HEC MONTRÉAL

Comment les nouvelles pratiques de gestion mises en place pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des technologies de l'information et des communications contribuent à la transformation de la culture organisationnelle d'une firme conseil en TIC ?

Par

Félix Blain Gutierrez

Sciences de la gestion

(Développement organisationnel)

Mémoire présenté en vue de l'obtention

du grade de maitrise ès sciences

(M.Sc.)

Juillet 2020

© Félix Blain Gutierrez

Remerciements

Je tiens d'abord à remercier Jean-Pierre Dupuis, mon directeur de mémoire, qui m'a soutenu tout au long de la rédaction. Merci d'avoir su m'écouter et de t'être rendu disponible lorsque j'en ai eu besoin. Les discussions que nous avons eues m'ont permis de faire évoluer ma réflexion. Je suis extrêmement reconnaissant.

Je tiens également à remercier tous les répondants qui se sont portés volontaires afin de participer à ce projet de recherche. Sans vos témoignages riches et inspirants, il m'aurait été impossible d'accomplir ce travail. J'ai été particulièrement impressionné par votre ténacité, votre persévérance et votre résilience.

Merci à Laurence Ouellette, mon Amour, de me soutenir inconditionnellement dans ce que j'entreprends. Je suis chanceux de partager ma vie avec toi. À chaque matin où je me réveille à tes côtés, j'ai hâte de vivre de nouvelles aventures avec toi. Je t'aime.

Merci à Marie-Christine Blain, tu m'as toujours encouragé à faire ce que j'aime. On ne peut espérer avoir une meilleure mère que toi. Ta bienveillance m'accompagne partout où je vais.

Je remercie mon père, Leopoldo Francisco Gutierrez Garay. Le fait d'être un immigrant exilé n'a surement pas été facile pour toi. J'ai toujours été grandement impressionné par ta capacité à t'adapter et à t'organiser en dépit des épreuves qui se sont dressées devant toi. Au moment où j'écris les dernières lignes de mon mémoire, tu commences un nouveau chapitre. J'espère que tu sauras trouver ce que tu recherches en retournant vers ta terre natale, tu le mérites. Bonne lecture !

Résumé

La pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC) est un phénomène bien documenté au Québec. Afin de se prémunir contre les effets délétères de la rareté de la main-d'œuvre en TIC, plusieurs organisations tentent de diversifier leur bassin de candidats. Afin de se prémunir contre la pénurie de travailleurs dans ce secteur, il semblerait que le fait d'attirer, de développer et de retenir des travailleurs (spécialisés en TIC) issus de l'immigration est une solution pour les entreprises qui tentent d'accroitre et de diversifier leur bassin de main-d'œuvre.

Le but de ce mémoire est de comprendre comment les nouvelles pratiques de gestion mises en place pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre contribuent à la transformation de la culture d'une entreprise pour qui la capacité d'attirer, de retenir et de développer des professionnels en TIC est intimement lié à l'atteinte de ses objectifs d'affaires. Bien que la pénurie de main-d'œuvre en TIC soit un enjeu bien documenté, il y a peu d'études qui examine les nouvelles pratiques de gestion mises en œuvre pour y faire face. Pour cette raison, nous ferons appel à une démarche exploratoire-descriptive qui nous permettra de documenter les pratiques de gestion mises en œuvre découlant de la perception de la pénurie de main-d'œuvre au sein de l'organisation.

La contribution principale de ce mémoire est de décrire comment les nouvelles pratiques de gestion mises en place afin de faciliter l'acquisition, l'intégration, le développement et la rétention des travailleurs en TIC issus de l'immigration ont contribuées à transformer la culture organisationnelle.

Mots clés : Gestion de la diversité et de l'inclusion, gestion des talents, culture organisationnelle, pénurie de main-d'œuvre, Technologies de l'information et des communications.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES **6**

INTRODUCTION **9**

CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE - INTERACTION ENTRE LES CHAMPS DE LA GESTION DES TALENTS, DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION ET DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE **12**

1.1 La gestion des talents 14
1.1.1 Définition *14*
1.1.2 Alignement stratégique *15*
1.1.3 Un modèle élargi *17*
1.1.4 Pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des technologies de l'information et des communications *19*
1.2 Gestion de la diversité 20
1.2.1 Évolution du concept *20*
1.2.2 Avantages et inconvénients d'une main-d'œuvre diversifiée *23*
1.2.3 Vers un modèle inclusif *24*
1.3 Culture organisationnelle 25
1.3.1 Origine du concept de culture *25*
1.3.2 Émergence du concept de culture organisationnelle *27*
1.3.3 La culture organisationnelle comme mécanisme de coordination interculturelle *29*
1.3.4 Les impacts d'un milieu de travail inclusif sur la gestion des talents *34*
1.4 Questions de recherche 35

CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL **37**

2.1 Le modèle de la culture de Schein 37
2.1.1 Limites du modèle de Schein *41*
2.2 Le modèle de l'organisation inclusive 42
2.3 Cadre opératoire 47

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE **48**

3.1 Justification de l'approche qualitative 48
3.2 Technique méthodologique 49
3.3 Collecte de données 50
3.4 Caractéristique de l'échantillon 51

CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS **54**

4.1 Importance de la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des TIC 54
4.1.1 Directrice des services aux entreprises – Montréal *55*
4.1.2 Directrice des ressources humaines – Montréal *57*
4.1.3 Vice-présidente des ressources humaines au Canada : Région de Toronto *59*
4.1.4 Perspective des personnes travaillant en recrutement *60*
4.1.5 Directeur de la diversité et de l'inclusion : Région de Montréal *62*
4.1.6 Perception de l'importance de la pénurie de main-d'œuvre des spécialistes en T.I. *63*
4.2 Changements engendrés par la pénurie de main-d'œuvre 64
4.2.1 Changements des rôles associés au recrutement *66*
4.2.2 Reconnaissance de l'expérience de travail *68*
4.2.3 Déploiement de programmes de diversité et d'inclusion *70*
4.3 Gestion de la diversité 74
4.3.1 Prévention de l'exclusion *76*

4.3.2 Promotion de l'inclusion *84*
4.3.3 Perception des avantages liés à la diversification du milieu de travail *90*
4.3.4 Pistes d'amélioration en ce qui concerne la diversité et l'inclusion *94*
4.3.5 Culture québécoise en ce qui a trait à la diversité et l'inclusion *97*
4.4 CULTURE ORGANISATIONNELLE 98
4.4.1 Description de la culture organisationnelle *98*
4.4.2 Perception de l'évolution de la culture organisationnelle *104*

CHAPITRE 5 : SYNTHÈSE ET ANALYSE DES RÉSULTATS 107

5.1 LE CARACTÈRE STRATÉGIQUE DE LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE 107
5.2 LES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS 108
5.3 PERCEPTION D'INCLUSION 110
5.3.1 Prévention de l'exclusion *110*
5.3.2 Promotion de l'inclusion *112*
5.4 NOUVELLES PRATIQUES DE GESTION ET CULTURE ORGANISATIONNELLE 116
5.4.1 Les niveaux de la culture *116*
5.4.2 Les nouvelles pratiques de gestion et la transformation de la culture *120*

CHAPITRE 6 : DISCUSSION 123

6.1 APPORTS DE LA RECHERCHE 123
6.1.1 Caractère stratégique de la pénurie de main-d'œuvre *123*
6.1.2 Les changements organisationnels *124*
6.1.3 La perception d'un climat inclusif *125*
6.1.4 Transformation culturelle *128*
6.2 LIMITES 129
6.3 CONCLUSION ET OUVERTURE 130

BIBLIOGRAPHIE 132

ANNEXE 1: GUIDE D'ENTRETIEN 142

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableaux

Tableau 1.1 Les processus de coordination interculturels.....30
Tableau 2.1 Cadre opératoire.....47
Tableau 3.1 Thématiques et sous-thématiques.....50
Tableau 3.2 Caractéristiques de l'échantillon.....53
Tableau 4.1 Importance stratégique de la pénurie de main-d'œuvre en TIC.....55
Tableau 4.2 Changements engendré par la pénurie de main-d'œuvre.....65
Tableau 4.3 Piliers de la stratégie de gestion de la diversité et de l'inclusion.....76
Tableau 4.4 : Manifestations de la prévention de l'exclusion.....77
Tableau 4.5 Manifestations de la promotion de l'inclusion.....86
Tableau 4.6 Avantages perçus de la diversité.....91
Tableau 4.7 Caractéristiques culturelles perçues par les membres de l'organisation.....101
Tableau 5.1 Les nouvelles pratiques de gestion.....118
Tableau 5.2 Interaction entre artéfacts, valeurs et modèle de Shore *et al*.....120

Figures

Figure 1.1 Complexité de l'environnement culturel d'une organisation.....33
Figure 2.1 Modèle de la culture de Schein.....40
Figure 2.2 L'organisation inclusive.....46
Figure 5.1 Changement culturels au sein de l'entreprise.....123

INTRODUCTION

L'industrie des technologies de l'information et des communications (TIC) est en forte croissance au Canada. En effet, entre 2015 et 2016, le PIB du secteur des TIC a augmenté de 2,12 milliards de dollars pour atteindre un total de 72,4 milliards (ce qui représente 4,3 % du PIB canadien). Au Québec, plus précisément, l*e Conseil des technologies de l'information et des communications* (CTIC, 2017)[1] prévoit que d'ici 2021, il y aura 44 400 nouveaux emplois professionnels à combler dans le domaine TIC. Cependant, selon un rapport du Comité sectoriel de main-d'œuvre en TIC, le Québec comptait seulement 3600 diplômés en 2013 dans les divers programmes professionnels, collégiaux et universitaires de l'industrie. Afin de se prémunir contre la pénurie de travailleurs dans ce secteur, il semblerait que le fait d'attirer, de développer et de retenir des travailleurs (spécialisés en TIC) issus de l'immigration est une solution pour les entreprises qui tentent d'accroitre et de diversifier leur bassin de main-d'œuvre. À cet effet, selon le CTIC, les immigrants représentent plus du tiers des professionnels des TIC au Canada et ils continueront de jouer un rôle de plus en plus important pour contrer la pénurie de talents. Toujours selon le même rapport, « la mise en place de politiques, de stratégies et de programmes (à l'échelle du gouvernement et des entreprises) qui éliminent les barrières pour les nouveaux arrivants permettra d'intégrer plus rapidement la main-d'œuvre des TIC » (CTIC, 2017 : 20).

À la lumière de ces propos, le but de ce mémoire est de décrire comment les nouvelles pratiques mises en place afin de faciliter l'acquisition, l'intégration, le développement et la rétention des travailleurs en TIC issus de l'immigration transforment la culture organisationnelle. Pour y parvenir, nous avons choisi de nous pencher sur le cas d'une organisation internationale œuvrant dans le secteur des services-conseils dans le domaine des TIC.

