois.

Il est vrai qu'il existe des différences non négligeables entre les entreprises privées, publiques et parapubliques. Néanmoins, pour ce travail nous ne nous sommes pas restreints à un type d'entreprise. En effet, nous ne voulions pas risquer de trop circonscrire le terrain au point de rendre difficile la recherche de participants. De plus, la thématique des GRE n'ayant pas encore été massivement abordée dans la littérature scientifique francophone, nous ne pensons pas qu'il soit nécessaire d'autant délimiter le projet.

Initialement, lorsque nous avons modélisé la recherche nous avions pour ambition d'avoir pour terrain de recherche deux entreprises privées (idéalement d'un secteur d'activité similaire) ayant un groupe ressource destiné aux employés qui s'identifient comme étant « afrodescendant » et d'y interroger chaque partie prenante ; l'équipe de ressources humaines, les leaders du GRE, et les membres du GRE. Au mois de septembre 2024, avec l'approbation du comité éthique de la recherche de HEC Montréal, nous avions commencé à approcher le terrain. Néanmoins, au fil des semaines et des mois, nous nous sommes rendu compte de la complexité de notre idée initiale (3 groupes de participants différents : ce qui implique 3 questionnaires différents) et de la difficulté que nous aurions à constituer un bon terrain de recherche. C'est pourquoi afin d'accroître la faisabilité du projet nous avons reconcidéré notre objectif premier pour nous tourner vers une autre option qui nous permettrait également d'avoir des résultats de recherche pertinents. Ainsi nous avons laissé l'idée de récolter nos données en organisation et plutôt fait le choix de les récolter à l'externe auprès de professionnels qui feraient part de leur expertise sur le sujet. Ce changement a demandé que nous fassions une demande de modification au comité éthique de la recherche, demande qui a été approuvée. Ainsi, notre nouveau terrain de recherche est essentiellement constitué de professionnels en gestion des ressources humaines et/ou en gestion de la diversité, qui résident au Québec et qui ont une connaissance pratique (dans le cadre de ses fonctions et/ou en tant que membre d'un GRE) ou théorique sur les GRE.

4.5. Collecte de données

Maintenant que nous avons présenté l'objectif de recherche, les choix méthodologiques, la posture de recherche et que nous nous sommes familiarisés avec le terrain de recherche, nous pouvons enfin aborder de manière concrète la démarche suivie pour collecter les données.

4.5.1. Critère d'échantillonnage

Pour commencer, nous pouvons présenter les critères d'inclusion et d'exclusion de l'échantillon. Ce processus d' « échantillonnage consiste à sélectionner des cas (que ce soit des participants, des sites d'observation ou des documents) issus d'une plus large population de cas sur la base de critères explicités. Le résultat de cette sélection s'appelle un échantillon » (Gaudet et Robert, 2018, p.258). En d'autres termes, l'échantillon est une fraction de la population étudiée qui va représenter la population dans une recherche (Gaudet et Robert, 2018). L'échantillon se doit d'être composé d'individus spécialistes de l'objet de recherche qui, au travers de leurs différents points de vue, participeront à l'interprétation du problème de recherche (Larivière et Corbière, 2014).

De nos jours, il n'y a toujours pas de consensus en ce qui concerne le nombre de répondants nécessaire pour assurer la validité d'un projet de recherche (Larivière et Corbière, 2014; Boutin, 2018). Toutefois, Boutin (2018) suggère que, globalement, le chiffre oscille entre 10 et 15 entrevues individuelles. Nous avons donc fait le choix de suivre cette recommandation en effectuant un minimum de 10 entrevues individuelles avec des répondants que nous estimons avoir une connaissance suffisante sur la thématique de recherche. Nous avons fini par réaliser 11 entrevues individuelles.

Les personnes qui forment notre échantillon doivent répondre à plusieurs caractéristiques. En premier lieu, ils doivent être des professionnels en gestion des ressources humaines et/ou en gestion de la diversité. En deuxième lieu ils doivent avoir une connaissance pratique et/ou théorique des groupes ressources d'employés (GRE). En troisième lieu, ils doivent résider dans la province canadienne du Québec. En quatrième lieu, ils doivent être âgés d'au moins 18 ans.

Nos critères d'échantillonnage sont motivés par les raisons suivantes. Premièrement, les participants doivent être des professionnels en gestion des ressources humaines et/ou en gestion de la diversité, car cela permet d'ancrer ce projet de recherche dans le domaine de

la gestion des ressources humaines. Deuxièmement, les participants doivent avoir une connaissance pratique (dans le cadre de ses fonctions et/ou en tant que membre d'un GRE) et/ou théorique des groupes ressources d'employés (GRE) afin de garantir qu'ils aient une connaissance suffisante de la problématique de recherche. Troisièmement, nous avons fait le choix de restreindre l'échantillon à des participants majeurs pour des raisons éthiques.

Pour constituer notre liste de participants potentiels, nous avons effectué des recherches sur les sites de carrières des entreprises pour savoir quelle entreprise avait en son sein des GRE. La plupart d'entre elles avaient une page dédiée à l'EDI et/ou à la RSE. Nous avons effectué des recherches (à l'aide des mots clés) sur le réseau social professionnel LinkedIn et fait appel à notre réseau pour trouver des potentiels répondants.

4.5.2. Présentation de l'échantillon

L'échantillon final est constitué de 11 professionnels dont l'âge est compris entre 20 et 59 ans. Il faut noter que nous n'avons pas l'âge précis de tous les répondants, car nous avons choisi d'uniquement demander aux répondants de nous indiquer la tranche d'âge auquel ils appartiennent. Les tranches d'âges parmi lesquels ils avaient le choix étaient les suivantes : 20 – 29 ; 30 – 39 ; 40 – 49 ; 50 – 59 ; 60 et plus. La tranche d'âges la plus représentée dans l'échantillon est celle des 30 à 39 ans (7 participants sur 11), suivie plus loin par celle des 40 à 49 ans (2 participants sur 11).

Ensuite, tous les participants ont au moins un niveau d'études universitaires de premier cycle (baccalauréat), mais la majeure partie d'entre eux ont un niveau d'étude de deuxième cycle (maîtrise, DESS, doctorat) universitaire déjà obtenu, ou en cours d'obtention (8 participants sur 11). Le domaine d'étude principale dans lequel ils ont poursuivi leur formation universitaire est la gestion des ressources humaines (GRH) (nous incluons le développement organisationnel dans les GRH). Certains répondants ont étudié

dans d'autres domaines tels que les relations industrielles, le marketing ou encore la psychologie, sans être exhaustifs.

Pour ce qui est de l'occupation professionnelle, plus de la moitié des participants sont des directeurs ou des conseillers en EDI dans de grandes entreprises⁶. Le reste des participants sont des conseillers en acquisition de talents ou en développement organisationnel, également dans de grandes entreprises. L'ancienneté de poste des participants, au moment de la récolte des données, variait entre quelques mois et 4 ans. Les secteurs d'activités des entreprises qui les emploient sont assez divers. Ainsi, il y avait des secteurs tels que la finance, la comptabilité, l'énergie, le transport, la communication, le commerce de détail, la santé, ou encore le milieu juridique. Nous ne donnerons pas plus de détail sur les entreprises, car dans ce travail nous cherchons uniquement à recueillir l'avis de professionnelle sur la pratique de GRE.

En résumé, nous avons un échantillon composé de 11 professionnels en RH et/ou en EDI, plutôt jeunes, hautement éduqués et issus de secteurs d'activité très divers.

4.5.3. Entrevues semi-dirigées

Maintenant que nous avons décrit notre échantillon de recherche, nous pouvons présenter notre outil de collecte de données. Les recherches descriptives interprétatives sont compatibles avec un large éventail de procédés de collecte de données, mais nous avons décidé de retenir l'entrevue de recherche semi-dirigée (Larivière et Corbière, 2014). En effet, nous avons décidé de retenir l'entrevue semi-dirigée, car malgré la multitude de choix, cette méthode occupe une place importante dans les études adoptant « une

⁶ À partir de 500 salariés (ISDE, 2022)

perspective interprétative et constructiviste » (Bourgeois, 2021, p. 273). De manière globale, pour les constructivistes l'entrevue de recherche renvoie à « un processus de communication dans lequel deux individus construisent des interprétations par rapport à un sujet » (Gaudet et Robert, 2018, p.96). Pour ce qui est du cas particulier de l'entrevue de recherche semi-dirigée, elle se définit comme suit ;

Une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui d'une conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé (Bourgeois, 2021, p. 276).

Afin de préparer les 11 entrevues, nous avons réalisé un guide d'entrevue (voir annexes). Étant une entrevue semi-dirigée il est possible qu'au cours des échanges des questions qui n'avaient pas été préparées en amont soient posées aux répondants. Les répondants n'ont pas eu accès au guide en amont de l'entrevue, car nous voulions garantir la spontanéité des échanges. Dans le guide les questions sont réparties en quatre sections que voici ; 1) questions sur la situation professionnelle ; 2) impact du groupe ressource employé (GRE) sur les salariées ; 3) impact du groupe ressource employé (GRE) sur la culture organisationnelle ; 4) questions démographiques. La première et la dernière section ont pour but de valider les critères de sélection de l'échantillon et de recueillir des données permettant de décrire la composition de l'échantillon. La deuxième section a pour objectif de répondre à la première partie de la question de recherche. Étant donné que nous avons opté pour la théorie de la mobilisation des ressources, les questions de cette section s'organisent autour des trois ressources suivantes ; 1) les ressources matérielles, 2) les ressources humaines, 3) les ressources financières. La section compte également des questions plus générales sur le GRE, afin de comprendre le fonctionnement du groupe. Les questions de la troisième section servent à répondre à la dernière partie de la question de recherche. Conformément à la définition de la culture organisationnelle adoptée, et aux éléments proposés par Meier (2016), il y a une question qui porte sur les valeurs des entreprises. Il y a également des questions qui traitent de la gestion des ressources

humaines, et une autre de l'intégration et du sentiment d'appartenance à l'entreprise que nous estimons être une posture des employés envers l'organisation (Meier, 2016).

4.5.4. Déroulement des entrevues semi-dirigées

Nous avons effectué les 11 entrevues individuelles semi-dirigées entre le 4 décembre et le 14 février, soit au cours d'une période de 2 mois et 10 jours. La planification des dates des entrevues s'est faite conjointement avec les participants selon leurs disponibilités. Chaque entrevue a été menée de manière virtuelle à l'aide de Microsoft Teams. Nous avons fait ce choix afin de faciliter la prise de rendez-vous, puisque le virtuel ne nécessite aucun déplacement on peut aisément intercaler une entrevue dans un horaire. Cela permet également d'en réaliser plusieurs dans la même journée. Le virtuel facilite également la prise de notes. En effet, l'usage de virtuel nous a permis d'user de l'outil de transcription et de la fonction d'enregistrement (uniquement avec le consentement des participants) de Microsoft Teams. Étant donné que la plateforme est largement utilisée dans le monde académique et professionnel, les participants semblaient être à l'aise avec l'usage de la plateforme.

Il a été demandé à chaque participant de remplir un formulaire de consentement dans lequel il devait indiquer le niveau de confidentialité qu'il souhaitait maintenir. Ils avaient le choix de garder leur fonction (titre officiel de leur poste) confidentielle ou non confidentiel. De même, ils avaient le choix d'accepter ou de refuser l'enregistrement audiovisuel de l'entrevue. Nous avions en amont décidé de garder leur nom confidentiel. Ainsi, nous avons donné des prénoms fictifs à chaque participant. Chaque participant a également un code qui lui est attribué, sous la forme suivante : « Rn ». Le « R » est un diminutif de répondant, et le « n » renvoie au numéro attribué au participant.

Pour ce qui est de la durée des entrevues, l'entrevue la plus courte a duré (temps écoulé entre la première question posée et la dernière) 16 minutes et 6 secondes et la plus longue a duré 1 heure, 1 minute et 17 secondes. En moyenne, les entrevues ont duré 31 minutes et 19 secondes. Lors de la conceptualisation de la collecte donnée, nous avions estimé que la durée moyenne d'une entrevue serait de 40 minutes, nous avions donc légèrement surestimé le temps moyen nécessaire.

4.6. Stratégie d'analyse de données

Une fois les données récoltées, nous les avons analysées. Pour ce faire, nous avons décidé de nous inspirer de la méthode recommandée par Miles et Huberman (2003), car elle convient bien aux études descriptives interprétatives (Larivière et Corbière, 2014). La démarche préconisée par Miles et Huberman (2003) s'effectue en trois étapes que voici : « condensation des données, présentation des données, et élaboration/vérification des conclusions » (Miles et Huberman, 2003, p.28). Il faut noter que certaines de ces différentes étapes se déroulent simultanément (Miles et Huberman, 2003).

La première étape qui est « la condensation des données renvoie à l'ensemble des processus de sélection, centralisation, simplification, abstraction et transformation des données » (Miles et Huberman, 2003, p.29) collectées. Nous avons donc commencé par faire les verbatims des entrevues (Miles et Huberman, 2003 ; Bourgeois, 2021). Un premier verbatim a été réalisé à l'aide de l'outil de transcription directe de réunion de Microsoft Teams, cela nous a permis d'être plus efficents en gagnant du temps sur la retranscription (Bourgeois, 2021). Ensuite, les verbatims ont été révisés manuellement avec l'appui des enregistrements audiovisuels des entrevues (dans le cas où nous avons eu le consentement pour enregistrer), dans le but de vérifier la transcription automatique, qui parfois était erronée, et de supprimer toutes informations confidentielles (Bourgeois, 2021). Étant donné qu'il est assez difficile de retranscrire à la perfection une entrevue en raison du fossé qu'il existe entre l'expression écrite et l'expression orale, nous avons fait le choix d'éliminer des éléments non pertinents à l'analyse tels que, par exemple, les mots

qui se répètent (Bourgeois, 2021). Cette deuxième retranscription manuelle nous a permis de faire une seconde écoute des entrevues en dehors de l'écoute initiale lors de la réalisation de celles-ci (Larivière et Corbière, 2014). Simultanément, à cette seconde écoute nous avons fait des tableaux résumant les réponses des répondants à chaque question, cela nous a permis de nous familiariser avec l'ensemble du matériel et de déceler de manière générale la perspective des répondants sur le phénomène à l'étude (Larivière et Corbière, 2014).

Par la suite, en nous servant des verbatims et des tableaux résumant les réponses des participants, nous avons identifié les passages importants (Larivière et Corbière, 2014). De ces passages ont émergé plusieurs thèmes que nous avons choisi de mettre sous la forme de codes (Larivière et Corbière, 2014). Cette codification « consiste à transformer des données brutes (faits observés, paroles recueillies...) en une première formulation signifiante » (Mucchielli, 2009, p.20). De cette codification ont émergé 10 codes et 6 sous codes, que nous avons organisés sous la forme d'un arbre de code (voir annexes). Les codes et les sous-codes retenus sont les suivants :

- 1) Ressources matérielles (RM)
- 2) Ressources financières (RF)
- 3) Ressources humaines (RH)
- 4) Ressources temporelles (RT)
- 5) Impacts positifs (IP)
 - a. Impacts positifs sociaux (IPS)
 - b. Impacts positifs professionnels (IPP)
- 6) Impacts négatifs (IN)
 - a. Impacts négatifs sociaux (INS)
 - b. Impacts Négatifs professionnels (INP)
- 7) Impacts sur les valeurs organisationnelles (IVO)
- 8) Impact sur la gestion des ressources humaines (IGRH)
- 9) Impact sur l'intégration et le sentiment d'appartenance (IIA)

10) Pratique des groupes ressources d'employés (PGRE)

- a. Améliorations devant provenir des GRE (AGRE)
- b. Améliorations devant provenir des organisations (AO)

Ensuite, nous avons examiné les convergences et les divergences existantes parmi les codes établis (Larivière et Corbière, 2014). Puis nous avons regroupé les codes qui convergeaient sous de plus grandes catégories (Larivière et Corbière, 2014). Ce processus de catégorisation se définit comme « une opération intellectuelle qui permet de subsumer un sens plus général sous un ensemble de corpus ou d'éléments déjà traités et dénommés (codifiés) » (Mucchielli, 2009, p.17). Nous avons retenu à partir des codes (et des sous-codes) les quatre grandes catégories suivantes :

- 1) Ressources mobilisées
- 2) Impacts sur les employés
- 3) Impacts sur la culture organisationnelle
- 4) Réflexion sur l'évolution de la pratique des GRE

Nous avons synthétisé cette étape de l'analyse sous la forme d'un tableau reprenant tous les sous-codes, les codes et les catégories (regroupant les codes) et leurs significations.

Tableau 2 : Synthèse des codes, sous-codes, et catégories

Catégories	Définitions	Codes	Définitions	Sous-codes	Définitions	Mots clefs
Ressources mobilisées	Les ressources mobilisées pour les GRE pour atteindre leur objectif dans l'organisation.	Ressources Matériels (RM)	Moyens matériels disponibles pour que le GRE puisse organiser ses rencontres.			Entreprise, bureau, interne, extérieur, externe
		Ressources Financières (RF)	Moyens financiers disponibles pour que le GRE puisse couvrir les dépenses liées à son activité.			Budget, argent, sponsoriser, besoin, limiter, finance, contribuer, gratuit, payer
		Ressources Humaines (RH)	Moyens humains disponibles pour soutenir le GRE dans son mandat.			Vice-présidents/vice-présidentes, leader, exécutifs, parrainage, sponsor, direction, conseiller/conseillère en EDI, RH, Partenaire d'affaire, PDG, directeur/directrice, employés.
		Ressources Temporelles (RT)	Temps disponibles pour s'impliquer au sein d'un GRE et assurer sa continuité.			Temps, heure, contribuer, bénévolat, volontaire, Reconnaissance, Implication.
Impacts sur les employés	Influence de l'implantation et de l'implication dans un GRE pour les employés issus des minorités ethnoculturelles.	Impacts Positifs (IP)	Influence positive de l'implantation sur le quotidien des employés.	Impacts Positifs Sociaux (IPS)	Influence positive sur la vie sociale et le bien-être des employés issus des minorités ethnoculturelles membres d'un GRE.	Appartenance, partage, ressembler, conversations/discussions, expérience, réseautages, intégration, échange, identification, rassembler/s'assembler
		Impacts Négatifs (IN)	Influence négative de l'implantation sur le quotidien des employés	Impacts Positifs Professionnels (IPP)	Retombées positives sur la trajectoire professionnelle des employés issus des minorités ethnoculturelles membres d'un GRE.	Évolution, développement, carrière, promotion, reconnaissance, compétence, réseautage, visibilité, avancement
				Impacts Négatifs Sociaux (INS)	Influence négative sur la vie sociale et le bien-être des employés issus des minorités ethnoculturelles membres du GRE.	Ségrégation, différents, exclusion
				Impacts Négatifs Professionnels (INP)	Retombées négatives sur la trajectoire professionnelle des employés issus des minorités ethnoculturelles membres du GRE.	Temps, attente, reconnaissance, crainte/peur
Impacts sur la culture organisationnelle	Influence de l'implantation des GRE sur la culture organisationnelle des entreprises.	Impacts sur les Valeurs Organisationnelles (IVO)	Influence de l'implantation des GRE sur les valeurs des entreprises.			Valeur, culture, EDI, Image.
		Impacts sur la Gestion des Ressources humaines (IGRH)	Influence de l'implantation des GRE sur la gestion des ressources humaines des entreprises.			Onboarding (accueil et intégration), formation, parrainage/mentorat, programme, représentation, 360, conseil, sensibilisation, identification, stagiaire, inclusif.
		Impacts sur l'Intégration et le sentiment d'Appartenance (IIA)	Influence de l'implantation des GRE sur l'intégration et le sentiment d'appartenance des employés à l'entreprise.			Appartenance, intégration, engagement, support, réseau, culture, entreprise.
Réflexion sur l'évolution de la pratique des GRE	Piste d'améliorations pour faire évoluer la pratique des GRE.	Pratique des Groupes Ressources d'Employés (PGRE)	Piste d'améliorations pour faire évoluer la pratique des GRE.	Améliorations devant provenir des GRE (AGRE)	Amélioration pouvant être apportée par le GRE et ses membres	Rôles, collaboration, alliés, ouverture
				Améliorations devant provenir des organisations (AO)	Amélioration pouvant être apportée par les organisations qui ont des GRE en leur sein	Gouvernance, structure, accompagnement, ambassadeurs, reconnaissance.