[1] https://www.ictc-ctic.ca/wp-content/uploads/2017/04/ICTC_Perspectives-2021.pdf

Afin de guider notre réflexion, nous examinerons différents thèmes qui nous permettront de répondre à cette question. Plus précisément, dans le cadre de notre mémoire, nous nous pencherons sur les activités de gestion des talents, sur la diversité et l'inclusion et sur la culture organisationnelle. Examinons le contenu des différents chapitres de notre recherche.

D'abord, dans le premier chapitre nous présenterons la problématique de recherche qui aborde plusieurs sujets nécessaires à la compréhension de notre mémoire. Nous y aborderons plusieurs thèmes qui nous permettront de formuler nos questions de recherche : l'importance stratégique des activités de gestion des talents, le contexte au sein duquel s'exerce les activités de gestion des talents, la situation du marché du travail dans le secteur des TIC, les avantages et les inconvénients associés à une main-d'œuvre diversifiée, le lien entre la culture organisationnelle et la culture nationale et les impacts d'un milieu inclusif sur la gestion des talents.

Ensuite, dans le deuxième chapitre, nous nous doterons d'un cadre conceptuel qui nous permettra de faciliter l'interprétation de nos résultats. Dans cette section, nous décortiquerons le modèle de la culture organisationnelle de Schein et le modèle de l'organisation inclusive de Shore *et al*.

Puis, dans le troisième chapitre, nous exposerons la méthodologie que nous avons utilisée afin d'obtenir nos données. Plus précisément, nous justifierons le choix de l'approche qualitative et des entrevues semi-dirigées, nous expliciterons le processus de collecte des données, nous présenterons les caractéristiques des répondants et nous expliciterons la méthode que nous avons utilisée afin d'analyser les entrevues.

Dans le quatrième chapitre, nous présenterons et organiserons les données obtenues en fonction de quatre thèmes : l'importance stratégique des activités de gestion des talents, les changements engendrés par la pénurie de main-d'œuvre en TIC, la « prévention de l'exclusion » et la « promotion de l'inclusion » et les caractéristiques de la culture de l'organisation.

Dans le cinquième chapitre et le sixième chapitre, nous ferons une synthèse et une analyse des résultats obtenus et nous porterons un regard critique sur l'ensemble de notre démarche et nous entamerons une discussion qui nous permettra de répondre aux questions de recherche formulées au préalable. De plus, nous examinerons les limites et les apports de notre recherche. Puis nous examinerons comment de futures recherches pourraient combler les lacunes de ce mémoire.

CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE - INTERACTION ENTRE LES CHAMPS DE LA GESTION DES TALENTS, DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION ET DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Avant de poser nos questions de recherche, examinons certains constats qui découlent de l'apport des auteurs vu lors de la définition de notre problématique. D'abord, il semble clair que la pénurie de main-d'œuvre dans le domaine des TIC au Québec est un enjeu directement lié à la gestion des talents, puisqu'elle affecte la capacité des organisations qui dépendent des professionnels en TIC à atteindre leurs objectifs stratégiques. Pour pallier au manque de travailleurs dans le domaine des TIC, plusieurs organisations tentent de mettre en place des politiques qui facilitent l'inclusion des travailleurs immigrants. En effet, le niveau d'éducation, de mobilité et de diversification du bassin de main-d'œuvre mondial accroit la concurrence entre les entreprises multinationales qui cherchent à attirer, développer et conserver des talents qui leur permettront d'atteindre leurs objectifs stratégiques. À cet effet, nous avons constaté que la diversité dans un milieu de travail peut être porteuse d'un avantage concurrentiel pour une organisation sous certaines conditions. Dans le même ordre d'idées, nous avons retenu que l'inclusion peut être un facteur d'attraction et de rétention pour les personnes appartenant à des groupes sociaux pouvant être victime de discrimination. Enfin, il semble bien établi, selon la littérature portant sur la gestion des talents que la culture organisationnelle est un élément qui peut faciliter la création, le développement et le maintien d'un bassin de talents.

Toutefois, à notre connaissance, il n'y a pas d'étude qui décrit comment les nouvelles pratiques mises en place afin de faciliter l'acquisition, l'intégration, le développement et la rétention des travailleurs en TIC issus de l'immigration contribuent à transformer la culture d'une entreprise qui mise sur l'embauche de travailleurs en TIC afin d'atteindre ses objectifs stratégiques. Pour cette raison, dans le cadre de notre travail, nous examinerons les liens existants entre la culture organisationnelle, les politiques de gestion de la diversité et de l'inclusion et la gestion des talents. Plus précisément, nous décrirons de quelle manière les nouvelles pratiques de gestion transforment certains aspects de la culture.

Puisque nous cherchons à explorer une problématique qui n'est pas vraiment couverte dans la littérature scientifique, il nous faut la développer et présenter les différents concepts que nous utiliserons pour ce faire. Ce chapitre permet donc de circonscrire la problématique à l'étude.

La première section porte sur la gestion des talents. Elle nous permettra de faire le point sur les pratiques de gestion des talents dans un contexte international et de discuter de l'importance stratégique des activités de gestion des talents. Dans la seconde section, nous nous pencherons sur le concept de la diversité et de l'inclusion puisque, tel que nous l'avons dit, l'approvisionnement en talents (en TIC) provenant du flux de l'immigration a connu une forte croissance de 2009 à 2016. Nous verrons que cette diversité, si elle est bien gérée, peut être une source d'avantages.

En bref, dans chacune des sections nous tenterons de mettre en relief l'interaction existant entre la gestion des talents, la culture organisationnelle et la diversité et l'inclusion. Nous sommes conscients du fait que certains éléments dont nous parlons dans la problématique pourraient sembler appartenir au chapitre qui porte sur le cadre conceptuel. Toutefois, nous aborderons ces concepts avec plus de profondeur lorsque nous présenterons le cadre conceptuel. Par exemple, dans la définition de la problématique, nous nous penchons sur le thème de la culture organisationnelle et nous en présentons un bref historique, mais c'est dans le chapitre portant sur le cadre conceptuel que nous présenterons les éléments qui nous permettent de clarifier ce que nous entendons par culture. Dans le même ordre d'idées, dans le présent chapitre, nous faisons un survol de l'évolution du concept d'inclusion, toutefois c'est lorsque nous présenterons le cadre conceptuel que nous schématiserons les caractéristiques d'une organisation inclusive.

1.1 La gestion des talents

1.1.1 Définition

L'émergence d'une économie globale a façonné un environnement qui est de plus en plus complexe et dynamique à l'intérieur duquel les organisations doivent mettre en œuvre des stratégies efficaces afin de soutenir leur croissance de manière durable (Tarique et Schuler, 2010). Dans un tel contexte, la main-d'œuvre est de plus en plus diversifiée, plus éduquée et plus mobile (Tarique *et* al. ; Friedman, 2005). Cela a pour conséquence d'augmenter la concurrence entre les entreprises qui cherchent à attirer, développer et retenir les meilleurs talents à l'échelle mondiale (Coy *et al*., 2007; Boudreau & Ramstad, 2007, 2005; Cappelli, 2008 ; Collings & Mellahi, 2009; Lewis & Heckman, 2006). Pour cette raison, plusieurs organisations mettent en place des activités et des processus de gestion des talents.

Bien qu'il n'y ait pas de consensus en ce qui a trait à la définition de la gestion des talents, nous avons retenu la définition proposée par Collings et Mellahi (2009 : 304) : « activities and processes that involve the systematic identification of key positions that differentially contribute to the organization's sustainable competitive advantage, the development of a talent pool of high-potential and high-performing incumbents to fill these roles, and the development of a differentiated human resource architecture to facilitate filling these positions with competent incumbents, and to ensure their continued commitment to the organization ». Cette définition, bien que lourde, est cohérente avec les propos de Colon et *al*. (2001: 91) qui affirment que: « the act of identifying the characteristics and quantity of human skills needed […] should be an integral part of an organization's overall approach to talent management ».

Dans un contexte de mondialisation, la gestion des talents est communément définie comme étant l'utilisation systématique des activités de gestion des ressources humaines internationales afin d'attirer, développer et de retenir les individus ayant des caractéristiques personnelles (compétences, personnalité et motivation) compatibles avec les orientations stratégiques de l'entreprise multinationale qui évolue dans un environnement dynamique et hautement compétitif (Tariq et Schuler, 2010; Coy et Ewing,

2007; Vaiman, Scullion et Collings, 2012). En dépit du fait que cette définition ne soit pas adoptée de manière unanime par les chercheurs, certaines caractéristiques sont récurrentes. D'abord, les processus de gestion des talents au niveau international s'adressent généralement aux employés ayant un haut potentiel, aux employés performants ou aux employés détenant un important capital social au sein de l'organisation (Stahl et al., 2012). Ensuite, la gestion des talents met l'emphase sur des pratiques de ressources humaines qui ont pour but d'attirer, de développer et de retenir des individus dont le capital humain est aligné à la stratégie de l'organisation (Scullion, Collings et Caligiuri, 2010 ; Tarique et Schuler, 2010). Puis, l'organisation a de la difficulté à recruter les talents requis afin d'être efficaces dans un contexte global (au niveau de la quantité et au niveau de la qualité) (Farndale, Scullion et Sparrow, 2010 ; Hartmann, Fiesel et Schober, 2010). Enfin, les enjeux de gestion des talents font de plus en plus partie des préoccupations des équipes de haute direction (Joyce et Slocum, 2012 ; Scullion et *al*., 2010).

En bref, que ce soit au niveau local ou international, la gestion des talents fait référence aux activités qui permettent d'attirer, de retenir et de développer des personnes occupant des postes ayant une importance stratégique pour l'organisation. Dans le cadre de notre mémoire, puisque nous avons mené nos entrevues dans une grande firme de services-conseils en TIC, nous estimons que la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des TIC compromet la capacité de l'organisation que nous étudions à atteindre ses objectifs stratégiques.

1.1.2 Alignement stratégique

Un des éléments récurrents dans les définitions proposées plus haut est l'alignement entre les orientations stratégiques d'une organisation et la nature des postes à combler. À cet effet, il est fondamental de bien saisir l'importance de l'alignement entre les pratiques de gestion des talents et le contexte stratégique d'une entreprise. Afin d'y parvenir, il faut comprendre les postulats de base associés à la théorie des ressources selon laquelle le fait de mettre l'accent sur la nature unique des capacités d'une organisation lui permet de développer un avantage compétitif (Bowman et Hird, 2013 ; Barney, 1991). Du point de

vue de la gestion des talents, on considère que l'avantage compétitif d'une entreprise réside dans sa capacité de se différencier de ses compétiteurs en pourvoyant les postes stratégiques au sein d'une organisation (Ready et Conger, 2007). D'ailleurs, Joyce et Scolum (2012) démontrent que la capacité de bâtir et de développer un bassin de talents pour pourvoir les postes stratégiques au bon moment est un enjeu crucial pour les organisations. Dans le même ordre d'idées, Scullion *et al.* (2010) affirment que la théorie portant sur la gestion des talents repose sur l'idée selon laquelle le fait d'acquérir, de développer et de retenir les talents est une source d'un avantage concurrentiel à long terme. Si une organisation veut favoriser l'émergence d'un tel avantage, elle doit mettre en œuvre une planification stratégique de la main-d'œuvre qui lui permettra de générer des données, des analyses et des idées relatives aux talents dont elle aura besoin afin d'atteindre ses objectifs stratégiques (Conlon, Norman et Sorensen, 2011).