Source : tableau conçue par l'autrice.

La deuxième étape qui est « la présentation des données consiste à utiliser diverses stratégies pour mettre en évidence les relations entre les thèmes, dans l’optique d’aller au-delà de la description, pour une compréhension plus approfondie, plus interprétative du phénomène » (Larivière et Corbière, 2014, p.15). Le but est donc de donner un sens, et de procéder à une synthétisation des données récoltées (Larivière et Corbière, 2014). Nous ferons cela dans le prochain chapitre (le chapitre 5) où les données seront présentées à l’aide de citations tirées des entrevues en suivant les catégories identifiées à l’étape précédente et par le biais d’un schéma synthétisant les résultats.

La troisième et dernière étape, « implique l’élaboration et la vérification des conclusions » (Larivière et Corbière, 2014, p.16). À l’aide des deux étapes précédentes, nous avons pu donner un sens à l’ensemble du matériel recueilli et en faire ressortir des résultats et des conclusions (Larivière et Corbière, 2014). Afin de nous assurer que les conclusions soient pertinentes et représentatives du contenu des données recueillies, nous avons à l’occasion, en guise de vérification, survolé le matériel non analysé ; les verbatims et les enregistrements (Larivière et Corbière, 2014).

4.7. Limites de la méthodologie

Nos choix méthodologiques ont de nombreuses forces, ils ont également des limites. En voici quelques-unes.

Pour commencer, bien que l’une des grandes forces de la collecte des données qualitatives par le biais d’entrevues semi-dirigées soit l’« accès direct à l’expérience des individus » (Bourgeois, 2021, p. 293), cela peut également être une faiblesse, car le répondant fait part de sa propre perspective de la réalité et non de la réalité des faits (Bourgeois, 2021). De plus, ce que le répondant peut nous communiquer sur sa réalité est limité par le moment, le lieu et le contexte de l’entrevue (Bourgeois, 2021). En effet, la réalité du

répondant est bien plus complexe que ce qu'il peut communiquer lors d'une entrevue ce qui peut affecter la qualité des données collectées (Bourgeois, 2021).

Ensuite, le choix de réaliser des entrevues virtuelles facilite la planification des rencontres avec les répondants, la prise de note et la retranscription (Bourgeois, 2021). Toutefois, ce format d'entrevue limite la collecte de données relative à l'expression non verbale du participant (Boutin, 2018). En effet, certains jugent pertinent de l'inclure dans la prise de notes, car elle peut servir à donner du sens à l'expression orale (Gaudet et Robert, 2018; Boutin, 2018; Bourgeois, 2021). Étant donné que, lors d'une entrevue virtuelle, on voit uniquement le haut du corps du répondant, on ne peut pas observer l'ensemble de la communication qui passe par le mouvement du corps, ce qui accroît les risques de perdre du contenu qui pourrait aider à décrypter les réponses du répondant (Gaudet et Robert, 2018; Boutin, 2018, Bourgeois, 2021).

Pour finir, comme évoqué précédemment, il n'y a pas de consensus sur le nombre de participants requis pour qu'une étude qualitative soit valide (Larivière et Corbière, 2014 ; Boutin, 2018). Nous avons réalisé 11 entrevues, ce nombre est dans la limite conseillée par Boutin (2018) et par d'autres auteurs (Larivière et Corbière, 2014). Nous pensons être arrivées à saturation avec ce nombre. Néanmoins, certains suggèrent qu'il faut une vingtaine de participants ou même plus pour qu'une recherche soit valide (Larivière et Corbière, 2014).

CHAPITRE 5 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce nouveau chapitre est consacré à la présentation et à la synthétisation des résultats obtenue pour répondre au questionnement de recherche. Souvenons-nous que ce projet s'interroge sur la façon dont l'implantation de groupes ressources d'employés (GRE) en organisation impact les salariés issus des minorités ethnoculturelles et la culture organisationnelle des entreprises au Québec. Les résultats obtenus découlent directement des données récoltées par l'entremise des 11 entrevues semi-dirigées individuelles que nous avons réalisées auprès de professionnelles des ressources humaines et/ou de l'EDI. Ces résultats sont également le produit de la méthode de recherche que nous avons présenté au chapitre précédent.

Avant de plonger pleinement dans les présentations des résultats, nous voulons juste revenir sur le cadre conceptuel de ce travail. Dans le cadre conceptuel, le groupe ressource d'employé (GRE) est envisagé comme étant une action collective impulsée principalement par des employés liés par une identité commune qui cherche à atteindre un objectif dans un milieu culturel organisationnel. Ce rappel est pertinent, car sur ce postulat reposent en grande partie les catégories, les codes et les sous-codes retenus dans l'analyse des données.

Le chapitre est divisé selon les quatre catégories qui ont émergé lors de l'analyse des données. Nous commencerons par présenter les ressources mobilisées par les GRE. Pour continuer, nous explorerons l'impact des GRE sur les employés. Par la suite, nous examinerons l'impact des GRE sur la culture organisationnelle des entreprises. Nous finirons par présenter les pistes d'améliorations de la pratique des GRE proposées par les 11 participants.

5.1. Les ressources mobilisées

Comme évoquée dans le cadre conceptuel, nous avons choisi de considérer les GRE comme étant une action collective. Cette action collective nous l'approchons au travers de la théorie de la mobilisation des ressources. C'est pourquoi dans cette section nous voulons présenter les différentes ressources mobilisées par les GRE qui ont émergé à travers l'analyse des données. Néanmoins, nous voulons préalablement valider ce présupposé, voir s'il reflète la réalité du terrain. Pour cela les propos de Florence, conseillère en EDI, paraissent tout à fait aller dans ce sens lorsqu'elle nous confie que les GRE sont parfois vus comme étant semblables à un syndicat.

Parfois ces groupes-là, vu qu'ils poussent pour certaines initiatives, tu sais, comme ils veulent nous amener ailleurs. C'est normal. Ils veulent que notre organisation devienne plus inclusive. Mais ça peut faire en sorte que certaines personnes ou certaines parties prenantes dans l'organisation les perçoivent comme des instances revendicatrices, limite un peu comme des mini syndicats (Florence, R10, 2025).⁷

Toute action collective poursuit un objectif (Giugni, 1996). La citation tirée de l'entrevue réalisée avec Florence nous éclaire déjà en partie sur l'ambition des GRE, étant donné qu'elle dit que le désir du GRE est que l'entreprise évolue vers davantage d'inclusivité. Néanmoins, Henry, un autre des répondants, nous donne plus d'indications par rapport à ce qu'il a pu observer dans ses expériences professionnelles.

Quel que soit le groupe ressource, quel groupe le groupe ressource ciblait en particulier, le cadre était toujours le même. Donc les objectifs devraient toujours être le même, même s'il pouvait avoir des petits ajustements, etcétera. Donc on était vraiment dans un objectif de création de réseautage en interne, de visibilité à l'externe aussi, de favoriser les échanges, de la sensibilisation aussi des personnes qui sont membres dans le groupe ressource, mais aussi la sensibilisation de l'ensemble de l'organisation aux enjeux, aux défis qui peuvent être vécus par les membres d'un groupe en particulier (Henry, R6, 2025).

Maintenant que nous avons pu clarifier la position du GRE en tant qu'action collective, et que nous avons eu l'exemple d'objectifs visés par cette initiative, nous pouvons alors

⁷ Afin de préserver au mieux les réponses des participants, nous avons laissé des fautes dans les verbatims.

explorer les différentes ressources mises à la disposition du groupe pour qu'il puisse se mobiliser efficacement.

5.1.1. Les ressources humaines

La première ressource que nous recensons est celle des ressources humaines. Cette ressource est essentielle pour assurer le bon fonctionnement et la pérennité de tout GRE. Nous avons pu répertorier, au cours des entrevues, différents acteurs qui prennent part de manière plus ou moins active à l'initiative des GRE. Parmi les nombreux acteurs que nous avons inventoriés, **les employés** jouent un rôle majeur. Premièrement dans l'implantation des GRE. En effet, plusieurs répondants reconnaissent le rôle prépondérant des employés dans la mise en place des GRE en entreprise, tout en admettant la nécessité du soutien de l'organisation pour que le groupe voie le jour.

C'est surtout une initiative des salariés, et même dans mes expériences passées c'est toujours quelque chose qui est venu des salariés. Bien sûr avec le support des organisations (Alice, R1, 2024).

Pour les personnes des communautés noires, ou des personnes immigrantes des communautés culturelles, ça provenait des employés. Donc la demande venait des employés (Henry, R6, 2025).

Toutefois, d'autres répondants y voient plutôt une initiative conjointe entre les employés et l'organisation. Dans ce cas de figure, la volonté des employés demeure tout de même un élément important pour l'établissement du groupe.

Je pense que c'est conjoint. Je pense que ça provient d'un besoin exprimé par des employés. Puis, je pense que l'organisation a un devoir de leur fournir des outils pour leur permettre d'avoir des initiatives de diversité (Élizabeth, R7, 2025).

Ajoutons que dans des cas qui semblent plus marginaux, l'initiative pourrait venir directement de l'organisation. Ainsi, Henry nous a fait part du fait qu'il a déjà vécu ce cas de figure chez un ancien employeur. Nous avons également l'exemple de Louise où, chez

son employeur actuel, il n'y a pas encore de GRE à proprement parler, mais plutôt un comité implanté par l'organisation regroupant des employés issus de communautés différentes, mais qui *in fine* a vocation à se diviser en plusieurs groupes pour former des GRE, selon la volonté des employés.

L'organisation qui décide de le mettre en place. Ça a été le cas pour moi, par exemple, dans mes expériences précédentes [...] pour un réseau des femmes (Henry, R6, 2025).

Nous, dans notre cas c'était davantage une initiative de l'organisation [...] parce que ça découle directement de la mise en place de la politique en équité, diversité, inclusion. En fait, notre politique en équité, diversité, inclusion stipule la mise en place de ce groupe-là. Puis, délimite déjà là ces rôles et responsabilités. Donc c'est quelque chose qui est venu là de l'organisation (Louise, R2, 2024).

Les GRE sont donc en grande partie implantés par l'initiative des employés ou par une initiative conjointe entre les employés et l'organisation qui l'accueille. Toutefois, dans des cas moins fréquents le GRE peut avoir été mis en place par l'organisation elle-même.

La seconde fonction que les employés remplissent dans les GRE est celle du maintien, et de la continuité du groupe. Les données mettent en lumière le besoin vital de membres et de leaders qui s'impliquent diligemment pour veiller au bon fonctionnement du groupe et au bon déroulement de ses activités.

Puis s'assurer aussi d'avoir de la participation dans les ERGs, qui est parfois très forte dans les débuts, puis s'essouffle aussi avec le temps. Alors, comment être sûr que nos comités, puis nos membres du comité sont activement impliqués ? Je pense que c'est un défi (Élizabeth, R7, 2025).

On avait un lead à chaque année. On votait pour ce lead-là. On avait une personne responsable de la trésorerie, une personne responsable de l'événement, des communications de ci, de ça. Ce qui faisait en sorte qu'on avait une bonne structure. On travaillait, les rôles étaient délimités, etcétera. Et je trouve que des fois aussi c'est ce qui fait en sorte que quand un groupe ressources, un GRE n'a pas de structure, je dis pas que c'est obligé d'être un comité exécutif, mais quand il n'y a pas de structure, ben ça peut créer des désengagements (Alice, R1, 2024).

Cette nécessité de la présence et de l'engagement des employés peut orienter jusqu'à la structure du groupe. Dans la mesure où la plupart des répondants, à qui nous avons demandé s'il était préférable de créer un GRE regroupant toutes les minorités ethnoculturelles, ou de créer un groupe par identité ethnique (afrodescendants, asiatiques, etc.), s'accordent pour dire que du fait des nombreuses réalités différentes qui s'imposent à chaque minorité ethnoculturelle il est préférable de créer un GRE par identité ethnique. Florence est consciente de cela, mais répond que ce choix peut varier selon la représentation de différentes identités ethnoculturelles au sein de l'organisation.

Je pense que ça dépend de l'organisation, puis ça dépend aussi du nombre d'employés dans chaque groupe. Si par exemple, on est une petite organisation, [...] c'est mieux de rassembler. Nos initiatives auraient plus d'impact [...] Je pense qu'aux États-Unis, où est-ce qu'il y a beaucoup de groupes [...] peut-être que vu que ces personnes-là sont présentes en plus grand nombre, puis ont des problématiques qui sont différentes, ou des revendications qui sont différentes. Peut-être que là ça a plus du sens de séparer (Florence, R10, 2025).

Cette nécessité peut se refléter également dans le choix des lieux dans lequel se déroulent les activités des GRE, car certains vont favoriser les rencontres et les événements en entreprise pour accroître la participation des employés. Mais nous reviendrons sur ce point plus tard.

Dans les bureaux, pour favoriser qu'il y ait plus de gens (Jack, R4, 2024).

Ainsi, la mobilisation des employés paraît être une condition sine qua non de la formation, de la consolidation et de la stabilité des GRE en entreprise.

Pour continuer, le deuxième type d'acteurs que les données ont permis de faire ressortir est celui des professionnels qui ont pour fonction de gérer la diversité en entreprise. Nous avons notamment l'exemple très représenté au cœur de notre échantillon **des directeurs et des conseillers en EDI**. Effectivement, ils sont fortement liés aux GRE puisqu'ils les

supervisent et les soutiennent de différentes manières (exemples : contacts internes, finances, etc.). De ce fait, ils paraissent être une sorte d'intermédiaire entre les GRE et l'organisation pour laquelle ils travaillent.

Moi en fait, je [suis] la conseillère EDI qui gère les groupes d'affinités dans mon organisation. Puis, je suis aussi en fait responsable de les connecter avec d'autres personnes des RH, mais aussi d'autres personnes des communications, ou d'autres départements. Puis je trouve que c'est bien. Ce que j'apprécie en fait d'être cette personne contact, c'est que ça permet au groupe de ne pas aller inonder l'organisation de manière un peu désorganisée, et je trouve que c'est bien d'avoir quelqu'un qui est expert dans ça, qui a comme une bonne compréhension de l'écosystème [puis] de comment évoluer là-dedans (Florence, R10, 2025).

Ensuite, un autre groupe d'acteurs notables est celui des membres de **la haute direction**. Soit, **les présidents-directeurs généraux (PDG), les vice-présidents, les exécutifs** ou encore tous les **leaders** en entreprise. Ils incarnent principalement un rôle de soutien aux GRE et un rôle d'influence dans l'organisation. L'un des rôles majeurs portés par la haute direction qui est beaucoup revenue au fil des entrevues est celui de parrains ou marraines pour les GRE.

Ce que moi j'ai beaucoup vu dans plusieurs organisations, c'est d'avoir toujours un parrain et une marraine qui est de la haute direction. Donc une personne exécutive qui devient, qui chapeaute un peu les différents groupes, et les initiatives qu'il y a au sein de l'organisation. C'est pas forcément une personne exécutive qui a les caractéristiques du groupe à laquelle elle souhaite s'impliquer [...] Alors oui, ça brise, ça raccourcit, ou ça brise le statut hiérarchique. Parce qu'on rapproche les gens de la haute direction avec l'ensemble des employés, et en même temps, ça permet, en étant un exécutif de pouvoir remonter au niveau de la haute direction ce qui sort de ça [...] Ces réseaux-là avaient du succès parce qu'il y avait un membre de la haute direction qui était impliqué. Parce que ça donne la visibilité, parce que ça donne un engagement. C'est un appui qui est essentiel à la crédibilité du réseau, et aussi en ayant un membre de la haute direction qui est parrain, marraine d'un réseau, sa force aussi, les personnes qui sont à l'intérieur à adopter une posture qui est un peu différente de celle de : j'ai toujours des récriminations, puis j'ai toujours des plaintes à faire, etcétera [...] Les personnes qui s'y impliquent ont un leadership qui est plus positif, qui est plus axé sur la solution, puis sur le désir de changement et de sensibilisation. Donc ça se fait un peu dans les deux sens, puis c'est intéressant. Donc l'implication est absolument nécessaire selon moi, puis ça fait partie des conditions de succès d'un tel projet (Henry, R6, 2025).

On a associé des leaders de l'organisation, différents VP, ou peu importe, à chacun des groupes sous-représentés [...] Donc chacun, une vice-présidente, un vice-président qui [est] associé, et qui va participer aux activités, et aussi aux rencontres des comités exécutifs qu'on les appelle, donc le noyau dirigeant de chacun des groupes ressources, et ça aide souvent à débloquer, ou à balancer des idées [...] Donc c'est comme sur deux fronts. Un, c'est pour que le leader puisse remonter et débloquer, et d'autres pour que le leader aide le groupe à un peu préciser ou peaufiner ses priorités (Jack, R4, 2024).

La haute direction peut apporter son soutien en prenant part également aux activités organisées par les GRE.

Il y a des exécutifs, puis il y a des employés [...] Mais quand on participe ensemble dans une rencontre, ou une réunion, ou un événement, les titres sont vraiment plus là. C'est juste des employés avec un intérêt en commun, tu sais, qui parlent, ou qui ont des interactions (Olivia, R8, 2025).

Il y a également des membres participants de comités qui sont des vice-présidents, vice-présidentes, ou des directeurs, directrices [...] Donc là je vous dis que le niveau de participation est assez actif (Élizabeth, R7, 2025).

Toutefois, pour certains des répondants l'implication de la direction est loin d'être considérable dans le quotidien des GRE.

Je dirais que dans la gestion du groupe, « day to day », il n'y a pas d'implication de la direction. Mais je dirais que la haute direction de l'entreprise va beaucoup être ouverte à écouter (Florence, R10, 2025).

L'implication de la direction est très minime. Je parle vraiment pour mon organisation. (Charlotte, R9, 2025).

Par conséquent, bien qu'une partie des répondants soulignent une certaine implication de la direction des entreprises dans les GRE, d'autres pointent du doigt la faiblesse de cette implication.

Enfin, nous avons présenté les acteurs internes, mais il y a également des acteurs externes qui participent à l'initiative des GRE. Ces acteurs peuvent être des personnes qui sont invitées pour animer des activités, animer des discussions, faire des présentations, donner des conférences ou encore faire des formations en lien avec les objectifs du GRE. Les GRE peuvent également laisser certaines de leurs activités ouvertes à des parties prenantes de l'organisation telles que les clients. Ici, le but serait de montrer ce qui se fait en termes de gestion de la diversité aux acteurs externes à l'organisation.

Les activités peuvent être beaucoup tournées vers l'interne, donc pour les membres eux-mêmes, bien évidemment. Mais en fonction de l'expérience, de la grosseur de l'organisation, de la maturité aussi du groupe ressource employé. Mais les activités peuvent être aussi de plus en plus tournées vers l'externe pour assurer une certaine visibilité de l'organisation. Et puis, permettent aussi de véhiculer les valeurs, puis les engagements de l'organisation dans le développement de tous les employés et ceux quel que soit le groupe auquel ils s'impliquent et ils appartiennent (Henry, R6, 2025).

Il y a toujours le « What's in it for me » pour les entreprises parce que ça demande un budget [...] Donc ils essaient souvent aussi de faire des événements qui sont ouverts à l'externe, donc aux clients ou fournisseurs, etcétera (Alice, R1, 2024).

On a même eu un auteur d'un livre, qui parlait d'un sujet qui touchait le groupe réseau employé qui est venu (Olivia, R8, 2025).

En résumé, parmi les ressources humaines nous avons recensé : les employés, les professionnels en EDI, la haute direction, les acteurs externes et les parties prenantes. Le niveau d'implication varie selon les acteurs, il peut être plus ou moins actif ou uniquement ponctuel (exemples : les acteurs externes et les parties prenantes). Néanmoins, les employés sont l'acteur le plus indispensable au groupe.

5.1.2. Les ressources financières

La deuxième ressource qui a été soulignée est celle des ressources financières. Cette ressource a pour fonction de couvrir tous les coûts liés à l'activité des GRE. Au sein de notre échantillon, dans la majorité des cas, l'organisation met à la disposition des GRE un budget.

Ça va dépendre des organisations, mais il y en a qui vont octroyer un petit budget qui va permettre de pouvoir payer les dépenses courantes quand il y a des activités qui sont organisées. Comme une conférence, comme un 5@7, etcétera. Ils peuvent dégager un petit budget. C'est ce qui font, et ce qui plus simple. Parce que ce qui peut être frustrant dans ces cas-là, s'il n'y a pas de budget, c'est qu'à chaque fois les membres du comité ou les membres du groupe ressource sont amenés à quémander un peu d'argent pour pouvoir organiser quelque chose. Puis il n'y a rien de plus frustrant de dépenser beaucoup de temps pour avoir quelques centaines de dollars [...] Donc c'est pas obligatoire d'avoir un budget, mais c'est extrêmement facilitant, et ça enlève beaucoup de frustration lorsqu'il y en a un (Henry, R6, 2025).

Dans les expériences que j'ai eues, il y avait vraiment un budget dédié pour ça. Donc dans le budget EDI de l'organisation, c'est au niveau de la personne qui gère l'EDI de vraiment allouer certains montants à certains groupes. Mais je ne sais pas si c'est comme ça partout, mais j'ai quand même fait plusieurs organisations, puis c'est ça que j'ai vu (Sofia, R3, 2024).

C'est un budget qui est alloué annuellement. Puis, c'est géré, ou du moins conjointement-là, avec les ERG. Mais ultimement, ça provient d'un budget de diversité, donc Équité, Diversité et Inclusion, qui est mon département (Élizabeth, R7, 2025).

En revanche, selon les répondants ce budget n'est pas toujours suffisant. Lorsque le GRE est face à ce cas de figure, il va tenter d'aller chercher une aide financière supplémentaire au sein de l'organisation pour compléter le budget qui lui a été octroyé.

Chaque groupe à un budget établi pour leurs événements. Ce n'est pas énorme, mais c'est quelque chose [...] Parfois certains des exécutifs qui représentent les groupes [les] supportent aussi de façon financière (Olivia, R8, 2025).

Un budget qui vient des RH. Par contre, c'est très compliqué parce que le budget est limité en fait. Puis, souvent en fait on doit aller chercher [...] On veut faire un événement à grand déploiement, puis les COM vont pouvoir communiquer ça à l'externe, ou comme [message] sur LinkedIn. On va aller chercher de l'argent chez COM. Fais que je trouve que c'est très difficile. Parce que les groupes d'affinité ils vont avoir un budget limité (Florence, R10, 2025).

Cependant, dans notre échantillon la grande majorité des répondants disent qu'il y a un budget attribué par l'entreprise qui est parfois complété par un financement qui vient de membre de la haute direction (exemple : un exécutif) ou d'un département de l'entreprise.

Charlotte, l'une des répondantes conseillère en acquisition de talents, nous a fait part du fait qu'il arrive que les employés contribuent financièrement aux activités du GRE.

C'est autonome. Donc par exemple on demande ; pour tel événement il faut payer. D'habitude il y a quand même une mission derrière ça. Quand je te parlais panélistes, ce sont des professionnels de [nom de son employeur] dans tout secteur d'activité, puis c'est de manière volontaire. Donc, ils se prêtent alors 1 h, puis font le panel, et tout. Donc ça fait en sorte qu'on demande moins de subventions pour ça. Mais sinon s'il y a des activités, c'est vraiment nous qui payons de notre poche. Puis on participe. (Charlotte, R9, 2025).

En somme, selon nos données les GRE reçoivent un budget de la part de l'organisation pour subvenir à leurs besoins financiers et organiser leurs activités. Parfois, ce budget n'est pas suffisant, ils vont donc faire appel à des membres de la haute direction, ou à des départements de l'organisation pour récolter des fonds supplémentaires. Dans des cas plus isolés dans notre échantillon, les employés vont eux-mêmes contribuer aux finances du groupe.

5.1.3. Les ressources matérielles

La troisième ressource mise de l'avant est celle des ressources matérielles. Par là nous entendons les moyens matériels disponibles pour que les GRE organisent des rencontres pour ses membres. En effet, selon les répondants, les GRE organisent plusieurs activités telles que des formations, des ateliers, des conférences, des panels de discussions, des webinaires, du mentorat, des activités de réseautage, des activités culturelles ou artistiques (exemples : concerts, expositions, céramique, dégustations alimentaires), des activités sportives, des activités sociales (exemple : 5@7) ou encore des activités en lien avec des célébrations telles que le Mois de l'histoire des noires. Néanmoins, les activités qui reviennent le plus sont les conférences et les panels de discussion, les formations, le réseautage, les activités sociales et les activités en lien avec les célébrations.

Ils vont faire des événements basés sur des [...] « observance days ». Donc, encore une fois des journées internationales, des mois internationales (Alice, R1, 2024).

Ils ont beaucoup d'événements du style panels, conférences. Le but c'est vraiment de sensibiliser l'organisation. Puis il y a beaucoup de groupes qui ont le souci en fait de pas juste rejoindre les personnes qui croient déjà en dans tout ce qui est question de diversité et d'inclusion. Donc comment tu fais pour faire un évènement ou une conférence qui va avoir des messages, en fait, qui vont être rassembleurs, puis qui vont aller mobiliser les gens, même ceux qui y croient pas (Florence, R10, 2025).

Pour organiser ces activités et ces évènements, les GRE ont besoin d'un lieu dans lequel ils peuvent se réunir. À ce niveau, les réponses étaient assez similaires parmi tous les répondants de l'échantillon. Si bien que lorsque j'ai demandé aux répondants dans quel lieu se déroulaient généralement les réunions du groupe, la plupart ont dit que les activités du groupe pouvaient avoir lieu en entreprise ou parfois à l'externe, selon le type d'activité. Les activités organisées à l'interne sont toutefois plus fréquentes, cela dans le but de faciliter les rencontres. D'autres ont également mentionné l'usage du virtuel.

Ça dépend de la nature des événements. Tu sais si ça va être des événements par et pour seulement le groupe de ressources d'employés, ça peut être à l'extérieur de l'organisation [...] Mais, tu sais, ça peut-être à l'interne aussi. Tu sais, si c'est des événements où on a besoin de la collaboration aussi des autres, c'est intéressant d'avoir une combinaison des deux choses. Je pense qu'une combinaison des deux est importante, en fait, parce que tu veux te « grounder » avec ton groupe, mais tu veux aussi que le groupe puisse collaborer avec l'organisation (Sofia, R3, 2024).

La plupart de ces événements-là se font en entreprise [...] C'est plus facile de faire venir les gens dans nos bureaux que nous déplacer (Alice, R1, 2024).

À cause du fait qu'on est à travers l'Amérique du Nord. Souvent, ce qui arrive c'est qu'ils ont des événements virtuels, des panneaux de discussion où des spécialistes, ou des experts dans certains sujets (Olivia, R8, 2025).

Ainsi, les GRE ont accès aux locaux des entreprises qui les accueillent pour organiser leurs rencontres. Les activités du groupe se déroulent donc en majeure partie en entreprise, parfois à l'externe, ou en virtuel, selon l'activité organisée.

5.1.4. Les ressources temporelles

La quatrième ressource mise en lumière est le temps. Nous n'avions pas retenu cette ressource dans notre guide d'entretien final, mais elle est revenue à plusieurs reprises lors de différentes entrevues, ce qui démontre que c'est un réel enjeu, une préoccupation. La question du temps est apparue principalement dans l'implication des différents acteurs dans le GRE, étant donné que ceux qui s'y impliquent le font en tant que bénévoles ou volontaires⁸ et y accordent beaucoup de temps.

Tu sais, ils vont comme donner leur temps comme bénévole, c'est du bénévolat un peu. Bon, du bénévolat beaucoup ! (Olivia, R8, 2025).

Je dirais le temps, l'investissement que ça peut prendre quand on souhaite s'impliquer peut-être vraiment pas un obstacle, mais un point négatif un peu de l'implication. (Henry, R6, 2025).

Le temps est également un enjeu dans l'organisation des rencontres. Ici, il s'agit de savoir si les rencontres du GRE se font pendant les heures de bureau ou en dehors des heures de bureau. Étant donné que nous n'avons pas posé cette question aux répondants, il est difficile de dire avec exactitude si l'un des modes de fonctionnement a une prévalence sur l'autre. Cependant, il apparaît que les deux modes de fonctionnement se font en organisation.

Les rencontres de comité sont en entreprise. Donc les membres du comité vont se rencontrer sur les heures de bureau. Par contre, les activités peuvent, elles, être parfois en dehors des heures de bureau. Donc c'est des activités de sensibilisation, de « team building », si on peut dire ça comme ça, ça peut être en dehors des heures (Élizabeth, R7, 2025).

⁸ La différence entre un bénévole et un volontaire selon Jack (R4), un des participants, est que le volontaire s'implique pendant ses heures de travail. Il est donc indirectement rémunéré.

En revanche, il faut noter que les rencontres qui ont lieu dans les heures de travail conviennent mieux aux employés de bureau, aux cols blancs, car il est plus difficile pour un col bleu de se libérer pour participer à un événement du GRE.

Puis il y a des personnes qui doivent être à la chaîne, qui ne peuvent pas prendre un temps off de leur journée de travail, puis dire je mets cette rencontre-là à mon agenda. Donc ça peut être compliqué au niveau des heures de rencontre, la charge que ça amène (Sofia, R3, 2024).

En quelques mots, les employés donnent de leurs temps pour faire vivre le GRE. Ce temps qui est accordé au groupe par les employés peut parfois être considérable et est essentiellement bénévole. Les entreprises peuvent également donner du temps en autorisant que les activités se fassent dans les heures de bureau.

5.2. Les impacts de l'implantation des GRE sur les employés

Maintenant que nous avons détaillé les différentes ressources mobilisées par les GRE pour parvenir à leur objectif, nous pouvons désormais présenter les résultats relatifs à la première partie du questionnement de recherche. À savoir l'incidence que l'implantation des GRE a sur le quotidien des employés issus des minorités ethnoculturelles. Nous avons classé les réponses recueillies à ce sujet selon qu'elles sont positives ou négatives et selon que l'impact soit sur la socialité ou sur la trajectoire professionnelle des employés dans l'organisation. Bien que nous détaillerons également les résultats de cette section à l'aide des citations tirées des entrevues, nous avons réalisé un tableau qui regroupe la majeure partie des impacts selon la nomenclature que nous venons de présenter.

Tableau 3 : Impacts positifs et négatifs de l'implantation des GRE sur les employés

Impacts des GRE sur les employés		
	Impacts Sociaux	Impacts Professionnels
Impacts Positifs	<ul style="list-style-type: none"> - Sentiment d'appartenance au GRE et à l'entreprise - Intégration - Partage d'expériences - Échanges - Encouragement - Briser la solitude - Rencontres - Créations de liens/créations d'amitié - Créations d'un espace sécuritaire - Entraide - S'assembler avec des semblables - Identification - Communauté - Rassemblement autour de valeurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Implication reconnue - Évolution/progression de carrières - Développement de compétences/opportunités d'apprentissage - Mentorat - Visibilité - Réseautage - Mise en avant du potentiel - Se faire entendre - Meilleure compréhension du fonctionnement et de la culture de l'entreprise - Sentiment d'accomplissement
Impacts négatifs	<ul style="list-style-type: none"> - Exclusion - Différentiation - Ségrégation 	<ul style="list-style-type: none"> - Perceptions négatives des gestionnaires ou des collègues - Implication pas toujours reconnue - Implication importante - Temps - Rencontre en dehors des heures de travail - Se faire antagoniser - Gestion des attentes

Source : tableau conçue par l'autrice.

5.2.1. Les impacts positifs

De nombreux impacts positifs ont été relevés par les répondants. Comme évoqué ci-dessus pour mieux rendre compte des réponses qui ont été amenées par les participants, nous avons identifié deux formes principales d'impacts positifs : 1) les impacts positifs sociaux, 2) les impacts positifs professionnels.

Pour commencer, les impacts positifs sociaux font référence à toutes les retombées positives que la présence du GRE a sur la socialisation, l'intégration, la vie sociale ou encore le bien-être social des employés qui en sont membres. Parmi les réponses données par les 11 professionnels interviewés, plusieurs avantages sociaux sont fréquemment ressortis tels que : le sentiment d'appartenance (au GRE et/ou à l'entreprise), la création de nouveaux liens, le partage, l'échange, ou encore faire en sorte de rompre l'isolement. Tout cela est principalement rendu possible en raison du fait que, dans le GRE, les employés sont face à d'autres employés qui sont semblables à eux.

Ça fait en sorte que j'ai comme un sentiment d'appartenance plus. Parce que je me vois à travers d'autres personnes, et voir que, comme, il y a d'autres « black professional » qui passent peut-être par la même chose que moi [...] Puis, de parler de vrais sujets, ça fait en sorte que comme, tu sais, dans mon quotidien, je me sens plus rassurée. Puis, j'ai envie d'aller au bureau parce que je sais que, tu sais, je vais rencontrer mes collègues. Mais je vais rencontrer d'autres personnes [...] Fais que ça augmente mon « pool » de personnes que je connais. (Amélia, R5, 2025)

Tu peux partager avec d'autres personnes qui peuvent te comprendre, ça n'a pas de prix en fait. Ça permet de créer des amitiés aussi (Sofia, R3, 2024)

Pour continuer, les impacts positifs professionnels désignent les retombées positives sur le parcours, la trajectoire professionnelle des employés qui s'impliquent dans un GRE. Ici les participants ont grandement fait mention de l'évolution de carrière qui peut passer par le développement des compétences, le réseautage, une plus grande visibilité à l'interne, ou encore la reconnaissance de l'implication au sein d'un GRE par l'entreprise.

Dans ton analyse de performances à la fin de l'année ils regardent où t'as mis des heures, etcétera, et c'est reconnu par la firme. C'est pas reconnu de manière monétaire, mais dans ta promotion. Ça peut être reconnu dans ta promotion si tu cherches une promotion (Alice, R1, 2024).

Je pense que positivement, c'est que ça te permet de créer des réseaux informels. Puis les réseaux informels, on sait que c'est quelque chose qui contribue à la progression de carrière des gens [...] Parfois en fait, en faisant des événements à grand déploiement, je trouve que ça donne aussi de la visibilité à des personnes issues des minorités par exemple : présidents de tel groupe prend la parole devant

tout le monde, bah là en fait, on découvre son potentiel, on découvre son charisme. Puis, là il est plus vu aussi des membres plus haut dans la hiérarchie, puis des membres du groupe dominant aussi, et je pense que c'est une opportunité de se mettre sur la MAP, puis de se visibiliser (Florence, R10, 2025).

Un aspect positif supplémentaire pour la carrière des membres des GRE est que leur participation au groupe peut accroître leur compréhension de la culture organisationnelle de l'entreprise dans laquelle ils évoluent. En effet, les employés peuvent, dans le GRE, rencontrer et discuter avec d'autres employés qui ont plus d'expériences ou plus de connaissance sur les éléments tacites de la culture d'entreprise. L'employé qui connaît alors mieux le système dans lequel il se trouve va s'y développer plus aisément.