Il est important de souligner le fait que si les pratiques de gestion des talents sont alignées à la stratégie de l'organisation, elles sont également alignées à la culture de l'organisation. À cet effet, Joyce et Scolum (2012) suggèrent que pour comprendre les activités de gestion des talents, il faut les observer en tenant compte des capacités stratégiques de l'organisation. Les auteurs ont identifié quatre (4) capacités importantes : la stratégie, la structure, la culture et les opérations de l'organisation. Lorsqu'ils s'attardent à la question de la culture, les auteurs soulignent le fait qu'elle permet aux employés de mieux comprendre les pratiques, les normes, les orientations stratégiques et la vision de l'organisation. Dans le même ordre d'idées, Vaiman, Scullion et Collings, (2012) affirment que le rôle des gestionnaires en ressources humaines est crucial dans les activités de gestion des talents. C'est pour cette raison qu'il y aurait une tendance à inclure davantage les responsables des ressources humaines dans la prise de décisions stratégiques. Les auteurs affirment que pour qu'elles soient efficaces, les décisions relatives à la gestion des talents devraient être alignées à la stratégie et à la culture de l'organisation. En bref, selon les sources que nous avons consultées, la culture organisationnelle est un élément qui peut soutenir les activités de gestion des talents. Toutefois, à notre connaissance, aucune étude ne démontre les effets de la pénurie de main-d'œuvre sur la culture d'une organisation qui cherche à diversifier son bassin d'employés.

1.1.3 Un modèle élargi

Sans nier l'importance de l'alignement stratégique et en dépit du fait que les définitions proposées plus haut soient généralement admises par les chercheurs, Al Ariss, Cascio et Pauwee (2014) affirment qu'elles reflètent une approche élitiste qui exclut les personnes occupant des postes moins importants au sein de l'organisation. Cela pose deux problèmes. D'abord, ces individus ont moins de chance de progresser au sein de l'organisation. Puis, l'organisation risque de ne pas saisir l'opportunité de développer le potentiel de personnes qui auraient pu jouer un rôle au niveau de l'innovation, de l'expertise technique et de la gestion. Al Ariss, Cascio et Pauwee (2014) soulignent également l'importance de dépasser une vision de la gestion des talents uniquement fondée sur la performance de l'organisation. Le concept gestion des talents est un construit relationnel qui est influencé par différents niveaux : individuel, organisationnel, institutionnel et national/international (Al Ariss et Crowley-Henry, 2013).

D'abord, le niveau individuel fait référence à l'expérience subjective des personnes à qui s'adressent les politiques de gestion des talents. Il pourrait s'agir, par exemple, de la perception des employés ou des gestionnaires des pratiques de gestion des talents. Ensuite, le niveau organisationnel fait référence au rôle intermédiaire que jouent les organisations où prennent place les politiques et les pratiques de gestion des talents. Puis, le niveau institutionnel concerne ce qui facilite ou limite la gestion des talents, de manière consciente ou non, par le biais des normes, des valeurs et des lois d'un pays ou d'un territoire. Enfin, le niveau national/international se rapporte à la transférabilité des processus de gestion des talents entre les différentes industries et entre les différents pays (Al Ariss, Cascio et Pauwee, 2014). En bref, les politiques, pratiques et processus de gestion des talents peuvent être implantés et appréciés à différentes échelles et dans différents contextes. Le fait de dépasser la perspective uniquement organisationnelle permettrait de mieux comprendre les liens entre les différents niveaux et les différents contextes et de générer un impact positif sur la société dans son ensemble.

Bien que cette section se penche sur la gestion des talents, nous pensons qu'il est pertinent de souligner le fait que les politiques de gestion de la diversité doivent, elles aussi, être adaptées aux conditions locales. D'ailleurs, selon Syed et Özbilgin (2009), le management de la diversité doit adopter une approche contextualisée à différents niveaux qui ressemble à ceux énoncés plus haut : macro-national, méso organisationnel et micro individuel. Dans le même ordre d'idées, Jayne et Dipboye (2004) suggèrent que les programmes de diversité soient confectionnés sur mesure pour l'organisation, en tenant compte de la culture (organisationnelle et nationale), de la nature des activités de l'organisation et des problématiques vécues par les salariés.

Pour ces raisons, Cascio et Pauwee suggèrent que les processus de gestion des talents devraient tenir compte des différentes formes de diversité sur les milieux de travail (diversité culturelle et diversité de genre). Par exemple, Ng et Burke (2005) on fait une étude ayant pour objectif de comprendre les choix de carrières des femmes, des minorités ethniques et des immigrants lorsqu'ils cherchent un emploi associé à une position de leadership. Les résultats démontrent que les femmes, les minorités ethniques et les immigrants hautement qualifiés considèrent que les organisations ayant des politiques de gestion de la diversité sont plus attirantes que les autres organisations. Quant à eux, McDonnell, Collings et Burgess (2012) affirment que les compagnies évoluant au sein d'économies émergentes tireraient avantage de lier les processus de gestion des talents aux politiques de gestion de la diversité s'adressant aux minorités ethniques et aux femmes. Cela aurait pour effet de soutenir le travail des professionnels de ressources humaines qui cherchent à mobiliser et développer les talents de manière optimale. Ces éléments sont pertinents sachant qu'il y a une sous-représentation des femmes dans le domaine des sciences, de la technologie et du génie à l'échelle mondiale (Servon et Visser, 2011). Enfin, Tymon, Stumpf et Doh (2010) examinent les enjeux liés à l'attraction et la rétention des talents dans des régions où la croissance de l'activité économique est plus importante que la disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée. Les auteurs affirment que le fait de mettre l'accent sur la responsabilité sociale de l'organisation dans les pays émergents engendre un sentiment de fierté au sein de l'organisation ce qui facilite le travail des gestionnaires et des professionnels en ressources humaines qui tentent de gérer les ressources humaines de

manière optimale. En bref, ces exemples démontrent la pertinence de dépasser un modèle centré uniquement sur l'organisation afin de mieux comprendre l'interaction existant entre les différents niveaux.

1.1.4 Pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des technologies de l'information et des communications

L'industrie des technologies de l'information et des communications (TIC) est en forte croissance au Canada. En effet, entre 2015 et 2016, le PIB du secteur des TIC a augmenté de 2,12 milliards de dollars pour atteindre un total de 72,4 milliards (ce qui représente 4,3 % du PIB canadien). En 2016, on estime qu'il y avait 1 221 000 professionnels des TIC travaillant dans cette industrie (487 000) ou au sein d'entreprises provenant d'autres secteurs (733 000). D'ailleurs, le taux de croissance au niveau de l'emploi pour cette catégorie de travailleurs était de 2,38% entre 2011 et 2016, comparativement à 1,17% dans l'ensemble des autres secteurs. En 2016, près du tiers des professionnels en TIC provenaient de l'immigration. Toutefois, si l'approvisionnement en talents des TIC provenant du flux de l'immigration a subi une forte croissance de 2009 à 2016, pour la même période, la croissance des talents de TIC nés au Canada n'était que de 0,7 %. Au Québec, plus précisément, l*e Conseil des technologies de l'information et des communications* (CTIC, 2016) prévoit que d'ici 2021, il y aura 44 400 nouveaux emplois professionnels à combler dans le domaine des TIC. Cependant, selon un rapport du Comité sectoriel de main-d'œuvre en TIC, le Québec comptait seulement 3600 diplômés en 2013 dans les divers programmes professionnels, collégiaux et universitaires de l'industrie. À cet effet, les résultats d'un sondage mené par le CTIC (2016) indiquent que plus de 53 % des organisations ont affirmé que l'une de leurs plus grandes difficultés dans le domaine des ressources humaines est d'attirer et de maintenir en poste des employés qualifiés.

En bref, en raison du vieillissement des talents internes et de la diminution du nombre de jeunes travailleurs dans le domaine, attirer, développer et retenir des travailleurs spécialisés en TIC issus de l'immigration est une solution pour les entreprises qui tentent d'accroitre et de diversifier leur bassin de main-d'œuvre. En effet, la pénurie mondiale de talents en TIC met en lumière l'importance d'avoir un bassin de professionnels internationaux

hautement qualifiés. À cet effet, bien que le Canada soit une destination de choix pour les immigrants, la nature mondiale de l'économie numérique est régie par des systèmes nationaux, ce qui entrave l'intégration rapide des immigrants à la main-d'œuvre des TIC (CTIC, 2016). Selon le rapport du CTIC (2016 : 20), « notre réussite dans la bataille pour les talents numériques internationaux dépendra de la façon dont les organisations, le gouvernement, les décideurs et l'industrie surmonteront les obstacles et faciliteront l'arrivée des talents et des entreprises au Canada ». En d'autres termes, la mise en œuvre de politiques permettant aux entreprises de recruter des talents à l'échelle internationale rapidement et efficacement sera un élément décisif. Enfin, les auteurs ajoutent que la mise en place de politiques, de stratégies et de programmes (à l'échelle du gouvernement, mais également des entreprises) qui éliminent les barrières pour les nouveaux arrivants permettra aux immigrants d'intégrer plus rapidement la main-d'œuvre des TIC (CTIC, 2016 : 20). Ce dernier point nous semble important, car les organisations n'ont pas un pouvoir d'action directe sur la mise en place de politiques gouvernementales visant à faciliter l'intégration des immigrants qualifiés au marché du travail. Toutefois, elles ne sont pas dépourvues de solutions afin d'attirer, de développer et de retenir des travailleurs issus de l'immigration.

1.2 Gestion de la diversité

1.2.1 Évolution du concept

Les approches visant à encadrer la diversité peuvent se décliner en trois catégories : les approches légales qui visent la réduction des actes discriminatoires, la valorisation de la différence qui a pour but de mettre de l'avant les bénéfices liés à la diversité et la création d'une identité commune qui renvoie à l'intégration et à l'inclusion des apports provenant des membres appartenant à un collectif diversifié. Examinons l'origine et le développement de chacune de ses approches.