Pour la personne qui y participe, ça permet de créer un réseau avec d'autres personnes qui vivent exactement la même réalité que soi. Fais qu'on est plus tout seul à vivre parfois des incompréhensions culturelles. [...] La compréhension culturelle d'arriver dans une organisation qui a sa propre culture et au sein de laquelle il faut naviguer. [...] On ne connaît pas toujours les codes non écrits, les us et coutumes, etcétera [...] Ça peut amener à mettre des barrières, puis des freins, puis des obstacles dans l'avancement, et puis dans la carrière, dans la perception que les gens vont se faire de nous. Donc, être dans un réseau comme personne, ça permet d'échanger avec d'autres personnes, bénéficier de l'expérience des autres personnes qui sont dans la même situation, ou qui sont passées avant nous et qui peuvent nous faire bénéficier de leur expérience. En ce sens-là, c'est super intéressant de pouvoir le faire [...] Il y a aussi, pouvoir mieux apprécier tout ce que la culture de l'organisation peut offrir, et comment nous on peut créer ce sentiment de confort à pouvoir évoluer à travers cette culture-là, tout en restant ce que nous sommes comme personne avec la culture à laquelle on appartient (Henry, R6, 2025).

Les employés qui s'impliquent dans un GRE peuvent donc retirer de leur engagement dans le groupe des avantages sociaux et des avantages professionnels. En effet, dans le GRE les employés peuvent rencontrer des semblables avec qui ils peuvent discuter sur des thématiques qui les préoccupent. Le GRE est également un espace dans lequel les employés peuvent s'outiller en vue d'atteindre leurs objectifs de carrière.

5.2.2. Les impacts négatifs

Plusieurs impacts négatifs ont également été mis de l'avant par les participants. Tels que nous l'avons déjà fait pour les impacts positifs, nous avons ici aussi séparé les impacts négatifs sous deux formes différentes : 1) les impacts négatifs sociaux, 2) les impacts négatifs professionnels. Avant d'aller présenter plus en détail les deux types d'effets négatifs relevés, nous voulons exposer la remarque qu'Amélia, l'une des répondantes, a faite. Cette remarque illustre bien le fond de la problématique de la gestion de la diversité en entreprise. En effet, elle argumente que l'établissement même des GRE est un effet négatif, puisque leur présence sous-entend qu'il y a un dysfonctionnement dans l'organisation auquel on tente de remédier.

Fait que l'effet négatif c'est peut-être se dire que ben il y a encore un problème si on a besoin de ce genre de choses-là pour se sentir bien (Amélia, R5, 2025)

Débutons avec les impacts négatifs sociaux. Ils renvoient aux conséquences négatives que l'implication au sein d'un GRE peut engendrer sur la socialisation, l'intégration, la vie sociale ou le bien-être social de ses membres. À ce niveau beaucoup de réponses pointaient vers la marginalisation des membres du GRE dans l'organisation. Sous prétexte que le GRE s'articule, dans notre cas, autour d'identités ethniques minoritaires, cette différenciation qui s'opère par l'identification à une communauté distincte de l'ensemble des employés place les membres des GRE en marge.

Tu peux tomber facilement dans l'exclusion de ta personne face à d'autres communautés, je trouve. C'est qu'il faut toujours essayer de voir au-delà de la communauté, et quand je dis au-delà, je ne dis pas il faut s'effacer. Mais il faut voir comment nos sujets, ou nos conversations, comment nos activités peuvent être en synergie avec d'autres groupes ressources employés (Alice, R1, 2024)

Par contre, le revers de la médaille c'est que ça fait comme une sorte de ségrégation naturelle à travers l'entreprise. Parce qu'ils sont toujours ensemble (Charlotte, R9, 2025).

Les impacts négatifs professionnels rendent compte des désavantages sur le parcours, la trajectoire professionnelle des employés qui s'impliquent dans un GRE. Parmi les

désavantages évoqués lors des entrevues, on retrouve principalement le temps investi bénévolement dans le groupe, qui n'est pas toujours reconnu. On retrouve aussi la gestion des attentes qu'un membre peut avoir face aux avantages qu'il espère retirer de son implication, ou encore l'appréhension que les gestionnaires et les collègues peuvent avoir face à un membre de leur équipe qui prend part aux GRE.

Comment est-ce que ça peut nuire ? Ben c'est sûr que c'est quelque chose qui peut être « time consuming » quand t'es très impliqué. Puis que c'est surtout les personnes qui ont de la difficulté à dire non. Parfois c'est souvent ces personnes-là qu'on va voir prendre le lead dans ces groupes-là. Puis ben, en fait [ils] travaillent beaucoup, c'est pas du travail qui est toujours reconnu non plus (Florence, R10, 2025).

Des fois, les attentes sont un peu irréalistes. Si les gens décident d'y participer en disant : « c'est grâce à ça que je vais avoir une promotion ». C'est possible que ça n'arrive pas. C'est possible que ça arrive, mais c'est possible que ça n'arrive pas (Henry, R6, 2025).

Des fois aussi, il peut avoir certaines craintes. Si je m'implique dans ce groupe-là est-ce que ça va relever certains questionnements au niveau de mon gestionnaire ? [...] Dans une organisation où j'ai travaillé, il y avait un groupe de personnes qui se rassemblaient. Puis malheureusement ça a créé, comment je pourrais dire ça ? Ça a créé une ambiance étrange dans l'équipe parce qu'il y avait des questionnements ; pourquoi ils ont besoin de se rassembler entre eux, puis tout ça ? (Sofia, R3, 2024)

Ainsi, la marginalisation au sein de l'organisation est le principal désavantage social de l'implication dans un GRE. Pour ce qui est des désavantages professionnels, il y a le temps, la gestion des attentes et les réactions négatives pouvant venir des gestionnaires et des collègues. Les impacts positifs semblent tout de même surpasser en nombre les impacts négatifs. Néanmoins, on peut se demander si les impacts négatifs, lorsqu'ils se présentent, ne pèsent pas plus lourd dans la balance des avantages et des désavantages de participer au GRE. On peut également noter que les impacts, qu'ils soient négatifs ou positifs, touchent principalement les membres du groupe et de ses leaders, et non l'ensemble des employés que le groupe représente.

5.3. Impacts de l'implantation GRE sur la culture organisationnelle

La troisième thématique a pour objet la seconde partie de l'interrogation posée dans ce projet de recherche. C'est-à-dire la façon dont la présence de GRE dans une entreprise influence sa culture organisationnelle. En accord avec le cadre conceptuel, nous abordons trois dimensions de la culture organisationnelle : les valeurs organisationnelles, la gestion des ressources humaines, ainsi que l'intégration et le sentiment d'appartenance à l'entreprise qui sont regroupés au sein d'une même dimension.

5.3.1. Impacts sur les valeurs organisationnelles

L'impact sur les valeurs organisationnelles désigne l'évolution des valeurs d'une entreprise à la suite de la mise en place d'un GRE. Les réponses des participants sur ce point ne nous ont pas permis de clairement conclure que les GRE ont une incidence significative sur les valeurs organisationnelles d'une entreprise. Les participants semblent dire qu'il y a une incidence, mais certaines manquent de concret et ne semblent pas toujours bien viser les valeurs de l'entreprise, mais plutôt l'ensemble de la culture d'entreprise ou d'autres dimensions de la culture. Elles ne permettent pas non plus de savoir si ces nouvelles valeurs se manifestent quotidiennement dans l'entreprise, ou si elles sont uniquement un idéal auquel on aspire sans grand changement.

Ça va dépendre de la relation avec la haute gestion. Hum, il faut que la haute gestion puisse comprendre l'importance d'un groupe comme ça. Parce que c'est quand même une place où on peut se mobiliser pour amener des conseils, amener des préoccupations aussi à l'organisation. Mais c'est pas facile dans toutes les organisations, tu sais. Des fois, ça va prendre un travail de très longue haleine pour arriver à faire en sorte que la haute gestion comprenne. Donc s'il y a cette compréhension-là, là le groupe de ressources employés peut avoir une certaine influence. Puis dire, ben telle chose nous préoccupe. Puis, il y a une collaboration. Mais ça dépend vraiment du leadership de l'organisation, parce que sans un leadership ouvert à ça, ça se peut que ça reste des trucs un petit peu plus superficiels (Sofia, R3, 2024).

Mais forcément, ben, si tu as un groupe pour employés, tu vas mettre dans tes valeurs [...] Puis ça va te permettre d'appuyer le fait de dire que, ben, oui on a des valeurs inclusives (Emma, R11, 2025)

Louise est peut-être la participante qui nous a donné une des réponses les plus concrètes. Cependant, cela doit être pris avec un certain recul, car, rappelons-le, présentement son employeur n'a pas encore de GRE, au sens strict du terme, mais ils ont plutôt un comité d'employés ayant des marqueurs de diversités différents. De plus, ce comité n'a pas été implanté à l'initiative des employés, mais plutôt à celle de l'organisation via sa politique EDI.

On a revu les valeurs organisationnelles. Puis je pense que mine de rien le fait d'avoir une politique en EDI, de savoir qu'il y avait un Comité EDI qui se mettait en place quand on venait le temps de choisir les valeurs. Je pense que mine de rien ça a influencé le choix de ces nouvelles valeurs-là. Donc nouvelles valeurs officiellement-là (Louise, R2, 2024).

Néanmoins, deux des participants estiment que la contribution des GRE dans l'émergence de nouvelles valeurs organisationnelles est limitée. En effet, ils pensent plutôt que la présence des GRE joue un rôle dans le renforcement des valeurs de l'organisation, non dans la création de nouvelles valeurs.

Dans ma tête je me pose la question : est-ce que c'est les groupes ressources employés qui influencent les valeurs d'une organisation, où les groupes ressources d'employés sont la concrétisation des valeurs de l'organisation ? [...] Si on n'a pas ces valeurs-là, ou l'importance de la diversité, de l'inclusion, donner la parole à tout le monde, créer du réseautage, s'assurer de donner une chance égale à tout le monde, faire tomber les barrières. Si ces valeurs-là n'existent pas dans l'organisation, je ne suis pas convaincu que des groupes ressources employés pourraient se mettre en place et pourraient fonctionner. Donc je crois que la mise en place de groupes ressources employés est un moyen qui permet de mettre en évidence les vraies valeurs d'une organisation en matière de diversité et d'inclusion [...] Après est-ce qu'elle peut les faire évoluer par la suite ? Je dirais peut-être, en même temps, j'aurais plus tendance à dire que ça peut renforcer ces valeurs-là (Henry, R6, 2025).

Je pense pas que un vient avant l'autre, en tout cas pour nous. Dans notre entreprise, on a vraiment, on s'est vraiment assuré d'avoir une structure, et des valeurs, et des objectifs de diversité, équité, inclusion avant même de penser à déployer des groupes ressources. Ça fait longtemps, par contre, qu'un seul groupe ressource existe, avant même qu'il y ait des rôles vraiment spécifiques en EDI, qui était vraiment plus relié aux femmes en leadership [...] C'était dans un mode de diversité, mais plutôt générique (Élizabeth, R7, 2025).

L'apport des GRE aux valeurs organisationnelles est donc assez mitigé.

5.3.2. Impacts sur la gestion des ressources humaines

Les données portant sur les impacts sur la gestion des ressources humaines font état de l'influence de l'implantation des GRE sur les politiques et les pratiques RH d'une organisation. Sur ce point les répondants ont remarqué plusieurs évolutions déjà mises en place, ou en voie de l'être. Étant donné qu'il y a autant d'initiatives que de participants, nous avons regroupé la plupart des impacts dans un tableau.

Tableau 4 : Impacts de l'implantation des GRE sur la gestion des ressources humaines

Évolutions de la gestion des ressources humaines	
Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> - Le recrutement des cadres de premier niveau se fait principalement à l'interne en favorisant les candidats issus de la diversité - Analyse de données pour savoir si l'entreprise remplit ses objectifs en matière de diversité de la main-d'œuvre - Inclure des employés issus de la diversité aux foires de carrière pour assurer la représentation - Écriture inclusive dans la rédaction des affichages de postes
Accueil et intégration	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation des GRE lors des séances d'intégrations - Présentation des initiatives de diversité lors des séances d'intégrations - Parrainage d'un nouvel employé issu de l'immigration récente par des membres du GRE - Mentorat de stagiaire par un membre du GRE
Formations, sensibilisation et programmes	<ul style="list-style-type: none"> - Formation : les biais inconscients - Formation : recruter sans discriminer - Formation : l'écriture inclusive - Formation pour les gestionnaires - Sensibilisation aux micro-agressions - Sensibilisation au respect de l'autre - Sensibilisation au respect de la culture de l'autre - Sensibilisation des gestionnaires au sujet de la pertinence des candidatures des professionnelles qui ont de l'expérience en dehors du Canada - Cours de perfectionnement de français ouverts pour tous les employés - Soutien aux personnes qui rencontrent une situation de racisme
Politiques RH	<ul style="list-style-type: none"> - Intégration de l'écriture inclusive - Le GRE agit comme un instant de consultation en donnant leur avis sur les politiques RH et les nouveaux programmes - Les GRE aident à faire des évaluations 360 - Management inclusif

Source : tableau conçue par l'autrice.

En ce qui concerne les pratiques RH, les professionnels que nous avons interviewés ont noté plusieurs évolutions au niveau du recrutement que ce soit par la réalisation de

formations, la mise en place de discriminations positives, ou encore par la représentation aux évènements de recrutement.

Maintenant, c'est sûr qu'on a un quota en termes de personnes qu'on aimerait avoir. Est-ce qu'on remplit toujours ce quota ? Non. Mais ça fait en sorte que, par exemple, si on va faire des journées portes ouvertes, des journées carrières, ben je vais toujours essayer de mettre une personne de la minorité visible [...] Est-ce que ça aidait à augmenter nos chiffres ? Oui, parce que y a rien de mieux que de voir quelqu'un qui nous ressemble dans une firme, puis se dire que moi aussi ça me tente (Amélia, R5, 2025).

Des initiatives ont également été remarquées dans l'accueil et l'intégration des nouveaux employés. Ces initiatives passent par la présentation des GRE et des actions menées en matière de diversité lors des séances d'intégrations, par le parrainage ou encore le mentorat d'un nouvel employé ou d'un stagiaire par un employé plus ancien.

C'est ça fait qu'on l'a intégré dans certains processus qu'on a en disant à tous les gestionnaires, si tu embauches quelqu'un qui est relativement nouvel immigrant offre-lui cette possibilité-là, et dis-lui de contacter un groupe de ressources employées. Le groupe va lui associer à cette personne-là un, ben, parrain, marraine (Jack, R4, 2024).

Par exemple dans le « onboarding ». Donc, quand on commence la semaine de « onboarding ». Tu sais, on te donne ton ordinateur, les logiciels. Comment faire tes vacances, etcétera. Ce que j'ai trouvé intéressant c'est que dans mes expériences précédentes, il y avait toujours une portion, même si ça dure 30 min, sur la diversité. Donc quels sont nos différents groupes ressources employés à l'interne ? Quelles activités ? Comment s'enregistrer ? Qui contacter ? Etcétera. Où trouver l'information ? Tout. Il y avait une mini formation sur ce que fait l'entreprise en matière de diversité, différentes initiatives (Alice, R1, 2024).

Plusieurs répondants relataient aussi un éventail de formations proposé à l'interne pour équiper les membres de l'entreprise sur les questions de diversité. Mais également leur sensibilisation à ce propos.

En tant qu'équipe de diversité, à chaque année, on donne une formation sur les biais inconscients au comité de recrutement. Parce qu'on a un comité de recrutement à l'interne (Alice, R1, 2024).

Maintenant l'enjeu qu'on trouve c'est la mentalité des gestionnaires, que ils ont déjà leur personne ciblée, ou un profil type, et il croit pas nécessairement à l'expérience reconnue dans leur pays d'origine. Donc ça, c'est un enjeu majeur parce qu'on est toujours en train de les sensibiliser, puis leur dire ; « c'est pas parce que t'es dans un autre pays que ça fonctionne pas pareil ». Évidemment, il y a des différences, mais je veux dire, la personne est quand même à la base professionnelle, puis elle a le diplôme requis. Fait que dans nos pratiques on peut pas malheureusement imposer un gestionnaire de le prendre. C'est juste qu'on le sensibilisé en tout temps (Charlotte, R9, 2025).

Pour ce qui est des politiques RH, nous constatons au travers des données recueillies que les GRE sont invités à donner leurs avis, leurs opinions. De ce fait, ils sont parfois consultés par les services de ressources humaines. Néanmoins, les décisions finales appartiennent à l'organisation.

Nos politiques et nos informations ressources humaines ont été évaluées et révisées depuis 2021 [...] On s'est dit qu'on voulait être en amont, donc avant la tendance et non pas en rattrapage. Nos groupes de ressources, éventuellement, maintenant nous aident plus à s'assurer de faire des 360. Est-ce que c'est eux qui vont revoir les politiques qui ont déjà été revues ? Par contre, ils vont pouvoir, ils peuvent nous conseiller sur des mesures, des actions (Élizabeth, R7, 2025).

Bien que les répondants aient énuméré les nombreux ajustements qui ont été faits au niveau des politiques et des pratiques RH, certains participants estiment que ces transformations sont plutôt superficielles. D'autres doutent que ces améliorations puissent s'expliquer par l'unique présence du GRE.

Effectivement oui. Il y a des chantiers qui ont avancé, mais je dirais que c'est comme un mix de travail DRH et des groupes ressources employés-là. Je pourrais pas comme l'attribuer juste à l'implantation des groupes ressources employés, mais je pense qu'ils ont amené les idées plus loin (Florence, R10, 2025).

Oui, par rapport à peut-être des succès rapides, tu sais, de mettre place de petits projets. [...] Mais je te dirais un gros changement de fond, non [...] Il y a des spécialistes en EDI dans les organisations pour faire ces stratégies-là, qui peuvent collaborer avec le groupe de ressources d'employés pour les consulter pour certaines choses. Donc, je pense au niveau développer une stratégie, et développer une politique c'est trop lourd à donner à un groupe de ressource employé qui se

rencontre 1 h par mois, ou un petit peu plus, de faire de grandes choses-là. Mais ça reste une instance consultative importante (Sofia, R3, 2024).

En somme, sur ce point, plusieurs améliorations ont été mises en lumière. Cependant, ces améliorations ne semblent pas toujours être le produit unique de l'engagement de GRE envers la gestion de la diversité en entreprise ou parfois manquent de profondeur. Le bilan semble ici également mitigé.

5.3.3. Impacts sur l'intégration et le sentiment d'appartenance des employés

La dernière dimension de la culture organisationnelle fait allusion à l'influence de la mise en place d'un GRE sur l'intégration et le sentiment d'appartenance des employés à l'entreprise.

Pour commencer, sur le plan de l'intégration les répondants considèrent que la présence des GRE a une incidence sur l'insertion des employés à l'entreprise. Les données démontrent que la question de l'intégration est un enjeu surtout pour les nouveaux employés. Le GRE va alors soutenir et compléter l'intégration de ces nouveaux employés. Les relations nouées dans le GRE vont également, comme nous en avons déjà fait mention, aider les employées à mieux comprendre le milieu organisationnel dans lequel ils se trouvent.

Dans mon organisation on fait souvent des séances d'intégration à chaque fois que quelqu'un arrive [...] Puis, depuis que les groupes d'affinités existent, ils sont présentés à cette séance d'intégration. Là donc il y a beaucoup de nouveaux employés qui rejoignent justement, puis parfois il y a même des stagiaires, par exemple, qui se mettent à s'impliquer. Donc je trouve que c'est vraiment une bonne façon de se sentir engagée et mobilisée dans la compagnie (Florence, R10, 2025)

Je crois que l'impact est surtout positif parce qu'il y a des personnes qui vont nous aider à décoder les codes culturels qu'il y a dans l'organisation. Parce que c'est pas toujours évident. Moi, je dis toujours dans une intégration, il y a plusieurs volets à l'intégration. Il y a l'intégration administrative [...] T'as un autre volet de

ton intégration qui est plus l'interaction dans la fonction, dans ton équipe naturelle. Donc ton boss, ou ta bosse doit t'expliquer : quelles sont les responsabilités que tu vas avoir, quelles sont les tâches que tu vas faire, quelles sont les personnes avec lesquelles tu vas travailler. Un volet, qui est déterminant dans le sentiment d'engagement : c'est l'intégration sociale et culturelle au sein de l'organisation. C'est souvent un volet qui est balayé et que pour lequel on ne concentre pas beaucoup de temps, et l'intégration sociale et culturelle ne serait pas forcément, et pas uniquement dans son équipe naturelle, mais idéalement beaucoup plus largement en dehors de son équipe naturelle. [...] Mais ça pourrait être, et c'est surtout en dehors de notre grande équipe, et les réseaux d'employés créent ces liens-là qui sont absolument déterminants (Henry, R6, 2025).

Ensuite, pour ce qui est du sentiment d'appartenance des employés à l'entreprise, nombreux sont les répondants qui sont d'avis que l'établissement de GRE participe au renforcement de ce sentiment. Cela passe également en tissant des relations à l'interne. Mais nous pouvons aussi ajouter que la posture qu'adopte l'entreprise face aux GRE et à la gestion de la diversité y contribue fortement.

Puis, plus on développe des liens avec un grand nombre de personnes, plus ça renforce notre sentiment d'appartenance, et par conséquent notre identification à l'organisation et ce sentiment de fierté qu'on pourrait avoir. Parce que c'est à ce moment-là que les bénéfices de notre implication sont présents (Henry, R6, 2025).

Mais je suis convaincu à 100 % que les comités, les GRE aident énormément au sentiment d'appartenance à l'entreprise. Par rapport aux activités qu'ils font, qui est dans l'organisation de ces événements, le « commitment » que prouve l'organisation ça aide beaucoup. Puis même aussi l'image de marque de l'entreprise (Alice, R1, 2024).

Cette troisième dimension de la culture organisationnelle est donc celle pour laquelle l'impact des GRE est le plus visible. Car les GRE facilitent l'intégration des employés et renforcent leur sentiment d'appartenance à l'organisation.

5.4. Réflexion sur l'évolution de la pratique des GRE

Dans cette dernière section, nous explorons les différentes pistes d'amélioration de la pratique des GRE avancées par 10 répondants. Nous disons dix répondants et

non 11 répondants, car l'une des participantes n'en a proposé aucune, se disant pleinement satisfaite de l'état actuel de la pratique.

Il y en a pas pour de vrai, je suis trop satisfaite d'où est-ce qu'on est rendu [...] On touche à tout, on fait de tout, puis c'est pour ça que pour moi c'est ma plus grande fierté (Amélia, R5, 2025).

Pour avoir une vision d'ensemble des éléments de réponses apportés par les participants, nous avons répertorié les différentes propositions d'améliorations sous la forme d'un tableau. Nous avons également réalisé ce tableau, car nous n'aborderons pas en détail toutes les propositions qui ont été faites.

Tableau 5 : Pistes d'améliorations pour la pratique des GRE

Quelle amélioration apporteriez-vous à la pratique des GRE ?	
Alice	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleure structure du leadership du GRE - Mettre en avant l'importance des GRE pour des raisons autres que financières
Louise	<ul style="list-style-type: none"> - Apporter un support hiérarchique tout en laissant au GRE son autonomie
Sofia	<ul style="list-style-type: none"> - Rencontre pendant les heures de travail - Meilleure définition des rôles de leadership dans le GRE - Présentation des GRE aux nouveaux employés dès la signature de leur contrat
Jack	<ul style="list-style-type: none"> - Donner un cadre tout en laissant au GRE son autonomie
Amélia	<ul style="list-style-type: none"> - Aucune amélioration proposée
Henry	<ul style="list-style-type: none"> - Ouverture du GRE vers l'externe - Collaboration entre les GRE - Être ouvert à la participation des alliés
Élizabeth	<ul style="list-style-type: none"> - Plus d'implication sur le long terme dans le GRE - Encourager la participation des alliés - Sensibilisation - Meilleure visibilité du GRE
Olivia	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaissance formelle de l'implication dans un GRE
Charlotte	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation - Avoir des membres de la haute direction comme ambassadeurs - Éviter le communautarisme
Florence	<ul style="list-style-type: none"> - Naviguer la bureaucratie avec plus de facilité - Plus de place pour la créativité - Briser les codes pour innover - Plus d'écoute et plus d'ouverture
Emma	<ul style="list-style-type: none"> - Ne pas être uniquement dans les célébrations, mais chercher plutôt à réduire les discriminations systémiques

Source : tableau conçue par l'autrice.

5.4.1. La pratique des groupes ressources d'employés

Les différentes améliorations proposées par les répondants ont été divisées en deux grandes thématiques : les améliorations devant provenir des GRE, et les améliorations devant provenir des organisations. Nous devons tout de même admettre que cette division n'est pas optimale, car sur certains points les lignes de responsabilité sont un peu plus grises. Néanmoins, pour simplifier la présentation des résultats nous ferons usage de cette division par thématiques.

Commençons avec les bonifications qui relèvent plus fortement de la responsabilité des GRE. Parmi les améliorations qui ont été préconisées par les participants, on retrouve un encouragement à l'ouverture pour éviter le renforcement de l'entre-soi. Pour ce faire, les participants proposent alors une plus grande inclusion des alliés dans le GRE ou davantage de collaboration entre les GRE.

C'est de faire en sorte que le groupe ressource il est ouvert sur l'extérieur. Donc, idéalement, s'il y en a plusieurs dans une organisation, s'assurer qu'il y a aussi des activités qui soient conjointes entre plusieurs ressources employées. Parce que ça permet aussi de se challenger dans ses propres perceptions comme personne, comme groupe aussi. Parce qu'on peut renforcer nos préjugés quand on est au sein d'un groupe et que tout le monde peut penser un peu pareil, ou vivent les mêmes réalités. On peut finir par avoir que, ou comprendre, ou interpréter que tout le monde vit la même chose. Mais en fait, c'est pas vrai. Tout le monde vit pas la même chose. Donc être connecté, puis ouvert sur d'autres groupes aide aussi à nuancer ses propos, puis à défaire certaines perceptions qu'on pourrait avoir [...] Pourquoi pas être ouvert à des personnes alliées dans ces groupes-là ? Je crois que ça peut amener que du positif, à vrai dire. Parce qu'aussi c'est une façon de sensibiliser d'autres personnes à notre réalité, puis en faire des, ben, c'est ça des alliés dans le quotidien pour contribuer à faire évoluer la culture, et à défaire certains des obstacles (Henry, R6, 2025).

Ensuite, une manière de perfectionner la pratique des GRE serait, selon deux répondants, d'apporter une meilleure structure du leadership au groupe. Par meilleure structure, elles entendent un meilleur agencement du leadership avec des fonctions bien déterminées.

Peut-être avoir des rôles plus définis, comme qu'est-ce qu'on peut voir dans des conseils d'administration, des conseils exécutifs, que certaines personnes puissent plus coordonner (Sofia, R3, 2024).

Cependant, sur cet élément Alice, l'une des participantes qui est directrice en EDI, impute la responsabilité aux entreprises qui selon elle devraient inciter les GRE à avoir un meilleur leadership.

Je trouve que certaines organisations ne viennent pas nécessairement amener une meilleure structure au GRE. Parce qu'on se dit : ah, mais c'est fait par les employés, pour les employés, nous on est là juste pour les supporter, etcétera. Mais je trouve que des fois il manque de structure [...] Ce que j'ai remarqué, c'est que beaucoup de ces autres réseaux de professionnels noirs n'avaient pas de structuration [...] Tu avais un réseau de professionnels noir et tu avais peut-être un comité d'événements qui organisait des événements, mais c'est tout [...] je trouve que des fois aussi, c'est ce qui fait en sorte que quand un groupe ressources, un GRE n'a pas de structure, je dis pas que c'est obligé d'être un comité exécutif, mais quand il n'y a pas de structure, ben ça peut créer des désengagements (Alice, R1, 2024).

Pour continuer dans le même ordre d'idées, l'une des manières dont les organisations pourraient perfectionner la pratique des GRE, selon les participants, est de trouver un juste milieu entre imposer un certain cadre aux GRE et leur laisser leur pleine autonomie. Mais également trouver la frontière entre apporter un soutien en tant que membre de la haute direction et prendre le contrôle du groupe.

Lancer de la gouvernance adaptée. On s'est doté... Il y a beaucoup, beaucoup d'outils qui sont disponibles à l'externe, surtout issus des États-Unis. Y a beaucoup de guides de pratiques, de bonnes pratiques qui sont disponibles, à savoir comment on gère un groupe [...] Donc c'est les RH ou les ben... L'équipe a dit veut pas imposer à des groupes, mais en revanche, on veut pas que le groupe n'est pas trop de [...] zone définie. Sinon ils partent un peu partout, ce qui peut être bien ou négatif. Sinon, ils peuvent trop en faire et on veut pas que le groupe en fasse trop. Non pas pour les limiter, mais juste on veut pas un épuisement [...] Il est très difficile à trouver. L'équilibre est très difficile à trouver parce que je veux t'aider à te développer, à t'encadrer, à trouver le temps, mais j'ai pas brimé ta liberté (Jack, R4, 2024).

Qu'est-ce serait bon d'améliorer ? Ben, je pense que c'est beaucoup la notion du support hiérarchique. Tu sais, je pense que de continuer d'accompagner ces équipes-là c'est vraiment important [...] Puis de bien déterminer la limite entre supports hiérarchiques puis avoir le lead dans ces groupes-là (Louise, R2, 2024).

Enfin, certaines améliorations suggérées se font déjà ou sont similaires à ce qui est déjà proposé par certaines entreprises, nous avons pu les voir dans les sections précédentes. Parmi celles-ci : la reconnaissance formelle de l'implication dans un GRE, avoir des membres de la haute direction comme ambassadeur des GRE, la mise de l'avant de la présence de GRE aux nouveaux employés, ou encore permettre les rencontres dans les heures de travail.

5.5. Synthèse de la présentation des résultats

En résumé, les GRE, pour atteindre leurs objectifs, vont mobiliser des ressources humaines, financières, matérielles et temporelles qui sont en grande partie mises à disposition par l'entreprise, par les employés, et dans une moindre mesure par les acteurs externes. Ensuite, les employés qui s'engagent dans le GRE vont retirer de leur implication des avantages au niveau de leur socialité à l'interne et de leur développement de carrière. Néanmoins, c'est un engagement qui prend du temps, qui n'est pas reconnu par toutes les entreprises, et qui peut mener à une marginalisation. Pour continuer, l'implantation de GRE en organisation est facilitée par des valeurs qui prônent la diversité. Le GRE une fois installé en organisation peut partiellement contribuer à l'amélioration des politiques et pratiques RH. Le GRE va surtout contribuer à renforcer l'intégration des employés et le sentiment d'appartenance à l'organisation.

Pour finir, en accord avec la méthodologie que nous suivons dans ce projet, nous avons jugé pertinent, en plus de résumer la présentation des résultats, de réaliser un schéma. Le but est de synthétiser les résultats en y donnant une vision globale. Le schéma retrace les relations entre les principales variables présentées dans le chapitre. Toutefois, avant

d'expliquer le schéma notons que la différence de mise en forme des flèches (ligne continue, pointillée, etc.) a pour unique but de mettre en évidence le sens de la relation. Ainsi, chaque flèche à la même mise en forme que son point d'origine. La différence d'épaisseur entre les flèches, quant à elles, permet d'indiquer la force de la relation.

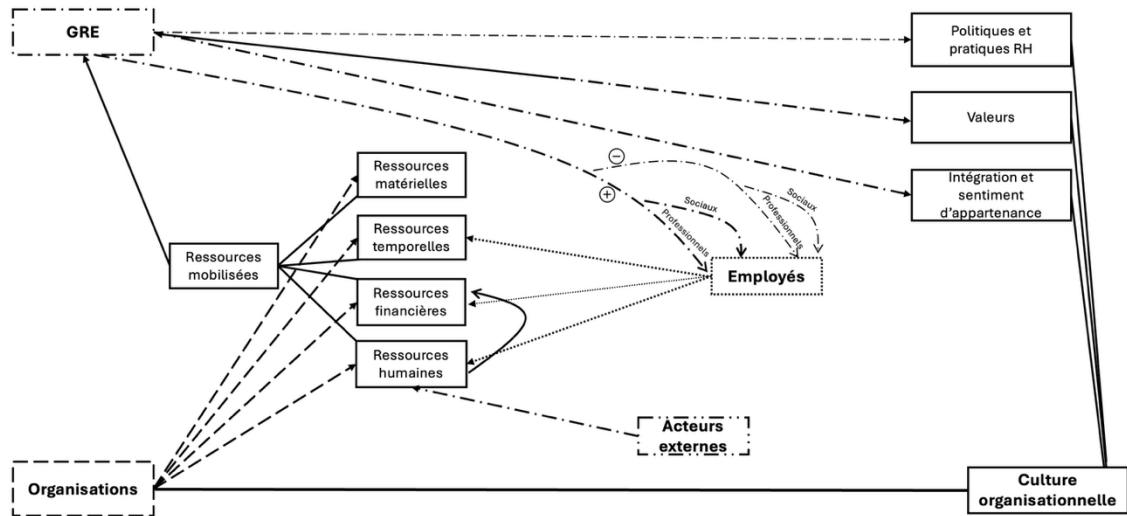
Au côté droit du schéma, il y a les ressources mobilisées par les GRE (flèche de ressources vers les GRE), elles regroupent les ressources matérielles, temporelles, financières, et humaines. Les organisations donnent ces quatre ressources aux GRE (flèche de l'organisation vers les ressources). Les employés donnent également des ressources temporelles, financières, et humaines (flèche des employés vers les ressources). Autres que l'organisation et les employés, certains acteurs externes donnent des ressources humaines (flèche des acteurs externes vers les ressources humaines) et certaines ressources humaines (exemples : VP, parrain, etc.) contribuent aux ressources financières (flèche des ressources humaines vers les ressources financières).

Le centre du schéma indique que l'implantation de GRE a des impacts sociaux et/ou professionnels sur les employés (flèches des GRE vers les employés). Ces impacts peuvent être positifs ou négatifs.

À la gauche du schéma, il y a la culture organisationnelle. La culture organisationnelle est reliée à l'organisation, car dans le cadre conceptuel (chapitre 3) nous étions partis du postulat selon laquelle « *l'organisation EST une culture* » (Thévenet, 2015, p.37). Elle est également déclinée selon les trois composantes qui ont été étudiées dans ce travail. Ainsi, l'implantation de GRE impacte les politiques et les pratiques RH des organisations (flèche des GRE vers les politiques et pratiques RH). La mise en place de GRE impact aussi l'intégration et le sentiment d'appartenance des employés (flèche des GRE vers l'intégration et le sentiment d'appartenance). La flèche à double sens entre les valeurs et

les GRE indique que les valeurs de l'organisation peuvent faciliter l'implantation de GRE et que la présence de GRE peut à son tour renforcer les valeurs des organisations.

Figure 5 : Synthèse de la présentation des résultats



Source : schéma conçue par l'autrice.

CHAPITRE 6 : DISCUSSION DES RÉSULTATS

Au cours de ce sixième chapitre, nous allons discuter et analyser les résultats que nous venons tout juste de dévoiler au chapitre précédent. En effet, dans le cinquième chapitre, nous avons eu l'occasion de présenter les conclusions déduites des données colligées auprès de 11 professionnels. Ainsi, dans ce présent chapitre, nous examinerons ces conclusions en prenant en considération les objectifs de ce projet et l'interrogation de recherches sur lequel il se penche. Interrogation de recherche qui est la suivante : comment l'implantation des groupes ressources employée (GRE) en organisation impacte-t-elle les salariés issus des minorités ethnoculturelles et la culture organisationnelle des entreprises au Québec ? L'analyse des résultats se fera en confrontation avec les écrits recensés au deuxième chapitre de ce travail.

Pour ce faire, nous commencerons par revenir sur le fonctionnement des GRE. Ensuite, nous discuterons de l'impact des GRE sur les employés issus des minorités ethnoculturelles. Pour continuer, nous aborderons l'incidence de l'implantation des GRE sur la culture organisationnelle des entreprises. Pour finir, nous analyserons l'ensemble des résultats à la lumière de la théorie des trois tensions sociologiques de Slootman (2022).

6.1. Le fonctionnement des GRE

Commençons avec le fonctionnement des groupes ressources d'employés. Nous avions retenu dans le cadre conceptuel (chapitre 3) la définition de Kaplan, Sabin et Smaller-Swift (2009) qui avait été reprise dans l'article de Wellbourne, Rolf et Schachter (2015). Elle définissait les GRE comme étant :

Des groupes d'employés au sein d'une organisation formée pour agir en tant que ressources pour à la fois les membres du groupe et l'organisation. Les GRE fonctionnent sur le volontariat, sont des groupes dirigés par les employés qui peuvent avoir quelques membres ou quelques milliers de membres. Ils sont typiquement basés sur un aspect démographique (exemple : les femmes), le stade de vie (exemple : la génération Y), ou la fonction (exemple : les ventes). Ils sont

dédiés à la promotion d'un environnement de travail diversifié et inclusif dans le contexte de la mission, des valeurs, des pratiques d'affaires et des objectifs de l'organisation (Kaplan, Sabin et Smaller-Swift, 2009, p.1, cité dans Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015, p.4, traduction libre).

Cette définition met en avant plusieurs caractéristiques propres aux GRE. Nous avions également abordé le fonctionnement des GRE dans la revue de littérature (chapitre 2). Lorsque nous comparons la façon dont la littérature présente les GRE et la manière dont ils ont été décrits parmi notre échantillon, il y a de grandes similarités.