Il est bien établi que le concept de diversité culturelle au travail (Carnavale et Stone, 1995; Harris, 1997; Loden, 1995) émerge suite au développement d'approches légales visant à réduire la discrimination dans plusieurs sphères de la société américaine. À titre d'exemple, le « *Civil Rights Act* » adopté en 1964 rend illégale la discrimination dans plusieurs sphères

de la société américaine. Plus précisément, c'est l'« *Equal Employment Opportunity* » qui protège les salariés et les candidats de la discrimination fondée sur la race, la couleur de la peau, la religion, le sexe ou l'origine culturelle. Dans la même foulée, au Canada et aux États-Unis, la discrimination positive (*Affirmative Action*) a pour but de faciliter l'embauche des personnes issues de groupes sous représentés sur le marché de l'emploi (Jean, 2000). Cette politique de gestion de la diversité fait intervenir les notions de justice distributive et de justice procédurale selon lesquelles les ressources, les récompenses et les sanctions doivent être distribuées de manière proportionnelle, tout en s'assurant que les procédures mises en place pour garantir cette distribution soient perçues comme étant justes (McFarlin et Sweeney, 1992). La perception de discrimination nuit aux échanges entre les personnes, par le biais de la création d'un sentiment de mépris pour le groupe dominant et le sentiment d'injustice pour le groupe minoritaire (Harrison et Klein, 2007). En bref, cette approche de gestion de la diversité s'enracine dans le respect de la législation, la notion de responsabilité sociale des entreprises et dans une approche éthique de la diversité (Cornet et Delhaye, 2007). Bien que plusieurs auteurs affirment que la discrimination positive ait permis la diversification des organisations (Carr-Rufino, 1995; Loden, 1995; Thomas, 1996), cette approche est limitée. À titre d'exemple, Carr-Rufino (1995) et Carnevale et Stone (1995) mentionnent qu'elle peut engendrer le renforcement du racisme et l'émergence de plainte de discrimination inverse. Enfin, malgré une forme de progrès, cette pratique présuppose encore l'assimilation qui se définit par l'abandon de l'héritage culturel par les groupes minoritaires pour se joindre à la culture du groupe majoritaire (Carnevale et Stone, 1995; Jackson, 1992; Thomas, 1996). En bref, si la non-discrimination est une condition nécessaire à la mise à contribution de la diversité, elle n'est pas une condition suffisante (Dameron et Joffre, 2007).

C'est au cours des années 80 qu'émerge l'idée que la diversité peut contribuer à la performance de l'organisation si elle est bien gérée. Confrontées à une diversité croissante due aux différents programmes d'accessibilité, les organisations ont exploré d'autres avenues que l'assimilation pour intégrer leurs nouveaux employés. On passe d'une perspective qui cherche à gommer les différences à une perspective qui les valorise. Cette manière d'approcher la différence se démarque beaucoup de l'assimilation et on entreprend

alors un virage vers un nouveau modèle. Selon Cox et Blake (1991), c'est la différence entre avoir de la diversité et savoir la valoriser en tant que source d'avantages pour l'entreprise. La volonté de surmonter les problèmes associés à la diversité énoncés plus haut pousse les organisations à mettre en place des pratiques de gestion de la diversité. Selon Ivancevich et Gilbert (2000), la gestion de la diversité fait référence aux efforts systémiques et planifiés afin de recruter, de retenir, de récompenser et de promouvoir un ensemble d'employés hétérogène. En effet, l'objectif n'est pas de garantir l'assimilation des minorités au sein d'une culture dominante, mais de s'assurer que les politiques et les pratiques permettent aux individus de réaliser leur travail tout en respectant leur individualité (Thomas, 1996). Ainsi, l'égalité fondée sur l'appartenance à un même groupe est remplacée par l'égalité fondée sur la différence (Liff et Wajcman, 1996). En bref, pour que la diversité soit porteuse d'avantages, l'organisation doit être en mesure de la valoriser.

À titre d'exemple, Ely et Thomas (2001) démontrent que les organisations peuvent accéder à un marché et y être légitimes en utilisant les compétences des salariés appartenant à une culture similaire à ce marché. Par contre, les auteurs nous mettent en garde contre les effets délétères de cette pratique qui peut cloisonner les compétences des salariés et en limiter la diffusion auprès des autres membres de l'organisation. Dans la même veine, certains auteurs mentionnent le fait que la diversité peut être porteuse d'avantages à condition que l'on porte une attention particulière à la gestion des connaissances, à la communication et au partage de l'information au sein de l'organisation (Chatman *et al.* 1998; Bachmann, 2006; Semache 2009). Enfin, il est important de souligner le caractère subjectif de la diversité. En effet, la diversité peut s'appréhender en fonction de critères objectifs, mais également en fonction de critères subjectifs. En d'autres termes, les individus peuvent s'identifier et appartenir à plusieurs catégories qui évoluent au cours du temps (Dick et Cassell, 2002; Garcia-Prieto *et al*., 2003). Afin d'être efficace, l'organisation doit s'assurer que les politiques de gestion de la diversité tiennent compte de la multiplicité des combinaisons d'appartenances possibles en fonction des caractéristiques individuelles des salariés (Cornet, 2010; Ozbilgin *et al*., 2011). Dans la prochaine section, nous examinerons les avantages et les inconvénients associés à une main-d'œuvre diversifiée.

1.2.2 Avantages et inconvénients d'une main-d'œuvre diversifiée

Plusieurs changements au sein de la société et des marchés sont responsables de l'augmentation de la diversité sur les milieux de travail. Le processus de globalisation pousse les organisations à servir des clients et à faire appel à des fournisseurs provenant de partout sur le globe (Cox et Blake, 1991; Milliken et Martins, 1996). De plus, le développement des transports et des moyens de communication contribue à la croissance de la mobilité des travailleurs. Cela conduit à augmenter la participation (en nombre, en compétence et en influence) des groupes sociaux traditionnellement perçus comme étant des minorités en milieu de travail (Carr-Rufino, 1996). En effet, de nos jours, les personnes d'origines ethniques différentes, les femmes, les personnes handicapées et les personnes ayant des orientations sexuelles différentes sont de plus en plus représentées sur le marché du travail (Dass et Parker, 1996).

Bien que plusieurs auteurs aient cherché à mettre l'accent sur la valeur que les personnes issues de la diversité apportent à l'entreprise, la diversité n'est pas toujours une source d'avantages pour l'organisation, car elle peut augmenter le taux de roulement et diminuer la cohésion entre les membres de l'organisation (Jackson et Joshi, 2004; Mannix et Neale, 2005). En effet, certains auteurs affirment qu'elle est une source de dysfonctionnement et de difficultés ce qui peut nuire à la performance organisationnelle (Bivens et Lowell, 1966 ; Killing, 1983; Shenkar et Zeira, 1992). Pelled (1996) démontre que les groupes multiculturels sont plus susceptibles d'être exposés aux conflits. Dans le même ordre d'idées, les équipes de travail diversifiées sur le plan culturel seraient moins cohésives et coopératives (Jehn *et al.*, 1997; Riordan et Shore, 1997). Enfin, O'Reilly, Snyder et Booth. (1993) affirment que la diversité dans les équipes de travail entrave la définition d'objectifs communs.

Par ailleurs, selon Roberson et Hyeon Jeong (2007), il existe un seuil de diversité au-delà duquel les effets positifs permettent de recouvrir les effets négatifs. D'ailleurs, selon Joshi et Roh (2009) et Strauss et Connerley (2003), dans les environnements plus diversifiés, les effets délétères potentiels liés à la différence diminuent. Plus précisément, les organisations

pourraient tirer profit de la diversité en ce qui concerne la prise de décision, la flexibilité organisationnelle, l'innovation, l'apprentissage et la compétitivité du marché (Cox et Blake, 1991; Thomas et Ely, 1996). D'autres études abondent dans le même sens et démontrent que la diversité culturelle peut être un avantage pour l'entreprise à condition qu'elle soit bien gérée (Thatcher et Jehn, 1998; Chevrier, 2000; Barmayer et Mayrhofer, 2009; Van Knippenberg *et al.*, 2004). Les organisations qui sont en mesure de gérer le fait interculturel sont en mesure de réduire les coûts associés au roulement de personnel, à l'absentéisme, au stress, aux poursuites liés à la discrimination et à une faible productivité des salariés appartenant aux groupes minoritaires.

En bref, pour que la diversité contribue réellement à la performance, l'organisation doit savoir intégrer les apports diversifiés de ses membres (Ely et Thomas, 2001). À titre d'exemple, Offerman et Basford (2014) soulignent le fait que la diversité a le potentiel de stimuler l'innovation, mais que sans mécanismes qui favorisent l'inclusion cet avantage a peu de chance d'émerger. D'ailleurs, Downey *et al.* (2014) ont démontré que les pratiques qui visent à diversifier les milieux de travail contribuent à la création d'un climat de confiance seulement lorsqu'il y a également des pratiques d'inclusion.

1.2.3 Vers un modèle inclusif

Bien que certains éléments appartenant aux deux concepts se recoupent, plusieurs auteurs font la différence entre la diversité et l'inclusion. Selon Mor Barak (2014 : 136), la diversité de la main d'œuvre fait référence à la segmentation des salariés en catégories distinctes en fonction de l'origine culturelle ou nationale ce qui peut avoir une influence positive ou négative sur l'accès à certains postes et aux promotions de certains groupes, et ce, sans égards aux compétences requises par l'emploi. Par ailleurs, Ferdman (2017 : 235) affirme que dans les organisations inclusives, les personnes peuvent préserver leur identité tout en contribuant au succès de l'organisation et en étant valorisées. Sans l'inclusion, le recrutement et l'embauche de personnes provenant de populations marginalisées (diversité) n'assurent pas leur succès dans l'organisation. Ainsi, l'inclusion met l'accent sur les politiques, les pratiques, le climat et la culture du milieu de travail qui façonne de manière

positive l'expérience des employés pouvant s'identifier à un groupe qui est plus susceptible d'être victime de discrimination (immigrants : Ponsoni, Ghorashi et van der Raas, 2017 ; personnes ayant un handicap : Folguera, 2014 ; Kulkarni, Boehm et Basu, 2016 : transgenres : Ozturk et Tatli, 2016). Selon Winters (2014 : 206). La distinction la plus saillante entre la diversité et l'inclusion découle du fait que l'on peut légiférer afin d'accroitre la diversité sur un milieu de travail alors que l'inclusion découle d'actions volontaires. En ce sens, la diversité est plus facile à atteindre que l'inclusion. En effet, l'inclusion suppose des pratiques managériales qui offrent une occasion réelle aux personnes appartenant à des groupes minoritaires d'avoir accès à des postes à tous les échelons (Roberson, 2006).

Afin d'être plus inclusif, le changement de la culture organisationnelle semble être un élément fondamental. En effet, un grand nombre d'auteurs en font le constat (Arredondo, 1996; Brinkman, 1997; Damken Brown, 1997; Carnevale et Stone, 1995; Carr-Ruffino, 1995; Jackson, 1992; Loden, 1995; Ragins, 1995). Selon Cox et Blake (1991), pour y parvenir, il faut que l'organisation déploie un processus d'acculturation réciproque qui permet d'enrichir le groupe majoritaire et les groupes minoritaires. D'un point de vue managérial, l'enjeu est de créer, de soutenir et de développer un sentiment d'appartenance et d'identification auprès des employés vis-à-vis de l'organisation afin de fédérer le collectif divers (Cox, 1991). Plus précisément, le but est de s'assurer que les individus n'aient pas la perception que leurs identités soient en opposition à d'autres groupes par la création d'un sentiment d'appartenance à un groupe commun qui englobe toutes les différences (Hornsey et Hogg, 2000). Nous examinerons plus en détail les caractéristiques qui permettent de définir ce qu'est une organisation inclusive dans le deuxième chapitre.

1.3 Culture organisationnelle

1.3.1 Origine du concept de culture

Avant de nous pencher sur la culture appliquée au contexte organisationnel, il convient d'examiner l'origine du concept de culture afin de se doter des assises théoriques nous permettant d'en saisir l'évolution. Pour y parvenir, nous nous sommes appuyés sur

l'ouvrage de Hatch (2009) qui en retrace l'historique au travers du temps. Selon Chris Jenks, à l'origine, le concept de culture faisait référence à la culture agricole. C'est lorsque les disciplines de l'anthropologie et de la sociologie se sont développées qu'il s'est étendu aux êtres humains et aux sociétés (Jenks, 1993). À ce moment, les anthropologues utilisent le concept de culture afin de distinguer les comportements humains des comportements animaux et d'établir les fondements des sciences sociales. Parallèlement, les sociologues étudient la culture d'un point de vue évolutionniste afin de mettre en évidence le développement des sociétés humaines (Hatch, 2009 : 228). Examinons ces éléments de plus près.

D'un côté, les premiers anthropologues ont tenté d'expliquer les différences entre l'humain et la nature dans le but de poser les fondements des sciences sociales et de les différencier des sciences naturelles dont elles s'inspiraient à l'origine (Hatch, 2009). À titre d'exemple, pour Edward Tylor, considéré comme le fondateur de l'anthropologie britannique, la culture représente un tout complexe constitué de connaissances, croyances, formes artistiques, principes moraux, lois, traditions, ainsi que toutes les autres capacités et coutumes acquises par l'homme en tant que membre d'une société (cité par Hatch, 2009 : 228). Tel qu'expliqué par Chauvin (2013 : 5), bien que la définition de Tylor ait mis de l'avant la dimension collective de la culture, en énonçant que celle- ci est créée et transmise de façon inconsciente par les membres de la société qui la partagent, elle néglige l'individualité des membres qui en font partie ainsi que l'empreinte qu'ils peuvent y laisser. D'ailleurs, Sapir (1921) affirme dans son ouvrage *Anthropologie Tome 1 : culture et personnalité* que la culture est un système de communication interindividuelle auquel tous les individus participent solidairement sans pour autant négliger leur individualité. Dans le même ordre d'idées, Kardiner et Linton (1969) affirment qu'il existe une forme d'interdépendance entre la culture et l'individu si bien qu'une fois acquise, la culture influence l'individu, mais en contrepartie l'individu l'influence également.

D'un autre côté, les premiers sociologues s'inspirent de la théorie de l'évolution afin d'appréhender la culture. Selon cette perspective, si les êtres humains évoluent en fonction d'un continuum évolutif, la culture explique, en partie, la particularité de l'évolution

humaine. C'est de cette perspective qu'émerge l'idée selon laquelle il est possible de classer les différentes sociétés en fonction de leur stade de développement (Hatch, 2009). Afin de tester cette hypothèse, plusieurs anthropologues vont vivre au sein de communautés dites « primitives » afin de comprendre comment les cultures « développées » vivaient à une époque précédant leur développement. Toutefois, se rendant compte qu'à bien des égards les cultures étant décrites comme primitives sont moins barbares que celles qualifiées de « développées », plusieurs anthropologues remettent en question l'idée de la hiérarchisation des cultures en fonction de leur stade de développement (Hatch, 2009). C'est le cas de Franz Boas, père du relativisme culturel et du particularisme historique, qui rejette les principes évolutionnistes décrits plus haut. À son avis, il n'existe pas de lois universelles qui permettent d'expliquer le fonctionnement des cultures ni de les hiérarchiser en fonction d'un principe évolutif. C'est ainsi que Boas influence une génération d'anthropologues tels qu'Alfred Louis Kroeber, Melville Herskovits, Robert Harry Lowie, Edward Saphir, Ralph Linton, Margaret Mead et Ruth Benedict qui partagent cette idée. À titre d'exemple, Melville Herskovits (1948 : 625) définit la culture comme étant l'ensemble des croyances, comportements, connaissances, sanctions, valeurs et buts qui composent la manière de vivre d'un peuple en particulier. Cette reconnaissance de la particularité culturelle ouvrira la porte à une série d'auteurs comme Chapple (1941), Whyte (1948), Roy (1952) et Dalton (1959) qui s'intéressent aux coutumes et aux traditions propres aux différents milieux de travail.

1.3.2 Émergence du concept de culture organisationnelle

Sans nier l'apport des auteurs cités à la fin du dernier paragraphe, Elliot Jaques, dans son ouvrage *The Changing Culture of a Factory*, est le premier à s'intéresser aux aspects humains et émotionnels de la vie organisationnelle (Hatch, 2009 ; 229). De fil en aiguille, plusieurs auteurs tels que Pettigrew (1979), Ouchi (1981), Deal et Kennedy (1982), Reis Louis (1983), Peters et Waterman (1983), Schein (1985), Bournois (1996) et Van Maanen (1998) s'intéressent à la culture organisationnelle. Examinons les définitions de la culture organisationnelle proposées par certains de ces auteurs. Cela nous permettra de constater l'influence des auteurs dont nous avons parlé plus haut et de mettre en évidence certaines

caractéristiques généralement admises lorsqu'on parle de culture organisationnelle. Précisons que nous présentons ces définitions sans égards aux différentes écoles de pensée relatives à la culture organisationnelle.

Selon Elliot Jaques la culture d'entreprise se définit par son mode habituel et traditionnel de penser et de réaliser des choses. Elle est partagée de manière plus ou moins importante par tous ses membres. Tout nouveau membre est tenu de l'apprendre et de l'accepter, au moins en partie, afin d'être accepté dans l'organisation (1952 : 251). Pour Andrew Pettigrew, la culture est un système de significations acceptées publiquement et collectivement et qui sont opérantes pour un groupe particulier à un moment donné. Ce système de termes, formes, catégories et images interprète la situation d'une personne pour elle-même (1979 : 574). Meryl R. Louis, quant à lui, affirme que les organisations véhiculent une culture, c'est-à-dire qu'elles constituent des entités sociales distinctives qui possèdent un ensemble de compréhension commune guidant l'action organisationnelle (par exemple, ce que nous faisons ensemble dans ce groupe particulier, la façon appropriée de se comporter entre membres du groupe), des langages et d'autres vecteurs symboliques servant à exprimer des compréhensions communes (1983 : 39). Pour Schein, la culture représente l'ensemble des croyances ou des postulats fondamentaux qu'un groupe donné a développé afin de faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, et qui a suffisamment bien fonctionné pour être considéré comme étant valide et, dès lors, pour être enseigné aux nouveaux membres comme étant la bonne manière de percevoir, de penser et de ressentir vis-à-vis de ces problèmes (1985 : 6). Selon Bournois (1996), la culture d'entreprise correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles relativement organisé qui est partagé par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Elle englobe les valeurs, les croyances, les postulats, les attitudes et les normes communes à ceux qui travaillent dans une même organisation. Enfin, selon John van Maanen (1998), la culture fait référence à la connaissance que les membres d'un groupe donné sont censés plus ou moins partager. Cette connaissance a pour but d'informer, d'incorporer, de former et de rendre compte des activités routinières et moins routinières des membres qui partagent la culture en question. En ce sens, une culture est constituée uniquement par le biais des actions et des termes utilisés par ses membres, et elle requiert une interprétation de la part

d'un observateur sur le terrain. Selon cette définition, la culture n'est pas visible, ce ne sont que ces représentations qui la rendent visible.

1.3.3 La culture organisationnelle comme mécanisme de coordination interculturelle

Comme nous l'avons vu plus haut, bien que la diversité interculturelle dans les milieux de travail puisse être une source d'avantages pour les organisations, elle peut également nuire à la coordination et, par le fait même, être une source de conflit. Toutefois, il existe des dispositifs qui permettent de se prémunir contre les effets négatifs que peut entrainer le fait interculturel. À cet effet, Chevrier (2012 : 141) reprend la typologie des modes de coordination définis par Mintzberg (1982) et l'adapte au contexte de la coordination interculturelle (Tableau 1.1). Dans le tableau suivant, les ajustements mutuels font référence à un mode d'ajustement interpersonnel alors que les autres dimensions de la typologie de Mintzberg (1982) renvoient à l'intégration par les institutions. Les ajustements interpersonnels renvoient à l'idée que les tensions découlant du choc des cultures sont laissées à la charge des individus. Par ailleurs, l'intégration par les institutions fait référence à la mobilisation d'une autre culture afin de fédérer les groupes provenant de cultures nationales différentes. Examinons chacun des éléments de la typologie de Mintzberg et leur application dans un contexte interculturel tel qu'ils ont été exposés par Chevrier (2012).

Selon Chevrier (2012 : 136) l'ajustement mutuel se produit lorsque les membres d'un collectif de travail diversifié sont appelés à adopter une posture d'adaptation, de tolérance à l'ambiguïté et d'ouverture d'esprit. Ainsi, les membres de l'organisation peuvent suivre une formation qui vise à augmenter leur ouverture à d'autres cultures nationales ou à une formation linguistique dont le but est de préparer la personne à mieux comprendre la culture spécifique à laquelle elle sera confrontée dans le cadre de son travail. Cette approche se caractérise par le fait que la personne, qu'elle ait bénéficié d'une formation ou non, fait l'essentiel de son apprentissage en situation de travail. Selon Chevrier (2012), cela entraine deux principales difficultés. D'une part, la compréhension d'un cadre de référence culturelle autre que le sien et la capacité de s'y adapter varient grandement d'un individu à

l'autre. D'autre part, il est difficile de sélectionner des personnes sur la base du critère d'adaptation, car la capacité de prédire l'issue d'une interaction interculturelle est très faible en raison du nombre de facteurs qui ont une incidence sur le résultat. À cet effet, Chevrier (2012 : 138) souligne les propos de Segal (1991) qui affirme que les prédispositions, la bonne volonté et la formation contribuent à une dynamique positive des équipes interculturelles, mais qu'elles ne s'avèrent pas toujours satisfaisantes.

Tableau 1.1 Les processus de coordination interculturelle

Typologie de Mintzberg	Application dans un contexte interculturel
Ajustements mutuels	Tolérance, ouverture, flexibilité Processus d'ajustement par essai/erreur
Standardisation des qualifications	Tirer parti des cultures de métier transnationales
Standardisation des procédés	Compter sur la culture organisationnelle sous l'angle des routines et des procédures uniformisées mises en place
Idéologie	Compter sur la culture organisationnelle sous l'angle des valeurs qu'elle véhicule
Supervision directe	Les conflits aux interfaces sont tranchés de manière univoque par la hiérarchie
Standardisation des résultats	Coexistence des cultures aux interfaces réduites

Source : Chevrier (2012)

Selon Chevrier (2012), au sein d'une organisation comprenant des acteurs issus de nationalités différentes, l'absence de références communes provenant d'une même culture politique ou nationale peut inciter l'organisation à mobiliser ou à développer d'autres cultures (culture de métier et culture d'entreprise).