Tout d'abord, selon les auteurs les GRE sont des rassemblements d'employés en entreprise (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015). De la même manière, les données nous présentent les GRE comme étant un regroupement d'employées en organisation, et insistent sur l'importance des employés en tant que ressources humaines essentielles au bon fonctionnement et à la pérennité du groupe. S'il est vrai que les groupes permettent parfois la participation d'acteurs externes (exemple : les clients) à certaines activités, il n'en demeure pas moins que c'est avant tout un rassemblement d'employés (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015). De plus, selon les professionnels que nous avons interviewés, dans le groupe on ne tient pas compte des supériorités hiérarchiques entre les employés. On ne fait donc pas la différence entre un gestionnaire et un membre de son équipe. Ce qui concorde avec l'idée selon laquelle tous les membres sont au même niveau dans le GRE, idée présente dans les articles scientifiques (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015).

Ensuite, la définition précise que les GRE sont une ressource pour les employés qui s'y impliquent et pour l'entreprise qui l'accueille (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015). Effectivement, selon les résultats, les GRE sont une ressource dans la mesure où ils participent à empêcher l'isolement, à l'intégration des nouveaux employés, à la compréhension du milieu organisationnel, ou encore à la création d'un réseau social à l'interne pour ses membres. Pareillement, les GRE sont une ressource pour les entreprises,

car certaines d'entre elles n'hésitent pas à les consulter à l'occasion pour recueillir leurs avis sur ce qui se fait à l'interne.

Nous pouvons ajouter qu'au sein de notre échantillon l'engagement des membres est volontaire ou bénévole, tel que le suggère la définition (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015). D'après les auteurs, ce sont ces mêmes employés volontaires ou bénévoles à qui revient la gestion du groupe (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015). La gestion du groupe se fait généralement avec un leader et un conseil de direction, ou de façon pleinement autonome (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015). Cela converge bien avec la réalité de notre terrain de recherche, puisqu'il fait état de GRE qui, globalement, ont un leadership. Cependant, la structure de celui-ci peut varier selon les entreprises. Nos répondants semblent tout de même plus favorables à l'institution de rôles précis et à une structure bien déterminée, vu que c'était une proposition d'amélioration de la pratique. Rappelons tout de même que, sur ce point, l'une des répondantes, directrice en EDI, mettait en cause la responsabilité des entreprises qui, selon son opinion, devraient aider les GRE à clarifier leur direction. Cette conception qui responsabilise les organisations au sujet du fonctionnement des GRE n'est pas spontanée, elle est en accord avec la littérature qui affirme que les entreprises peuvent contraindre les groupes à opérer selon un cadre pré-déterminé (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015). De là découle le débat présent dans nos données quant à l'encadrement des groupes. Quelle est la limite de cet encadrement ? Comment ne pas empiéter sur l'autonomie des GRE ? Toujours sur la structure du groupe, Welbourne, Rolft et Schlachter (2015) nous disent que des cadres supérieurs peuvent être attribués à chaque GRE. Nous avons vu cela avec la pratique très répandue à travers notre échantillon du parrainage des groupes.

La caractéristique suivante est la création et l'adhésion au groupe motivées par une identité commune (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015). Dans notre cas, ce sont des GRE destinés aux minorités ethnoculturelles au sens large, ou selon le groupe, destinés à des identités ethniques spécifiques (afrodescendants, asiatiques, etc.). Toutefois, la littérature

complète en disant que l'inclusion des alliées peut être fortement encouragée, voire prescrite par certaines entreprises pour empêcher tous conflits (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015). Encore une fois, ce constat est en cohésion avec les conclusions de la présentation des résultats (chapitre 5). En effet, plusieurs répondants ont fait part de la marginalisation et des perceptions négatives pouvant être engendrées par l'implantation de GRE. C'est pourquoi pour accroître l'ouverture des GRE face au reste de l'organisation, l'un d'eux a suggéré une plus grande inclusion des alliés.

Puis, comme l'indique la définition et nos données, le but des GRE est d'encourager à la création d'un milieu organisationnel plus inclusif (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015).

Nous venons de dresser plusieurs convergences sur le fonctionnement des GRE entre ce qui a été dit dans la littérature et ce qui a été décrit par notre échantillon. En dépit de toutes ces convergences, il y a tout de même des divergences.

La première divergence se trouve au niveau du financement du groupe. En effet, bien que les auteurs reconnaissent que certaines entreprises accordent un soutien financier aux GRE (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015, Slootman 2022), ils estiment que la plupart des GRE subviennent eux-mêmes à leur besoin ou s'assurent d'avoir le moins possible besoin de fonds en limitant leurs dépenses (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015). Or, parmi les répondants, la mention de contributions financières venant directement des employés était marginale, c'étaient plutôt les entreprises qui donnaient un budget aux GRE. Les GRE peuvent aussi solliciter la contribution de cadres supérieurs ou de départements de l'organisation, dans le cas où le budget accordé n'est pas suffisant.

La seconde divergence est l'affirmation selon laquelle les activités du groupe se font essentiellement en dehors du quart de travail des employés (heures non rémunérées) (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015), puisque certains participants ont évoqué des rencontres ayant lieu dans les heures de travail (heures rémunérées). Néanmoins, la plupart des GRE font probablement la majorité de leurs activités en dehors des heures de travail (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015). Mais ça n'empêche pas que la deuxième option existe également.

6.2. L'impact des GRE sur les employés issus des minorités ethnoculturelles

Maintenant que nous avons discuté du fonctionnement des GRE, continuons avec l'impact des GRE sur les employés issus des minorités ethnoculturelles.

Pour commencer, Cornet et Warland (2008) affirment que le management de la diversité a plusieurs finalités, dont celle d'accorder les mêmes chances en matière d'emploi et de trajectoires professionnelles à tous les employés selon leurs habiletés et leurs ambitions (Cornet et Warland, 2008). Cette dimension de la gestion de la diversité a été largement mise en exergue par les avantages professionnels que les membres du GRE obtiennent par leur engagement. Effectivement, les données présentent le GRE comme étant un lieu favorable pour développer de nouvelles compétences, pour se créer un réseau à l'interne, pour rencontrer et discuter avec des membres de la haute direction, pour recevoir du mentorat, pour accroître sa visibilité à l'interne, pour mieux comprendre le fonctionnement de l'organisation, ou encore pour mieux déceler et révéler les talents. Tant de choses qui participent à faciliter la progression de carrière des membres du groupe. Slootman (2022) et Green (2018) font le même constat en soutenant que les GRE ont un impact évident sur la progression professionnelle de ses membres. Il soutient également, comme d'autres auteurs, que les GRE sont des lieux dans lesquels des employés ayant plusieurs points en commun peuvent discuter en toute quiétude de leurs défis, de leurs vécus, ou s'outiller pour faire face aux discriminations (Slootman, 2022; McCleary-Gaddy, Smith et Davis, 2023). Ce deuxième point fait écho aux différents impacts positifs

sociaux que nous avons présentés au chapitre précédent, tels que : tisser des liens avec des semblables, le partage, les échanges, ou rompre la solitude.

Pour continuer, le risque de toutes initiatives en faveur de la diversité est les conflits qui peuvent en découler (Jean, 2000 ; Robert-Demontrond et Joyeau, 2009 ; Garnero, 2017; Mazra, Sahut et Hikkerova, 2020). Ces conflits sont la conséquence de la mise en évidence de la différence, ils contribuent à troubler les dynamiques de groupe et à rendre difficile le dialogue en amplifiant les malentendus, ce qui n'est pas à négliger puisqu'ils peuvent mener à une baisse de productivité (Jean, 2000; Mazra, Sahut et Hikkerova, 2020). Les impacts négatifs sociaux que nous avons répertoriés ont mis en lumière la marginalisation qui peut naître de la mise en place de GRE en organisation. Une idée déjà présente dans la littérature (Slootman, 2022; ; Dobbin et Kalev, 2022). Les impacts professionnels négatifs quant à eux montrent que l'implication dans un groupe pouvait engendrer des interrogations de la part des gestionnaires et des collègues sur celui qui s'implique. Cette idée est également déjà présente dans la littérature (Dobbin et Kalev, 2022). Ainsi, les désaccords qui peuvent en découler seront des « conflits affectifs » (Mazra, Sahut et Hikkerova, 2020, p.133), car ils émergent d'un ressenti des collègues ou gestionnaires envers les membres du GRE (Mazra, Sahut et Hikkerova, 2020). Selon, Mazra, Sahut et Hikkerova (2020), ce type de désaccords sont les plus nocifs, car ils sont source de désengagements et nuisent à la collaboration et aux dynamiques de groupe, c'est donc un enjeu important à tenir compte.

Enfin, les impacts positifs et négatifs présentés touchent presque exclusivement les membres et les leaders du GRE. Le reste des employés va plutôt bénéficier des améliorations apportées à la culture. Bien qu'il y ait des améliorations au niveau de la culture organisationnelle, ils ne sont pas comparables à ceux qu'un employé peut retirer de son engagement dans le groupe. Ce qui paraît aller à l'encontre du « paradoxe d'Olson » (Farro, 2000, p.68) grandement accepté par la théorie de la mobilisation des ressources sur lequel repose ce travail. En effet, selon Olson les agents qui sont rationnels

vont favoriser leur confort à celui de la communauté, puisque souvent l'engagement dans une action collective comporte plus d'inconvénients que d'avantages, alors que le profit qui en ressort est pour toute la communauté (Farro, 2000). Dans ce cas, sur le plan individuel prendre part au groupe n'est pas nécessaire (Farro, 2000). Mais ce n'est pas ce que nous constatons avec les GRE. Cela peut s'expliquer par le nombre de membres qu'ont les GRE (Boucher, 1990). Parce que les GRE sont des groupes intra-organisationnels (il peut tout de même y avoir de la collaboration à l'externe) qui cherchent d'abord l'amélioration du milieu organisationnel (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015), le nombre de leurs membres peut varier selon la taille de l'entreprise et la représentation des minorités dans cette même entreprise. Toutefois, le nombre aura tendance à être relativement petit ou moyen si on les compare à d'autres actions collectives telles que les grands mouvements sociaux ou la syndicalisation. Dans ce cas où le groupe ne compte pas un nombre conséquent de membres, les incitatifs à participer activement sont nombreux (Boucher, 1990). Ces incitatifs sont généralement « sous forme [...] économique, [...] sociale et psychologique » (Olson, 1971, p.60-65 cité dans Boucher, 1990, p.14). Ainsi, il paraît plus avantageux, à ce stade, pour un agent rationnel de s'impliquer dans le groupe, car les avantages qu'il va en retirer seront plus grands que les gains collectifs qu'il va percevoir en ne s'engageant pas.

À présent, discutons de l'impact des GRE sur la culture organisationnelle des entreprises.

6.3. L'impact des GRE sur la culture organisationnelle des entreprises

Pour commencer, la littérature dit que la culture d'une entreprise peut soit rendre inefficace toute tentative d'une mise en place d'un management de la diversité, soit soutenir sa promotion en organisation (Semache, 2009 ; Lee-Gosselin et Ann, 2011). C'est ce que nous observons avec la première dimension de la culture que nous avons analysée, celle des valeurs organisationnelles. Car bien qu'une partie des répondants pensent que les valeurs d'une entreprise peuvent évoluer à la suite de l'implantation de

GRE, d'autres répondants pensent plutôt que les GRE viennent renforcer des valeurs organisationnelles déjà sensibles aux questions de diversité.

Ensuite, la recension des écrits indique que les GRE ont vu le jour dans les années soixante aux États-Unis (Welbourne, Rolf et Schlachter, 2015 ; Welbourne, Rolf et Schlachter, 2017 ; McCleary-Gaddy, Smith et Davis, 2023 ; Douglas, 2008). Elle indique également que Xeros, l'entreprise qui a inventé la pratique, a observé des transformations au niveau de la gestion de leurs ressources humaines à la suite de l'implantation du GRE (Douglas, 2008). Nos répondants ont également observé plusieurs améliorations qu'ils nous ont énumérées. En revanche, certains d'entre eux estiment que ces améliorations sont encore trop superficielles ou qu'elles peuvent être complètement attribuées à l'action des GRE dans l'organisation. Mais ne négligeons pas pour autant les améliorations énumérées, car si le management de la diversité doit agir pour que tous les employés soient traités de la même manière et puissent avoir un même accès à l'emploi et à l'avancement professionnel, il semble que cela doive passer en partie par les ressources humaines (Cornet et Warland, 2008). Ainsi, selon Slootman (2022), pour que l'entreprise soit transformée l'un des impératifs est de réaliser un diagnostic de la gestion des ressources humaines, surtout en matière de dotation.

En dernier lieu, Cornet et Warland (2008) précisent que réduire les discriminations à l'embauche n'est pas suffisant. Il faut également bien gérer l'étape de l'accueil et l'intégration des nouveaux employés issus de la diversité, car ils font face à de nombreux défis qui peuvent les conduire à se retirer (Cornet et Warland, 2008). Dans la troisième dimension de la culture organisationnelle que nous avons étudiée, celle de l'intégration et du sentiment d'appartenance, certains répondants ont reconnu que l'accueil et l'intégration des nouveaux employés n'étaient pas toujours réalisés à la perfection. D'où l'importance des GRE qui, tel que le démontrent les données, facilitent et complètent l'intégration de ces employés. Ainsi, l'un des répondants nous a fait part d'un programme de parrainage des nouveaux employés issus de l'immigration récente par un membre du

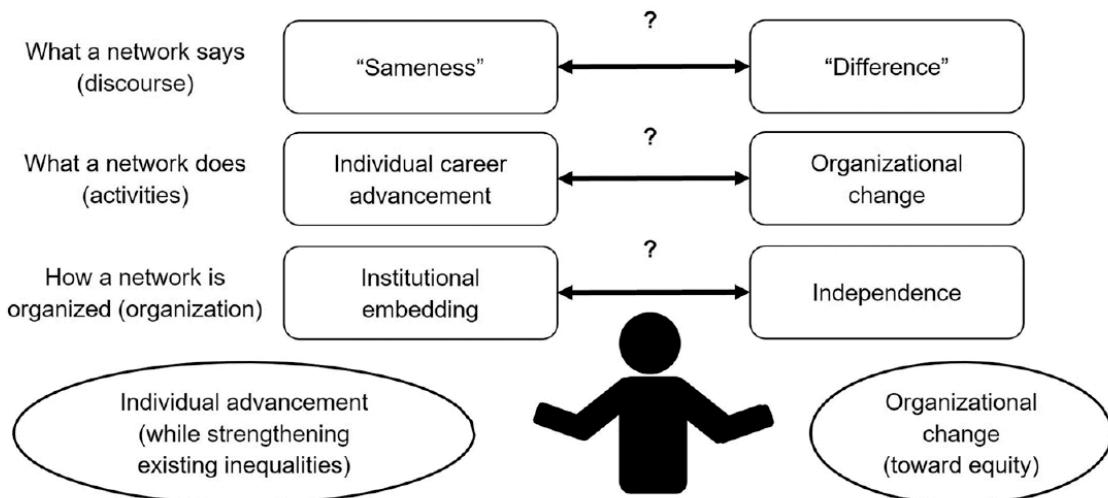
GRE souhaitant leur offrir un accompagnement. Selon les écrits, ce type d'initiative fait partie des « bonnes pratiques » (Cornet et Warland, 2008, p.103) à adopter. Une autre pratique à adopter est la création de dépliants qui décrivent l'entreprise et les normes auxquels doivent se conformer les employés (Cornet et Warland, 2008). Dans nos résultats, ce sont les séances d'intégration qui semblent remplir ce rôle. De plus, lors de ces séances certaines entreprises présentent les GRE ou les initiatives de l'organisation en matière de diversité.

Les GRE ne participent pas uniquement à l'intégration des nouveaux employés, il renforce également le sentiment d'appartenance à l'organisation. Ce qui concorde avec certaines études qui indiquaient déjà que la mise en place de GRE pouvait encourager les employés à se sentir plus attachés à l'entreprise (McCleary-Gaddy, Smith et Davis, 2023). Selon les données l'un des éléments qui contribuent au renforcement de ce sentiment est l'engagement de l'organisation envers la gestion de la diversité et l'image qu'elle renvoie par cet engagement. Cela n'est pas anodin, car la bonification de l'image de marque des organisations, à l'interne comme à l'externe, est un motif qui pousse les entreprises à adopter un meilleur management de la diversité (Cornet et Warland, 2008).

6.4. Les trois tensions sociologiques des groupes ressources d'employés

Pour conclure, dans cette dernière section du présent chapitre, nous allons tenter d'analyser les résultats à la lumière de la théorie des trois tensions sociologiques de Slootman (2022) dont il est brièvement fait mention dans la revue de littérature (chapitre 2). Cette théorie permet de déterminer si la présence des GRE va contribuer à la transformation de l'organisation ou, au contraire, va servir uniquement au développement professionnel des membres du groupe (Slootman, 2022).

Figure 6 : « Trois dilemmes sociologiques pour les groupes d'affinités » (Slootman, 2022, p.3, traduction libre)



(Slootman, 2022, p.3)

La première tension est idéologique (Slootman, 2022). D'un côté il y a ceux qui estiment que tous les employés sont pareils et que par conséquent tous devraient être considérés de la même manière (Slootman, 2022). De l'autre côté, il y a ceux qui pensent au contraire qu'il y a de la diversité parmi les employés (Slootman, 2022). Ainsi, l'une met l'accent sur l'égalité et l'autre met l'accent sur l'équité (Slootman, 2022). La première idéologie va occulter la présence de discriminations institutionnelles et la seconde va mettre en lumière ce qui encourage la mise en place de mesures pour contrer cette discrimination systématique (Slootman, 2022). Dans nos résultats c'est cette seconde idéologie qui domine. Effectivement, l'adhésion au GRE se fait par l'identification à des collègues semblables et par la différentiation du reste des employés. De plus les employés qui y participent sont conscients des défis et des barrières qu'ils rencontrent au quotidien en tant que minorité. Néanmoins, le défaut de ce paradigme est qu'il sursimplifie les identités minoritaires en laissant peu de place à la reconnaissance de la pluralité des identités qui

peuvent coexister chez un individu (Slootman, 2022). Cette préoccupation est présente chez les répondants.

Parce qu'un des défis, à vrai dire des réseaux, c'est que ça ne tient pas compte de l'intersectionnalité des personnes (Henry, R6, 2025).

Ce qui démontre bien que nous sommes dans la première optique.

Ensuite, la tension suivante traite des rencontres du groupe (Slootman, 2022). Les rencontres peuvent soit avoir pour finalité la progression professionnelle de ses membres, soit viser la transformation de l'entreprise (Slootman, 2022). Dans le premier cas, elles mettent l'accent sur l'apprentissage et le développement de relations à l'interne (Slootman, 2022). Dans la seconde, l'accent est mis sur la sensibilisation et l'examen des processus de dotation (Slootman, 2022). Cette seconde optique demande de débattre du système de domination, elle demande également une prise de conscience de la part des alliés (Slootman, 2022). Le problème avec la première orientation est qu'elles donnent aux membres du GRE les outils pour comprendre, s'adapter, s'insérer et réussir dans l'entreprise, sans y apporter d'améliorations (Slootman, 2022). Dans la seconde orientation, le souci réside dans le fait qu'il s'agit d'une posture qui est peu rassurante pour la direction de l'entreprise (Slootman, 2022). Sur cette question nos résultats se retrouvent dans un entre-deux, car il est vrai qu'il y a une grande importance accordée au développement de nouvelles relations, aux activités sociales et à l'apprentissage dans notre échantillon. Cependant, il est également vrai que les GRE font de la sensibilisation en organisant des panels de discussions ou des conférences. De même, nous avons constaté que la présence des GRE pouvait jusqu'à un certain degré contribuer à l'amélioration des politiques et pratiques RH, et que les GRE étaient parfois consultés à l'interne par l'organisation.

Enfin, la dernière tension concerne la structure des GRE car ils ont le choix entre se rattacher à l'organisation ou maintenir une autonomie (Slootman, 2022). Être rattaché à

l'entreprise permet au GRE d'obtenir des fonds de la part de l'entreprise (Slootman, 2022). Ça permet aussi de s'approcher de ceux qui détiennent l'autorité et une capacité à transformer l'organisation (Slootman, 2022). Tout cela serait bien plus compliqué sans l'officialisation de la présence des GRE à l'interne (Slootman, 2022). Nos résultats s'inscrivent dans cette première lignée. En effet, lorsque des GRE sont formés par l'initiative des employés l'accord de l'entreprise est tout de même requis. De plus, certains GRE sont mis en place par une initiative conjointe (entre les employés et l'organisation) et dans de rares cas ils sont implantés par l'organisation elle-même. On peut également ajouter que plusieurs ressources (exemples : financières, matériels, humaines et temporelles) mobilisées par les GRE ont été données par l'organisation. L'auteur se méfie de ce mode de fonctionnement, car il ne conduit pas forcément vers davantage d'équité Slootman, 2022). En outre, dans cette optique l'entreprise est vue comme une collaboratrice avec laquelle on établit un dialogue positif (Slootman, 2022). Les GRE ne vont donc pas risquer de froisser l'organisation avec des revendications radicales, sous peine de ne plus avoir accès aux ressources mises à leurs dispositions (Slootman, 2022). Étant donné que les GRE ont besoin de ces ressources pour arriver à leurs fins (Giugni, 1996), ils peuvent ainsi être restreints par l'organisation au niveau des revendications qu'ils peuvent formuler (Slootman, 2022). C'est pourquoi, aussi intéressant et avantageux que soit le parrainage des GRE par la haute direction et la présence de professionnels dédiés à l'EDI, on peut se demander si ces pratiques ne participent pas à restreindre et à contrôler les protestations du GRE. En effet, on constate que l'un des rôles de ces parrains ou marraines est de contrebalancer les idées et de tourner les conversations de manière que le GRE ne demeure pas dans la réclamation. Selon Slootman (2022), ce rattachement peut également participer à figer les identités, à la marginalisation, et nuire à la collaboration entre GRE, vu que chaque GRE représente un ensemble précis d'employés et est en quête de profit exclusivement pour ces employés-là. Nos données font état du même constat, la marginalisation et le manque de collaborations entre GRE étaient un enjeu. D'ailleurs, plusieurs professionnels interviewés voulaient voir une amélioration à ce sujet. Cependant, selon la théorie de la mobilisation des ressources, puisque les individus sont rationnels les actions collectives voient le jour là où les conditions sont propices à leurs éclosions (Farro, 2000). Parmi ces conditions, la présence de ressources

est indispensable pour passer à l'action (Giugni, 1996, Farro, 2000). Alors, certes être trop étroitement liées à l'organisation peut limiter la marge de manœuvre des GRE, mais ce lien permet de créer de conditions facilitant la mise en place de ces groupes (Slootman, 2022). En effet, par ce lien les GRE ont alors accès à des ressources qui sont mises à leurs dispositions par l'entreprise (Slootman, 2022).

En somme, selon nos résultats, les GRE présupposent qu'il y a de la diversité parmi les employées (Slootman, 2022). Ils organisent des activités qui servent à la progression professionnelle de leurs membres et à la bonification de l'organisation (Slootman, 2022). Ils sont officiellement reconnus à l'interne et collaborent avec l'organisation (Slootman, 2022). Toutefois, cette analyse des résultats à l'aide de la théorie de Slooman (2022) est limitée, car nous pouvons uniquement dresser les grandes tendances qui apparaissent dans nos résultats. Pour que cette analyse soit plus complète, il faudrait probablement étudier un seul GRE, car bien qu'il puisse y avoir une tendance qui ressort au sein de l'échantillon, chaque GRE et chaque contexte organisationnel est unique.

CHAPITRE 7 : CONCLUSION

Dans ce projet de recherche, nous voulions comprendre comment la mise en place de groupes ressources d'employés au sein d'une entreprise pouvait affecter les employés issus de minorités ethnoculturelles et agir sur la culture organisationnelle des entreprises aux Québec. Nous voulions également comprendre quelles étaient les ressources dont disposaient les employés pour se mobiliser efficacement. Pour ce faire, nous avons réalisé 11 entrevues individuelles semi-dirigées avec des professionnels en ressources humaines et/ou en EDI. Les données qualitatives recueillies à travers les entrevues nous ont permis de faire plusieurs constats.

En premier lieu, nous avons constaté que les GRE sont une forme d'action collective, ils ont donc besoin de ressources pour arriver aux objectifs qu'ils se sont fixés (Giugni, 1996). Dans ce travail nous avons identifié quatre ressources : les ressources humaines, les ressources financières, les ressources matérielles, et les ressources temporelles. Nous avions anticipé les trois premières dans le guide d'entretien, mais la troisième a émergé au cours des entrevues. Ces ressources venaient de deux sources principales ; l'entreprise et les employés eux-mêmes. Ainsi, recevoir des ressources de la part de l'entreprise facilite la mobilisation au sein des GRE, néanmoins cela peut également entraver leur marge de manœuvre à l'interne (Slootman, 2022).

En deuxième lieu, pour ce qui est de l'impact des GRE sur les employés issus des minorités ethnoculturelles, nous avons recensé deux grands types d'impacts : les impacts sociaux et les impacts professionnels. Le premier désigne l'influence des GRE sur la vie sociale et le bien-être social des employés. Le second renvoie à l'incidence que le GRE a sur la trajectoire professionnelle des employés. Ces deux impacts peuvent être positifs ou négatifs. Au niveau des impacts sociaux, nous avons constaté que les GRE sont des lieux où des employés ayant une identité commune peuvent se réunir, tisser des liens, ou

partager leurs vécues. Cependant, le contrecoup est que cela peut mener à leur marginalisation à l'interne. Au niveau des impacts professionnels, les GRE sont des lieux où les employés peuvent développer de nouvelles compétences, accroître leurs visibilités, se créer un réseau ou encore entrer en contact avec des cadres supérieurs. Toutefois, l'implication au sein d'un GRE peut soulever des interrogations auprès des gestionnaires et des collègues qui sont membres du groupe.

En troisième lieu, nous avons choisi d'étudier l'impact des GRE sur la culture organisationnelle des entreprises. Pour ce faire, nous avons retenu trois des dimensions de la culture organisationnelle exposées par Meier (2016) : « les valeurs dominantes ; [...] la politique des ressources humaines ; le comportement et les attitudes » (p.12). Sur le plan des valeurs organisationnelles, nous n'avons pu établir avec certitude que la mise en place de GRE avait un impact significatif. Néanmoins, la présence de GRE pourrait renforcer des valeurs organisationnelles ouvertes à la diversité. Ensuite, les répondants ont énumérés plusieurs évolutions qu'ils ont pu observer au niveau des RH. Par exemple, la mise à disposition de formations sur des sujets liés à la gestion de la diversité. Cependant, certains interviewés considèrent que les améliorations demeurent en surface ou qu'ils ne peuvent pleinement être attribués à l'action des GRE. La dernière dimension qui est l'intégration et le sentiment d'appartenance (nous estimons qu'elles sont une conduite ou une posture des salariés face à l'entreprise) est la dimension où l'impact des GRE est le plus concret. Effectivement, nous avons vu à travers les données que les GRE peuvent être un acteur clé dans l'accueil et l'intégration des nouveaux employés issus de la diversité, mais également dans la compréhension du milieu organisationnel. En ce qui concerne le sentiment d'appartenance, il est principalement renforcé par la création de relations à l'interne et par l'engagement de l'entreprise envers la promotion de la diversité.

7.1. Les limites de la recherche

Ce travail nous a permis de décrire et de comprendre l'état de la pratique de groupes ressources d'employés au Québec. Nous avons pu interviewer 11 professionnelles en

ressources humaines et/ou en EDI qui ont une connaissance théorique ou pratique des GRE et qui nous ont fait part de leurs regards sur la pratique. Nous avons pu tirer des conclusions grâce au contenu des entrevues réalisées et qui, pour la plupart, s'alignent avec la littérature sur le sujet. Néanmoins, cette recherche a certaines limites.

Pour commencer, nous n'avons pas fait de différence entre les entreprises privées, les entreprises parapubliques et les entreprises publiques dans ce travail. Or le contexte et les législations qui s'imposent à ces trois types d'entreprises sont très différents. Nous n'avons pas non plus fait de différence entre les entreprises ayant des employés syndiqués ou non syndiqués. Pour que la recherche soit plus précise, nous aurions dû nous concentrer sur un seul type d'entreprise. Cependant, la difficulté du terrain et les contraintes de temps n'ont pas permis cette option.

Pour continuer dans le même ordre d'idées, nous n'avons pas délimité notre terrain de recherche à un secteur d'activités précis. De ce fait, nos participants viennent de secteurs d'activités complètement différents. Or, là encore, ils existent de grandes disparités au niveau du contexte, de ce qui se fait en matière de gestion de la diversité ou encore de la représentation des minorités ethnoculturelles dans ces secteurs. Une fois de plus, la difficulté du terrain et les limites de temps disponible pour réaliser cette recherche ne nous ont pas permis cette option.

Enfin, nous nous sommes uniquement entretenues avec des professionnels en ressources humaines et/ou en EDI. Ce choix est pertinent, car il donne une perspective RH à ce mémoire. Toutefois, les GRE sont principalement des initiatives qui viennent des employés et leurs actions sont d'abord et avant tout destinées aux employés. Il aurait pu être judicieux de nous entretenir également avec des employés membres de GRE. Il est vrai que parmi notre échantillon il y avait des professionnels qui sont membres ou qui ont

été membres de GRE. Mais il n'en demeure pas moins qu'ils sont avant tout des professionnels en ressources humaines et/ou en EDI ce qui peut orienter leurs discours.

7.2. Ouverture de recherche

En prenant en considération ces limites, une bonne avenue de recherche serait de faire une étude qualitative ethnographique longitudinale dans une entreprise au Québec dans lequel un GRE est en train d'être mis en place ou vient d'être mis en place. Les chercheurs pourraient alors s'immerger dans le terrain sur une longue période (exemple : 1 an) où ils pourraient faire de l'observation, mais également interviewer les acteurs suivants : les employés (membre ou non du GRE), les ressources humaines (avec l'équipe EDI s'il y en a une) et la haute direction de l'entreprise. De cette manière, les résultats seraient précis et pourraient rendre compte des différentes dynamiques en jeu et enrichir la connaissance par une perspective inhérente à chaque acteur. Les conclusions de recherche jouiraient alors d'une grande validité à l'interne, bien qu'elles seraient difficilement applicables à d'autres contextes. De plus, avoir l'accord d'une organisation pour mener une telle étude et accéder aux ressources nécessaires serait un défi important pour mener à bien une telle recherche.

BIBLIOGRAPHIE

- Barth, Isabelle (2018). *Manager la diversité. De la lutte contre les discriminations au leadership inclusif*, Paris, Dunod.
- Beauregard, Jean-Philippe (2020). « Dévoiler la barrière de la discrimination ethnoraciale à l'embauche à Québec par un testing intersectionnel », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 31, no 2, p. 66-81. Récupéré de <https://www.erudit.org/fr/revues/nps/2020-v31-n2-nps05980/1076645ar/>
- Belmourd, Loubna (2018). « La diversité en entreprise : Levier de performance et source de richesse », *Economie & Kapital : Revue Universitaire de Recherche Scientifique*, no 13, p.1-20. Récupéré de <https://revues.imist.ma/index.php/REK/article/view/23300/12428>
- Bencherki, Nicolas, François Cooren, Boris H. J. M. Brummans, Chantal Benoit-Barné et Frédérik Matte (2020). « La culture en tant que cultivation : Vers une conception communicationnelle de la culture organisationnelle », *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, no 29, p. 89-109. Récupéré de <https://journals.openedition.org/communiquer/5674>
- Berger, Peter L. et Thomas Luckmann (2018). *La construction sociale de la réalité*, Nouvelle édition, Malakoff, Armand Colin.
- Bouchard, Gérard (2011). « Qu'est-ce que l'interculturalisme ? / What is interculturalism? », *McGill Law Journal / Revue de droit de McGill*, vol. 56, no 2, p. 395-468. Récupéré de <https://id.erudit.org/iderudit/1002371ar>
- Bouchard, Gérard et Charles Taylor (2008). *Fonder l'avenir, le temps de la conciliation : Rappport*, [Québec], Commission de consultation sur les pratiques d'accompagnement reliées aux différences culturelles. Récupéré de https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/conseil-executif/publications-adm/publications-complementaires/RA_bouchard-taylor-abrege_2008_MCE.pdf
- Boucher, Jacques et Crises (1990). *Les mouvements sociaux : Réflexion à partir des théories de l'action collective et de la régulation*, Montréal, CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales), Université du Québec à Montréal (UQAM), no ET9003. Récupéré de <https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/ET9003.pdf>
- Bourgeois, Isabelle (2021). *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*, 7^e éd., Québec (Québec), Presses de l'Université du Québec.
- Boutin, Gérald (2018). *L'entretien de recherche qualitatif : Théorie et pratique*, 2^e éd., Québec (Québec), Presses de l'Université du Québec.

- Bruna, Maria et Mathieu Chauvet (2013). « La diversité, un levier de performance : Plaidoyer pour un management innovateur et créatif », *Management international / International Management / Gestión Internacional*, vol. 17, p. 70-84. Récupéré de <https://id.erudit.org/iderudit/1015813ar>
- Brunel, Gilles (1990). « La culture organisationnelle en crise », *Communication. Information Médias Théories*, vol. 11, no 1, p. 60-75. Récupéré de https://www.persee.fr/doc/comin_1189-3788_1990_num_11_1_1461
- Chicha, Marie-Thérèse et Éric Charest (2009). « Accès à l'égalité et gestion de la diversité : Une jonction indispensable », *Gestion*, vol. 34, no 3, p. 66-73. Récupéré de <https://shs.cairn.info/revue-gestion-2009-3-page-66?lang=fr>.
- Cintas, Caroline et Eric Vatteville (2012). « La GRH confrontée à la diversité HRM confronting diversity », *Économies et sociétés. Série KC, Études critiques en management*, no 9, p. 1765-1788. Récupéré de <https://hal.science/hal-00783973>
- Collectif (2022). *Les lois sur la santé et la sécurité au travail : Lois et règlements du Québec et du canada 2022-2023*, 29^e éd., Éditions Yvon Blais
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (2023). *Rapport annuel sur les minorités visibles*. Récupéré de https://www.cdpdj.qc.ca/storage/app/media/publications/RapportAnnuel_PAEE_MV_Jan2023.pdf
- Cornet, Annie et Philippe Warland (2008). *GRH et gestion de la diversité*, Paris, Dunod.
- D'Amours, Martine (2010). « Les logiques d'action collective d'associations regroupant des travailleurs indépendants », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 65, no 2, p. 257-280. Récupéré de <https://id.erudit.org/iderudit/044302ar>
- Demers, Valérie (2019). « Démystifier les méthodes qualitatives partie 1 : Les différences entre le « quali » et le « quanti » », *Psycause : revue scientifique étudiante de l'École de psychologie de l'Université Laval*, vol. 9, no 1, p. 72-81. Récupéré de <https://revues.ulaval.ca/ojs/index.php/psycause/article/view/20141/35>
- Dicko, Saidatou et Linda Morency (2019). *Méthodologie de recherche et théories en sciences comptables*, Québec, CANADA, Presses de l'Université du Québec.
- Dobbin, Frank et Alexandra Kalev (2022). *Getting to diversity : What works and what doesn't*, Cambridge, Massachusetts, The Belknap Press of Harvard University Press, 2022.

- Dorvil, Henri et Robert Mayer (2001). *Problèmes sociaux - Tome I : Théories et méthodologies*, Sainte-Foy [Québec], Presses de l'Université du Québec. Récupéré de <https://www.deslibris.ca/ID/422742>
- Douglas, Priscilla H. (2008). « Affinity groups: Catalyst for inclusive organizations », *Employment Relations Today*, vol. 34, no 4, p. 11-18. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ert.20171>
- Dupuis, Jean-Pierre (1990). « Anthropologie, culture et organisation : Vers un modèle constructiviste », dans Jean-François Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation : Les dimensions oubliées*, Québec, Presses de l'Université Laval et les Éditions ESKA.
- Ely, Robin J. et David A. Thomas (2020). « Getting serious about diversity: Enough already with the business case », *Harvard Business Review*, vol. 98, no 6, p. 114-122. Retrieved from <https://hbr.org/2020/11/getting-serious-about-diversity-enough-already-with-the-business-case>
- Eid, Paul (2012). « Les inégalités « ethnoraciales » dans l'accès à l'emploi à Montréal : Le poids de la discrimination », *Recherches sociographiques*, vol. 53, no 2, p. 415-450. Récupéré de <https://id.erudit.org/iderudit/1012407ar>
- Farro, Antimo (2000). *Les mouvements sociaux : Diversité, action collective et globalisation*, Montréal [Québec], Presses de l'Université de Montréal. Récupéré de <https://www.deslibris.ca/ID/406355>
- Feitosa, Jennifer, Spencer Hagenbuch, Bansi Patel et Alicia Davis (2022). « Performing in diverse settings: A diversity, equity, and inclusion approach to culture », *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 22, no 3, p. 433-457. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/14705958221136707>
- Fields, M. Andrew et Phyllis Y. Keys (2003). « The emergence of corporate governance from wall st. To main st.: Outside directors, board diversity, earnings management, and managerial incentives to bear risk », *Financial Review*, vol. 38, no 1, p. 1-24. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1540-6288.00032>
- Francisco, Ronald A. (2010). *Collective action theory and empirical evidence*, 1^e ed., New York, Springer. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1476-7>
- Garner-Moyer, Hélène (2006). « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », *Management & Avenir*, vol. 7, no 1, p. 23-42. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2006-1-page-23.htm>
- Garnero, Andrea (2017). « Diversité de la main-d'œuvre, productivité et salaires. Le rôle des managers et des propriétaires en France », *Travail et emploi*, vol. 152, no 4, p. 59-87. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-travail-et-emploi-2017-4-page-59.htm>

Gaudet, Stéphanie et Dominique Robert (2018). *L'aventure de la recherche qualitative : Du questionnement à la rédaction scientifique*, Ottawa, Ontario, Les Presses de l'Université d'Ottawa.