Dans un contexte interculturel, la standardisation des qualifications fait référence à la mise à profit de la culture de métier afin de dépasser les différences culturelles. En effet, la culture de métier suppose l'existence d'un langage commun qui s'articule autour d'un vocabulaire technique (Chevrier 2012 : 139). D'ailleurs, une étude de Chevrier (2000 : 90) démontre que des informaticiens et des ingénieurs européens partagent des points de vue similaires relatifs à problèmes techniques pointus. Précisons que Chevrier (2012 : 139) souligne que bien que le fait de mettre l'accent sur des problèmes techniques puisse faciliter

la communication entre des personnes provenant de cultures nationales différentes, l'appartenance à une culture de métier commune n'implique pas une conception commune de la bonne manière de s'accorder.

Si certaines organisations (souvent des multinationales) ne peuvent miser sur une culture de métier partagée, elles peuvent toutefois faire appel à une culture organisationnelle commune pour assurer la coordination dans un contexte interculturel. La coordination par les procédés fait référence à la convergence des membres vers des normes institutionnelles partagées. C'est en ce sens que Chevrier (2012 : 141) affirme que la construction d'une culture d'entreprise qui standardise les procédés peut faciliter la coopération par le biais de rituels et de méthodes de travail communes qui neutralisent les confrontations interculturelles. Puis, la coordination par l'idéologie fait référence à la mise à contribution des valeurs intériorisées par les membres de l'organisation afin d'orienter leurs comportements vers une action ou un but commun (Chevrier 2012 : 140). À la lumière de ces propos, la direction d'une organisation peut faciliter l'émergence d'une culture organisationnelle forte (partagée par l'ensemble des membres) en homogénéisant les systèmes de décision et d'évaluation des personnes ainsi qu'en diffusant des valeurs communes (Chevrier, 2012).

Enfin, les deux derniers modes de coordination (supervision directe et standardisation des résultats) ne s'appliquent que lors que les membres de cultures différentes n'ont pas d'interactions fréquentes. Il s'agit souvent de la collaboration entre des filiales d'une même multinationale ou lors des fusions d'entreprises. Dans le cas de la supervision directe, le but est de faciliter la coexistence de cultures différentes en concentrant les interactions sur les responsables hiérarchiques. Dans le cas de la standardisation des résultats, le but est de limiter les interactions à une compréhension commune des objectifs. (Chevrier 2012 : 141).

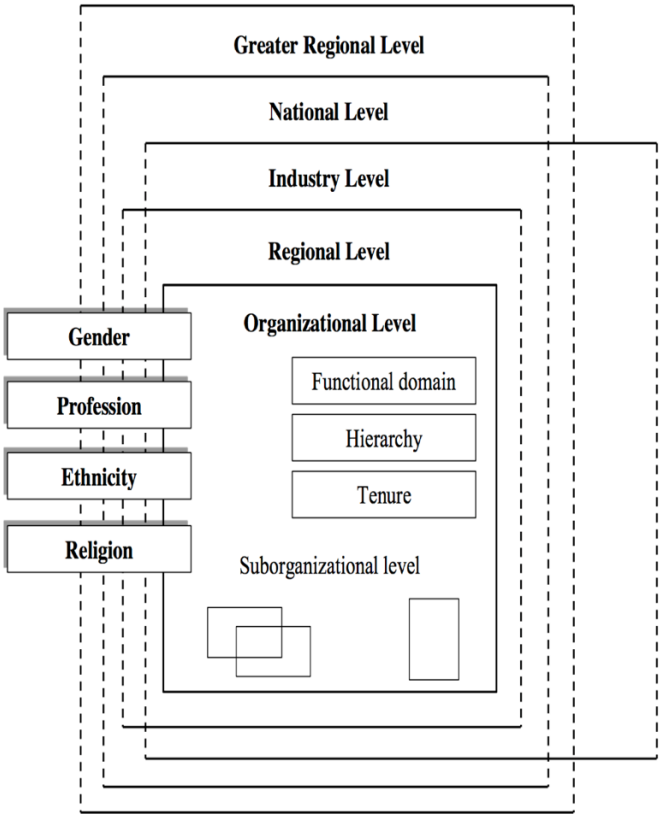
D'un point de vue critique, il serait réducteur de penser que la direction possède un degré de contrôle total sur la culture de l'organisation qui, elle, demeure soumise à des facteurs externes tels que le contexte local et national par exemple. Nous retenons donc que la culture organisationnelle a le potentiel de résoudre certaines difficultés interculturelles,

mais sa portée est limitée en termes de gestion de la diversité et de l'inclusion. À titre d'exemple, l'impact d'une culture organisationnelle inclusive faisant la promotion de la diversité serait moindre au sein d'un pays dirigé par un gouvernement qui adopte un discours et une idéologie nationaliste et isolationniste et qui prône un contrôle sévère de l'immigration. En contrepartie, une organisation qui n'a pas forcément une culture inclusive pourrait bénéficier d'un environnement politique plus favorable à l'immigration ce qui pourrait se traduire par la perception des membres de l'organisation d'une plus grande inclusion. À cet effet, d'Iribarne affirme que : « les cultures nationales pèsent de tout leur poids, même là où les grands efforts sont faits pour créer, au-delà des frontières, une culture d'entreprise originale » (1989 : 265). En bref, la culture organisationnelle ne sera pas, à elle seule, un élément qui peut garantir le façonnement d'un climat organisationnel inclusif. Par contre, nous reconnaissons que la culture organisationnelle peut contribuer à diminuer l'importance des conflits découlant de la mise en commun de personnes issues de cultures différentes sur un même lieu de travail. Le modèle de la culture de Sackman (1997) permet d'illustrer la complexité culturelle au sein d'une organisation (Figure 1.1).

Afin de saisir la figure 1.1, il convient d'expliquer que la relation entre les cultures en milieu organisationnel est traitée selon trois perspectives : la culture comme une entité homogène, comme une entité différenciée ou comme une entité fragmentée. (Sackmann, 1997, p. 2). La culture définie comme étant homogène fait référence à l'acceptation d'une culture organisationnelle commune par les membres de l'organisation. Elle correspond à une vision unitaire de la culture selon la typologie de Morgan (1999). En d'autres termes, c'est une conception de la culture selon laquelle la société (ou une organisation) est représentée comme « un tout intégré dans lequel les intérêts de l'individu et de la société sont identiques » (Morgan, 1999 : 194). Par ailleurs, la culture définie comme étant différenciée fait référence à la formation de sous-cultures et décrit la manière dont l'unité organisationnelle est divisée. Enfin, un contexte fragmenté renvoie à une culture organisationnelle incohérente, ambiguë et en continuel changement (Thévenet, Hatch, Rouleau cité par Hernandez Baez, 2007).

Selon Sackmann (1997), le contexte culturel d'une organisation est complexe, puisqu'il est à la fois homogène, différencié et fragmenté. Ceci suggère que les membres d'une organisation n'appartiennent pas à une seule culture ou sous-culture, mais pourraient au contraire s'identifier à la fois à leur genre, à leur origine ethnique, à leurs rôles parentaux et matrimoniaux, à leur religion, à leurs activités sociales et sportives, à leur ville, à leur université, à leur profession, à leur département, à leur division au sein de l'entreprise, à leur organisation de travail, à leur région, à leur industrie, à leur pays, ou même à leur continent (Sackmann, 1997, p. 2). Toutes ces identités culturelles peuvent donc influencer simultanément le contexte organisationnel.

Figure 1.1 Complexité de l'environnement culturel d'une organisation



Source : Sackman (2010)

1.3.4 Les impacts d'un milieu de travail inclusif sur la gestion des talents

Plusieurs auteurs ont examiné le lien entre les politiques de gestion de la diversité et de l'inclusion sur la gestion des talents. Mor Barak *et al.* (2006) ont découvert que l'exclusion de la prise de décision était un prédicteur de l'intention de quitter chez les travailleurs en protection de la jeunesse. Dans le même ordre d'idées, selon Hwang et Hopkins (2012), il y aurait une relation négative entre les pratiques d'inclusion et l'intention de quitter chez les travailleurs en protection de la jeunesse. Dans une étude subséquente, les auteurs ont démontré que l'inclusion est associée à un plus haut niveau d'engagement organisationnel et de satisfaction professionnelle ce qui se traduit par un taux d'intention de quitter plus bas.

Quant à eux, Waters et Bortree (2012) ont effectué une étude sur l'impact de l'inclusion sur la rétention des bibliothécaires bénévoles. Ils ont découvert que l'inclusion et que la participation à des évènements organisationnels était les plus importants prédicteurs de l'intention d'être bénévole à nouveau chez les femmes. Chez les hommes, les prédicteurs les plus importants étaient le fait d'être inclus au réseau informel de l'organisation et le fait de participer à la prise de décision. Li *et al.* (2015) ont étudié les effets modérateurs d'un climat d'inclusion sur la créativité. Les résultats démontrent que lorsque la diversité culturelle est élevée dans une équipe, le climat d'inclusion facilite la circulation de l'information entre les membres. Toutefois, lorsque le climat d'inclusion est faible dans les équipes diversifiées sur le plan culturel, l'information était moins susceptible de circuler. Il est important de souligner le fait que le partage d'information est directement lié à une plus grande créativité ce qui démontre l'importance d'un climat d'inclusion au sein des équipes diverses.

Par ailleurs, Shore *al.* (2011) affirment que le sentiment d'inclusion améliore la qualité des relations entre les salariés et leur superviseur. Cela a pour effet d'augmenter la satisfaction, l'engagement organisationnel, les comportements de citoyenneté organisationnelle, la performance et le sentiment de bien-être de l'ensemble des membres d'une organisation. Dans une étude se basant sur le modèle conceptuel de Shore *et al.* (2011), Chung *et al*

(2016) démontrent que les pratiques d'inclusion sont associées à une plus grande créativité et à de meilleures performances au travail des salariés selon les superviseurs. Puis, Ehrhart *et al.* (2014) ont démontré les effets positifs des pratiques d'inclusion sur la santé des travailleurs. Les résultats indiquent que ces effets sont plus importants pour les individus les moins représentés au niveau de l'origine ethnoculturelle et du genre.

1.4 Questions de recherche

Buttner, Lowe et Billings-Harris. (2006) ont mis en évidence que les pressions structurelles sont importantes pour déclencher les actions en faveur de la diversité. Le discours en faveur de la diversité pourrait donc être argumenté par rapport aux besoins de l'organisation. À cet effet, nous pensons que le contexte de pénurie de main-d'œuvre dans le domaine des TIC au Québec est un enjeu suffisamment important au sein des organisations québécoises pour qu'il facilite l'émergence d'une culture qui soutient la gestion de la diversité et de l'inclusion découlant du besoin d'attirer, de développer et de retenir des travailleurs en TIC provenant de l'étranger. À la lumière de ces propos, voici nos questions de recherche :

- Question 1 : Est-ce qu'il y a une perception de pénurie de main-d'œuvre en TIC au sein de l'organisation ?
- Question 2 : Est-ce que la pénurie de main-d'œuvre en TIC est perçue comme un enjeu stratégique pour l'organisation ?
- Question 3 : Est-ce que la pénurie de main-d'œuvre en TIC entraîne des changements au sein de l'organisation ?
- Question 4 : Est-ce qu'il y a une perception d'une culture inclusive au sein de l'organisation ?
- Question 5 : Comment est-ce que les changements mis en place afin de se prémunir contre la pénurie de main-d'œuvre transforment la culture de l'organisation ?

En plus des questions de recherche énoncées dans le paragraphe précédent, nous nous sommes interrogés sur plusieurs éléments en lien avec la thématique afin de stimuler les échanges avec les répondants lors des entrevues, d'être plus critiques lors de l'analyse et

de l'interprétation des résultats et de nous prémunir contre certains angles morts qui auraient pu rendre notre travail moins pertinent. Voici l'ensemble des questions que nous nous sommes posés avant d'amorcer nos entrevues : est-ce que les pratiques et les politiques de gestion de la diversité et de l'inclusion peuvent faciliter l'attraction, la rétention et le développement d'une main-d'œuvre diversifiée? Comment, peut-on soutenir le développement d'une culture qui permet à des personnes provenant d'origines culturelles différentes de collaborer efficacement? Quels sont les avantages et les désavantages potentiels d'une main-d'œuvre diversifiée ? Quelles sont les caractéristiques d'une culture organisationnelle qui soutient la gestion de la diversité et de l'inclusion? Est-ce que la culture d'entreprise peut permettre de minimiser les problèmes pouvant survenir au sein d'une main-d'œuvre diversifiée? Quelles sont les compétences essentielles à l'exercice d'un rôle de leader dans un contexte où la main-d'œuvre est diversifiée? De manière générale, la culture québécoise peut-elle faciliter l'intégration de plusieurs cultures sur un lieu de travail? Quelle est la trajectoire professionnelle des personnes immigrantes qui travaillent dans le secteur des technologies de l'information et des communications au Québec? Existe-t-il des enjeux liés à d'autres formes de diversité au sein de l'organisation?

CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL

Cette section a pour but de présenter les concepts sur lesquels se fondent nos questions de recherche ainsi que l'analyse et la collecte de donnée. Plus précisément nous expliciterons notre compréhension du concept de culture organisationnelle et du concept d'organisation inclusive. De plus, nous examinerons les différents paramètres qui nous permettent de justifier l'utilisation de ces concepts. En d'autres termes, nous tenterons de rendre tangibles des concepts qui, à première vue, semblent abstraits et difficiles à cerner. Pour y parvenir, nous nous appuierons sur le modèle de la culture organisationnelle développé par Schein (1985) et sur le modèle de l'organisation inclusive développé par Shore *et al.* (2018)

2.1 Le modèle de la culture de Schein

Pour les fins de notre mémoire, nous avons choisi d'utiliser le modèle de la culture de Schein. Avant d'aborder ce modèle, il est important de comprendre la méthodologie qu'il emploi pour appréhender la culture organisationnelle. À cet effet, il s'intéresse aux liens existants entre la culture spécifique d'une organisation et sa performance plutôt qu'aux aspects généraux de la culture pouvant s'appliquer à un large éventail d'entreprises ou d'industries grâce à un modèle théorique et abstrait. En d'autres termes, lorsque vient le temps d'explorer la culture, il favorise les études de cohorte aux analyses transversales. À titre d'exemple, Schein est connu pour avoir décrit et analysé l'ascension fulgurante et la chute de la compagnie *Digital Equipment Corporation* (DEC) dont il attribue les succès et les échecs à la capacité de sa culture organisationnelle à s'adapter, ou non, aux impératifs du marché (Schein, 2004).

Schein définit la culture comme étant « l'ensemble des croyances ou des postulats fondamentaux qu'un groupe donné a développés afin de faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, et qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérés comme étant valide et, dès lors, pour être enseignés aux nouveaux membres comme étant la bonne manière de percevoir, de penser et de ressentir vis-à-vis de ces problèmes » (1985 : 6). En d'autres termes, la culture organisationnelle est le résultat d'un apprentissage collectif et, avant d'être transmise, elle doit avoir démontré sa capacité de

répondre aux besoins d'intégration et de faire face aux pressions découlant de l'environnement externe. De cette définition découle un constat qui est très clair : la culture organisationnelle ne change pas aisément. En effet, pour qu'un changement radical de culture se produise, il faut que les postulats fondamentaux adoptés par l'organisation et par ses membres ne soient plus en mesure de faire face aux problèmes d'intégration ou d'adaptation vécus par l'organisation. Dans le cadre de notre projet de recherche, nous pensons que la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des TIC peut exercer des pressions suffisamment fortes sur les mécanismes d'intégration et d'adaptation pour qu'elle favorise l'émergence d'une culture organisationnelle plus inclusive qui faciliterait l'intégration et la rétention d'un bassin de main-d'œuvre diversifié et qui, par la même occasion, permettrait à l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques. Enfin, il serait facile de croire que la culture organisationnelle se résume à une manière de faire, à un langage commun, à un style de gestion ou aux valeurs déclarées par une organisation. Or, selon Schein, la culture organisationnelle est beaucoup plus complexe et sa compréhension demande une analyse plus profonde. Cette section a pour but de mettre en lumière les différents niveaux interdépendants de la culture (artéfacts, les valeurs et les postulats fondamentaux) identifiés par Schein (voir Figure 2.1).

D'abord, les artéfacts sont: « all the phenomena that you would see, hear and feel when you encounter a new group with an unfamiliar culture » (Schein, 2010; 23). À titre d'exemple, l'architecture, le langage, le code vestimentaire, les histoires et les mythes, les rituels et le caractère formel ou non des interactions au sein d'une organisation sont des artéfacts de la culture. Ils sont facilement observables, mais leur sens est dur à déchiffrer. En d'autres termes, on peut les décrire, mais on ne peut, sur la base de l'observation uniquement, comprendre leur signification pour les membres d'une culture donnée (Schein, 2010 ; 24). Par exemple, deux entreprises peuvent promouvoir l'importance que l'organisation accorde à la diversité via leur site web et sur les plateformes de recrutement. Toutefois, il est possible que l'une d'entre elles produise des données relatives à la diversité et s'assure qu'elle soit présente à tous les échelons hiérarchiques alors que l'autre entreprise ne produit aucune donnée qui lui permet d'évaluer la distribution de la diversité au sein de l'organisation. Dans un tel cas, bien que les deux fassent la promotion de la diversité, l'une

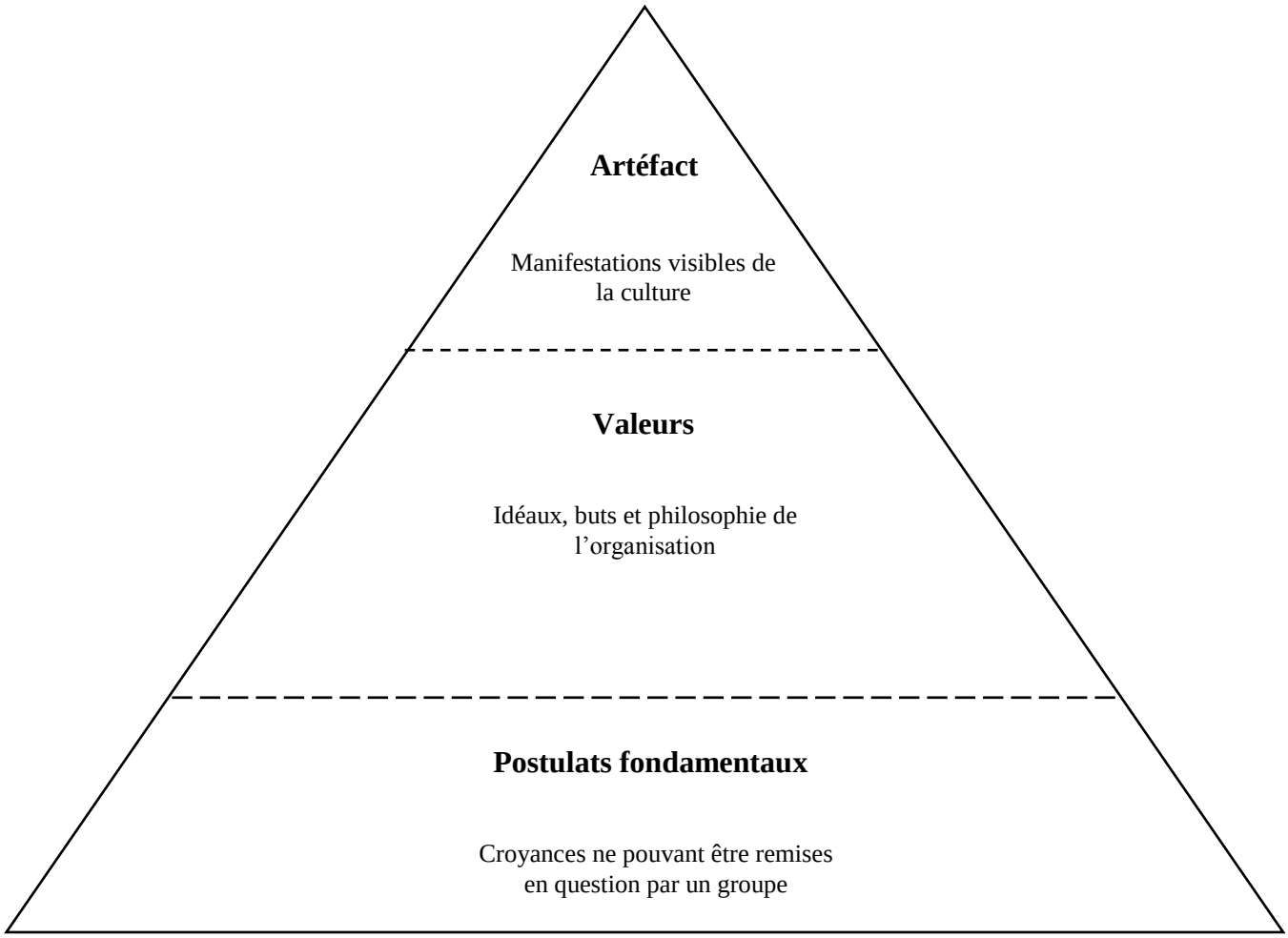
s'assure d'une distribution représentative à tous les échelons hiérarchiques tandis que l'autre ne se préoccupe pas d'une telle question.