Genest, Sylvie (2017). « Constructivismes en études ethniques au Québec : Retour à la notion de frontières de Barth », *Anthropologie et Sociétés*, vol. 41, no 3, p. 59-85. Récupéré de <https://id.erudit.org/iderudit/1043042ar>

Giugni, Marco G. (1996). « L'étude de l'action collective entre deux traditions sociologiques », *Swiss Political Science Review*, vol. 2, no 1, p. 1-31. Récupéré de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/j.1662-6370.1996.tb00163.x>

Godelier, Éric (2009). « La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ? », *Revue française de gestion*, vol. 192, no 2, p. 95-111. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-2-page-95.htm>

Green, Wendy M. (2018). « Employee resource groups as learning communities », *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, vol. 37, no 7, p. 634-648. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/EDI-11-2016-0085>

Hays-Thomas, Rosemary (2022). « Diversity, equity, and inclusion in organizations », dans *Managing workplace diversity, equity, and inclusion: A psychological perspective* 2^e éd., New York, Routledge.

Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) (2022). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*, Ottawa. Récupéré de https://ised-isde.ca/site/sme-research-statistics/sites/default/files/attachments/2022/2022_key_small_business_statistics_fr_0.pdf

Institut de la statistique du Québec (ISQ) (2023). *Portrait des personnes issues de minorités visibles sur le marché du travail au Québec en 2021*, Institut de la statistique du Québec. Récupéré de <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/portrait-minorites-visibles-travail-quebec-2021.pdf>

Institut de la statistique du Québec (ISQ) (2024). *Le bilan démographique du Québec*, Institut de la statistique du Québec, (Édition 2024). Récupéré de <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/bilan-demographique-quebec-edition-2024.pdf>

Ivancevich, John M. et Jacqueline A. Gilbert (2000). « Diversity management: Time for a new approach », *Public Personnel Management*, vol. 29, no 1, p. 75-92. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/009102600002900106>

- Jalette, Patrice (2023). « Québec. Les relations professionnelles à l'heure de la pénurie de main-d'œuvre », *Chronique Internationale de l'IRES*, vol. 181, no 1, p. 3. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-chronique-internationale-de-l-ires-2023-1-page-3.htm>
- Jean, Karina (2000). « La gestion de la diversité : Caractéristiques et implantation », *Revue Interactions*, vol. 4, p. 233-262. Récupéré de https://www.adma.qc.ca/site/assets/files/9861/v4n2_jean_karina_p233-262.pdf
- Juteau, Danielle (2015). *L'ethnicité et ses frontières*, 2^e éd., Montréal, Presses de l'Université de Montréal. Récupéré de https://classiques.uqam.ca/contemporains/juteau_danielle/Ethnicite_et_ses_frontieres/Ethnicite_et_ses_frontieres.pdf
- Larivière, Nadine et Marc Corbière (2014). *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes : Dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé*, Québec, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Lee-Gosselin, Hélène et Hawo Ann (2011). « Modèle d'analyse de la culture organisationnelle et diversité des genres », *Humanisme et Entreprise*, vol. 305, no 5, p. 65-80. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2011-5-page-65.htm>
- Louzir-Ben Hassine, Anissa et Lassâad Lakhal (2018). « Diversité culturelle nationale-performance de l'équipe : Une articulation à double sens », *Management & Avenir*, vol. 102, no 4, p. 89-105. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2018-4-page-89.htm>
- Martin Lacroux, Christelle, Alain Lacroux et Sami Ben Larbi (2015). « Diversité et performance en Amérique du nord », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 15, 4, no 1, p. 43-65. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2015-1-page-43.htm>
- Mazra, Math, Jean-Michel Sahut et Lubica Hikkerova (2020). « Diversité, conflits et performance dans les nouvelles entreprises : Nouvelle approche, nouvelles évidences », *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, vol. 19, no 4, p. 125-154. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-de-l-entrepreneuriat-2020-4-page-125.htm>
- McCleary-Gaddy, Asia T., Casey C. Smith et Jimmy Davis (2023). « A call to action: Six anti-black racism topics practitioners encourage researchers to investigate », *Journal of Business and Psychology*, vol. 38, no 1, p. 135-144. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09839-7>
- Meier, Olivier (2016). *Management interculturel : Stratégie, organisation, performance*, 6^e éd. [actualisée et enrichie], Paris, Dunod.

- Meintel, Deirdre (1993). « Introduction : Nouvelles approches constructivistes de l'ethnicité », *Culture*, vol. 13, no 2, p. 10-16. Récupéré de <https://www.erudit.org/fr/revues/culture/1993-v13-n2-culture06510/1083117ar.pdf>
- Miles, Matthew B. et A. M. Huberman (2003). *Analyse des données qualitatives*, 2^e éd., Paris, De Boeck Université.
- Mohiuddin, Muhammad, Aidara Mbibi Sidi Mahmoud, Samim Al-Azad, et Dominique Diouf (2009). « Étude qualitative de l'impact de la gestion de la diversité culturelle sur l'avantage compétitif des entreprises », *Journal of Global Business Administration*, vol. 1, no 1. Récupéré de <https://www.proquest.com/scholarly-journals/étude-qualitative-de-l-impact-la-gestion-diversité/docview/926396501/se-2>
- Mucchielli, Alex (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, 3^e éd. [mise à jour et augmentée], Paris, Armand Colin.
- Olson, Mancur, Mario Levi et Pierre Desmarez (2018). *Logique de l'action collective*, Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles.
- Pépin, Normand (1994). « Culture d'entreprise : Naissance, portée et limites d'un concept », dans Michel Beauchamp (dir.), *Cahiers du crises*, Montréal, CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales), Université du Québec à Montréal (UQAM), no ET9404. Récupéré de <https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/ET9404.pdf>
- Perugien, Sabrina et Isabelle Barth (2016). « Pour la mise en œuvre d'un management de la diversité. En quoi une école peut-elle faire école ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XXII, no 54, p. 263-294. Récupéré de <https://shs.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2016-54-page-263?lang=fr>
- Revillard, Anne (2003). *La sociologie des mouvements sociaux : Structures de mobilisations, opportunités politiques et processus de cadrage*. Récupéré de <https://shs.hal.science/halshs-01141740v1/document>
- Robert-Demontrond, Philippe et Anne Joyeau (2009). « Les politiques de diversité ethnoculturelle dans l'entreprise : Avantages, limites et conditions de succès », *Gestion*, vol. 34, no 3, p. 57-65. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-gestion-2009-3-page-57.htm>
- Russen, Michelle et Mary Dawson (2024). « Which should come first? Examining diversity, equity and inclusion », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 36, no 1, p. 25-40. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijchm-09-2022-1184/full/html>
- Saint-Jean, Gary et Sarah Dufour (2020). « Alliance thérapeutique et services de protection de la jeunesse : Points de vue et expériences de jeunes issus de minorités ethnoculturelles et de

- leurs intervenants », *Canadian Social Work Review / Revue canadienne de service social*, vol. 37, no 1, p. 81-102. Récupéré de <https://www.erudit.org/fr/revues/cswr/2020-v37-n1-cswr05343/1069983ar.pdf>
- Semache, Sabrina (2009). « Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité », *Management & Avenir*, vol. 28, no 8, p. 345-365. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-8-page-345.htm>
- Semache, Sabrina (2018). « Chapitre 6. Diversité des équipes et performance : Un lien évident ? », dans *Management de la diversité des ressources humaines*, Paris, Vuibert, p. 122-144.
- Slootman, Marieke (2022). « Affinity networks as diversity instruments. Three sociological dilemmas », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 38, no 3, p. 1-6. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2022.101217>
- Stamps, Deborah C. et Susan M. Foley (2023). « Strategies to implement diversity, equity, inclusion, and belonging in the workplace », *Nurse Leader*, vol. 21, no 6, p. 675-680. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1541461223001088>
- Tellier, Yvan et Roger Tessier (1991). *Pouvoirs et cultures organisationnels*, Sillery [Que.], Presses de l'Université du Québec. Récupéré de <https://www.deslibris.ca/ID/422729>
- Thévenet, Maurice (2015). *La culture d'entreprise*, 7^e éd. [mise à jour], Paris, Presses universitaires de France.
- Tribunal des droits de la personnes (TDP) (2020). *La Charte des droits et libertés de la personne du Québec en Bref*. Récupéré de https://tribunaldesdroitsdelapersonne.ca/fileadmin/tribunal-droits-personne/pdf/Charte_en_bref_PDF_balise.pdf
- Triki-Yamani, Amina (2020). « La progression en emploi dans le secteur privé du grand Montréal : Les minorités visibles face à des inégalités de traitement », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 31, no 2, p. 38-65. Récupéré de <https://www.erudit.org/fr/revues/nps/2020-v31-n2-nps05980/1076644ar.pdf>
- Welbourne, Theresa M., Skylar Rolf et Steven Schlachter (2015). « Employee resource groups: An introduction, review and research agenda », *Academy of Management Proceedings*, vol. 2015, no 1, p. 15661. Retrieved from https://ceo.usc.edu/wp-content/uploads/2015/05/2015-13-G15-13-660-ERG_Introduction_Review_Research.pdf
- Welbourne, Theresa M., Skylar Rolf et Steven Schlachter (2017). « The case for employee resource groups : A review and social identity theory-based research agenda », *Personnel Review*, vol. 46, no 8, p. 1816-1834. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/pr-01-2016-0004/full/html>

Yadav, Shatrughan et Usha Lenka (2020). « Diversity management: A systematic review », *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, vol. 39, no 8, p. 901-929. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/edi-07-2019-0197/full/html>

ANNEXES

ANNEXE 1 : Guide d'entrevues semi-dirigées

Guide d'entretien semi-dirigé :

Thématique : Impacts de l'implantation de groupes ressources d'employés (GRE) sur les salariés issus des minorités ethnoculturelles et la culture organisationnelle des entreprises au Québec

Groupes visés : Professionnels en RH et/ou en gestion de la diversité

Section 1 : Questions sur la situation professionnelle

1. Quelle est votre occupation professionnelle actuelle ?
2. Depuis combien de temps occupez-vous cette profession ?
3. Quel est le secteur d'activité de l'organisation dans laquelle vous travaillez ?

Section 2 : Impact du groupe ressource d'employé (GRE) sur les salariés

1. Dans votre expérience la création d'un GRE est-elle une initiative des salariées, des organisations ou encore une incitative conjointe ?
2. Quel type d'activités ou évènements sont majoritairement organisés par les GRE ?
 - a. Dans quel lieu se déroulent généralement les rencontres d'un GRE ?
Dans l'entreprise ou en dehors (ressources : matérielles) ?
3. Quelle est généralement l'implication de la direction des entreprises dans la gestion d'un GRE (ressources : humaines) ?
4. Comment les activités des GRE sont-elles principalement financées (ressources : financières) ?
5. En quoi devenir membre d'un GRE affecte-t-il positivement ou négativement le quotidien des employées issues des minorités ethnoculturelles ?

Section 3 : Impact du groupe ressource d'employé (GRE) sur la culture organisationnelle

1. Comment l'implantation des GRE influence-t-elle les valeurs de l'entreprise ?
2. Dans votre pratique, quelles évolutions avez-vous observées dans les politiques et les pratiques RH des entreprises qui implantent des GRE ?
3. Quel est l'impact des GRE sur l'intégration et le sentiment d'appartenance des employés issu des minorités ethnoculturelles ?
4. Quelle amélioration apporteriez-vous à la pratique des GRE ?

Section 4 : Questions démographiques

1. À quelle tranche d'âges appartenez-vous ?
 - 20-29
 - 30-39
 - 40-49
 - 50-59
 - 60 et plus
 - Préfère ne pas répondre
 - Autres (veuillez préciser)
2. Quel est votre niveau d'étude ?
 - Aucun certificat diplôme ou grade
 - Diplôme d'études secondaires ou attestation équivalente
 - Certificat ou diplôme d'apprenti ou d'une école de métiers
 - Certificat ou diplôme d'un collège ou d'un cégep
 - Certificat, diplôme ou grade universitaire
 - Préfère ne pas répondre
 - Autres (veuillez préciser)
3. Quel type d'étude avez-vous réalisée ?
 - Gestion des ressources humaines
 - Gestion/administration (autre que GRH)
 - Sciences humaines et sociales
 - Sciences (ex. : chimie, physique, biologie, mathématique, etc.)
 - Science informatique
 - Droit
 - Arts
 - Lettres et langues
 - Ingénierie
 - Préfère ne pas répondre
 - Autres (veuillez préciser)

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

Option 1 :

- J'accepte que ma fonction (uniquement) apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, les chercheurs pourront reprendre certains de vos propos en citant votre fonction pour l'ensemble des documents ou articles de recherche produits à la suite de cette étude. Même si votre nom ne sera pas cité, il est possible qu'une personne puisse effectuer des recoupements et ainsi obtenir votre nom. Par conséquent, vous ne pouvez pas compter sur la protection absolue de votre anonymat.

Option 2 :

- Je ne veux pas que mon nom ni ma fonction apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ou à votre fonction ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Vous pourrez compter sur la protection absolue de votre anonymat.

- Consentement à l'enregistrement audiovisuel de l'entrevue :

- J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audiovisuel de cette entrevue.**
- Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audiovisuel de cette entrevue.**

Si vous acceptez, toutes les vidéos seront confidentielles, protégées par un mot de passe et conservées sous clef. Ces vidéos ne sont jamais publiées ou rediffusées publiquement d'une quelconque façon. Seuls les chercheurs impliqués dans le projet auront accès à ces vidéos.

Vous pouvez indiquer votre consentement par signature, par courriel ou verbalement au début de l'entrevue.

SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :

Prénom et nom : _____

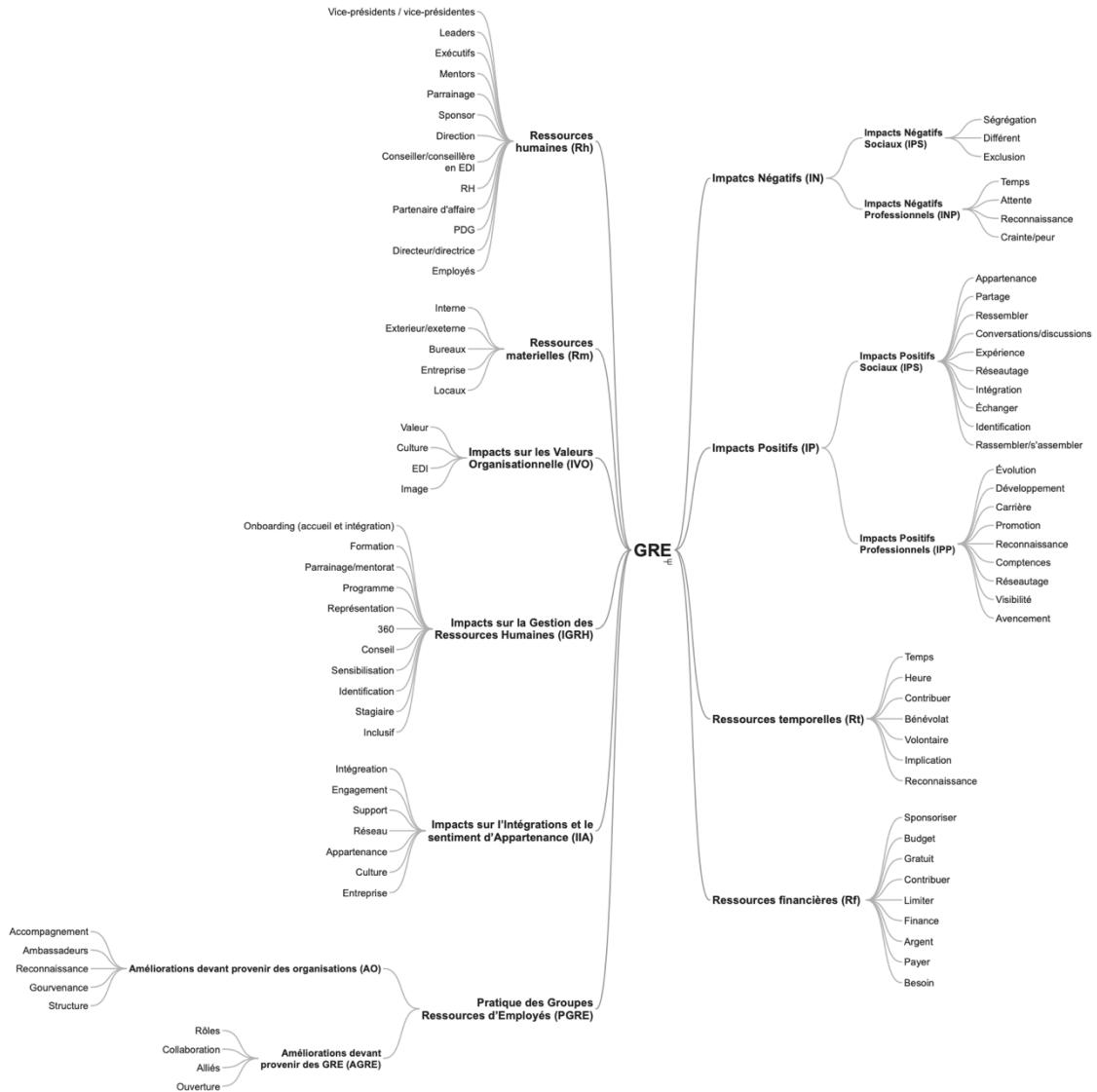
Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

SIGNATURE DU CHERCHEUR :

Prénom et nom : Myriam Lunguana Nlandu _____

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

ANNEXE 4 : Arbre de codes



Source : figure conçue par l'autrice.