Puis, la catégorie « valeurs » correspond à l'ensemble des idéaux, des buts, des valeurs, des aspirations et de l'idéologie partagées par un groupe. Plus précisément, les valeurs sont les principes et les codes sociaux auxquels les membres de la culture accordent une importance intrinsèque. En ce sens, elles guident les membres d'une culture dans leur jugement sur le « bien » et le « mal ». Les valeurs sont plus accessibles à la conscience des individus que ne le sont les croyances fondamentales, mais elles ne sont pas toujours claires dans l'esprit des membres appartenant à une culture. Selon Schein, il ne faut pas négliger l'influence qu'a le fondateur dans l'identification des valeurs. D'ailleurs, c'est l'objet de son ouvrage «*The Role of the Founder in Creating Organizational culture* ». Toutefois, pour que les valeurs soient partagées, il faut que le groupe s'en soit servi collectivement afin de résoudre un problème (Schein, 2010 ; 25). Des valeurs découlent les normes, qui correspondent aux règles informelles qui permettent aux membres d'une culture de savoir ce qui est attendu d'eux dans diverses situations (Hatch, 2009 ; 237). Il y a un lien entre les valeurs et les normes lorsque les comportements que sanctionnent les membres sont liés à des résultats que l'on valorise (Hatch, 2009 ; 238). Précisons qu'elles peuvent être alignées et correspondre, ou non, aux comportements des membres d'une organisation (Schein, 2010 ; 24). En bref, les valeurs définissent ce qui est important pour les membres d'une culture alors que les normes définissent les comportements que les membres d'une culture peuvent attendre les uns des autres. À titre d'exemple, si une organisation valorise l'apport de la diversité, les normes qui interdisent la discrimination fondée sur l'appartenance culturelle soutiennent la valeur accordée à la diversité par l'organisation.

Enfin, les croyances fondamentales correspondent aux croyances qui ne peuvent être remises en question pas les membres d'une organisation. Elles déterminent les comportements, la perception, les pensées et les sentiments des personnes partageant une même culture (Schein, 2010 ; 24). Ainsi ces croyances ne sont généralement pas remises en question par les membres d'un groupe, au contraire, elles sont quasiment considérées comme étant naturelles. Puisqu'elles ne sont pas contestées, on ne peut en prendre

conscience que si l'on passe un certain temps au sein d'une organisation. Bien qu'elles ne soient pas consciemment perçues par les membres d'une culture, elles imprègnent la vie culturelle de l'entreprise et teintent l'ensemble des interactions et des expériences humaines au sein de l'organisation. Par exemple, si une organisation a su tirer avantage de la diversité afin de se prémunir des défis imposés par la pénurie de main-d'œuvre, les membres de l'organisation accepteront et véhiculeront l'idée selon laquelle la diversité est une source d'avantages pour l'organisation.

Figure 2.1 Modèle de la culture de Schein



2.1.1 Limites du modèle de Schein

La méthodologie de Schein a l'avantage de pouvoir permettre l'analyse en profondeur des éléments qui contribuent à la construction, à la transformation et à la reproduction de la culture d'une organisation donnée. Bien que cette méthode permette de faire une analyse subtile et nuancée de la culture organisationnelle, elle demande beaucoup de temps et l'absence de données quantitatives rend difficile la généralisation des résultats. Toutefois, puisque dans le cadre de notre mémoire nous tentons de mettre en lumière comment les nouvelles pratiques de gestion visant à combattre la pénurie de main-d'œuvre contribuent à transformer la culture, le modèle de Schein est compatible avec notre démarche. Précisons que c'est parce qu'il pense que l'on ne peut pas mesurer la culture que Schein affirme que les modèles quantitatifs sont inefficaces (cette critique vise les enquêtes et les questionnaires). À son avis, ces méthodes sont inefficaces puisqu'il est difficile de savoir quelles questions il faut poser, qu'on risque de mesurer des éléments superficiels, que les répondants peuvent mal interpréter les questions et qu'il est impossible, à partir de questionnaires, de percevoir la nature des interactions entre les membres d'un groupe (Schein, 2010 ; 79). C'est sous cet angle que Schein critique directement le modèle proposé par Cameron et Quinn qui identifie 4 types de cultures organisationnelles en fonction des axes stabilité/flexibilité et orientation interne/orientation externe. À cet effet, le risque d'utiliser une typologie pour appréhender la culture réside dans le fait que les dimensions mesurées ne sont pas forcément utiles lorsque vient le temps d'amorcer une réflexion sur les problèmes auxquels l'organisation fait face (Schein, 2010 : 78). Par ailleurs, un modèle comme celui de Cameron et Quinn serait intéressant si notre objectif était de classer plusieurs organisations afin d'identifier des tendances générales.

Dans un autre ordre d'idées, bien que dans son livre Organizationnal Culture and Leadership Schein affirme qu'il accorde une importance aux sous-cultures, aux micros-cultures et à la culture nationale, c'est un aspect sur lequel il ne s'attarde pas dans la présentation de son modèle. On peut dire qu'à travers son modèle il propose, selon la typologie de Morgan (1999), une vision « unitaire » des organisations, c'est-à-dire une vision selon laquelle la société (ou une organisation) est représentée comme « un tout intégré dans lequel les intérêts de l'individu et de la société sont identiques » (Morgan,

1999 : 194). Une telle vision des organisations peut sembler réductrice. Comme nous l'avons vu dans la problématique de recherche, la prise en compte de la culture de métier, de la culture industrielle, de la culture régionale et de la culture nationale permet d'obtenir un portrait plus complet de l'environnement culturel d'une organisation. À cet effet, le modèle de Sackman, que nous avons présenté dans notre problématique de recherche, tient compte de cette complexité. Toutefois, l'objectif de notre mémoire est de savoir comment l'introduction de nouvelles pratiques managériales contribuent à la transformation de la culture. Afin d'atteindre cet objectif, nous estimons que le modèle de Schein est le plus pertinent, car il permet l'analyse en profondeur de la culture d'une organisation au travers les différents éléments qui composent sa culture (artéfacts, valeurs et postulats fondamentaux).

2.2 Le modèle de l'organisation inclusive

Depuis les 1980, la culture organisationnelle est perçue comme étant un outil efficace afin de comprendre et d'analyser les comportements humains dans les milieux de travail. Pour être acceptés dans un milieu de travail, les nouveaux salariés doivent adopter les artéfacts, les normes et les valeurs actuelles de l'organisation alors que les membres faisant déjà partie de l'organisation ont tendance à se méfier et à écarter les personnes qui ne les adoptent pas (Louis, 1985; Schein, 1985). Pour cette raison, les organisations ont tendance à attirer et retenir des individus qui possèdent un bagage sociodémographique culturel similaire. Par ailleurs, elles discriminent les personnes différentes en ce qui concerne le recrutement, le développement de carrière et l'intégration informelle (Kossek et Lobel, 1996; O'Reilly *et al.*, 1991). En effet, la culture organisationnelle est un mécanisme de contrôle social qui promeut l'uniformité et l'assimilation des valeurs dominantes.

L'émergence de la valorisation de la diversité et de l'inclusion remet en question l'idée traditionnelle que les cultures organisationnelles qui encouragent l'uniformité au niveau de la pensée et au niveau des valeurs (culture forte) soient plus performantes (Granrose et Oskamp, 1997). Les valeurs, les pratiques et les politiques des organisations qui ont des cultures dites « inclusives » acceptent les caractéristiques et les besoins des employés

provenant de groupes minoritaires (Clair *et al.*; Liff, 1999). Dans le même ordre d'idées, Cox (1991) suggère que les cultures inclusives encouragent un processus de socialisation qui permet aux membres de la culture majoritaire et aux membres provenant d'une culture alternative de partager et de discuter des valeurs et des normes tout en gardant, respectivement, leur identité culturelle. Cela a pour but de faciliter l'intégration structurelle (présence des minorités à tous les échelons hiérarchiques) et l'intégration informelle des minorités. Enfin d'autres auteurs définissent la culture inclusive comme étant un ensemble de normes et de valeurs partagées qui prônent le respect mutuel et la reconnaissance de l'altérité (Chavez et Weisinger, 2008; Pless et Maak, 2004). À la lumière de ces propos, le changement culturel vise le changement des valeurs, des croyances et les idées véhiculées par l'organisation et fait partie intégrante de la transformation organisationnelle vers un modèle pluraliste (Cox, 1991; Ragins, 1995).

Selon Pless et Maak (2004), l'émergence d'une culture inclusive demande l'établissement d'une base morale qui définit les principes du vivre ensemble. En effet, en apprenant à dialoguer, les individus prennent conscience de l'apport de chacun et des ressources disponibles au sein du collectif (Jayne et Dipboye, 2004; Pless et Maak, 2004). Pour y parvenir, il faut d'abord tenir compte de certains éléments : la prise de conscience des différences, la réflexion sur ces différences, le développement d'une vision claire des objectifs poursuivis, l'adaptation des systèmes et des processus des relations humaines dans l'organisation. En bref, les concepts et les principes antérieurs du management doivent être remis en cause. À titre d'exemple, la mise en place de structures d'organisation, de travail et de systèmes d'évaluation qui favorisent la coopération et l'entraide au niveau interpersonnel permet d'atténuer les catégorisations sociales et de favoriser l'apprentissage mutuel (Brickson, 2000). Dans le même ordre d'idées, Herdman et Mcmillan-Capehart (2010) affirment qu'il existe une relation entre le déploiement de programmes de diversité et la perception d'un climat de diversité. Cette relation est modérée par la diversité réelle du management et par les valeurs de l'équipe de gestion.

Nishii et Rich (2014 : 332-335), quant à eux, ont répertorié les éléments du contexte organisationnel nécessaires au développement d'un climat inclusif. D'abord, il est

important de s'assurer que l'organisation ne reproduise pas des biais sociaux qui octroient des avantages à certains groupes. Ensuite, l'entreprise doit se doter d'une stratégie d'intégration qui implique une adaptation de la part de tous les groupes. Puis, il faut mettre en place l'adoption de méthodes qui facilitent la prise de décision inclusive qui s'adresse à tous les groupes. Dans les climats « exclusifs », les salariés ont la perception qu'ils doivent se conformer à des normes et des valeurs préexistantes qui ont été instaurées par des groupes majoritaires (Mor Barak et Daya, 2014). Enfin, Ashburn-Nardo, Morris et Goodwin (2008) et Shore *et al.* (2011) affirment qu'un climat inclusif ne peut être créé que si l'organisation combat la discrimination. Examinons le modèle de l'organisation inclusive et ses différentes dimensions telles que développé par Shore *et al.* (2018) (Figure 2.2).

Ce modèle illustre bien le fait que pour que l'organisation soit qualifiée d'inclusive, elle doit à la fois combattre la discrimination et faire la promotion de la diversité. Examinons chacun des éléments du modèle tels que décrits par Shore *et al.* (2018 : 182 - 186).

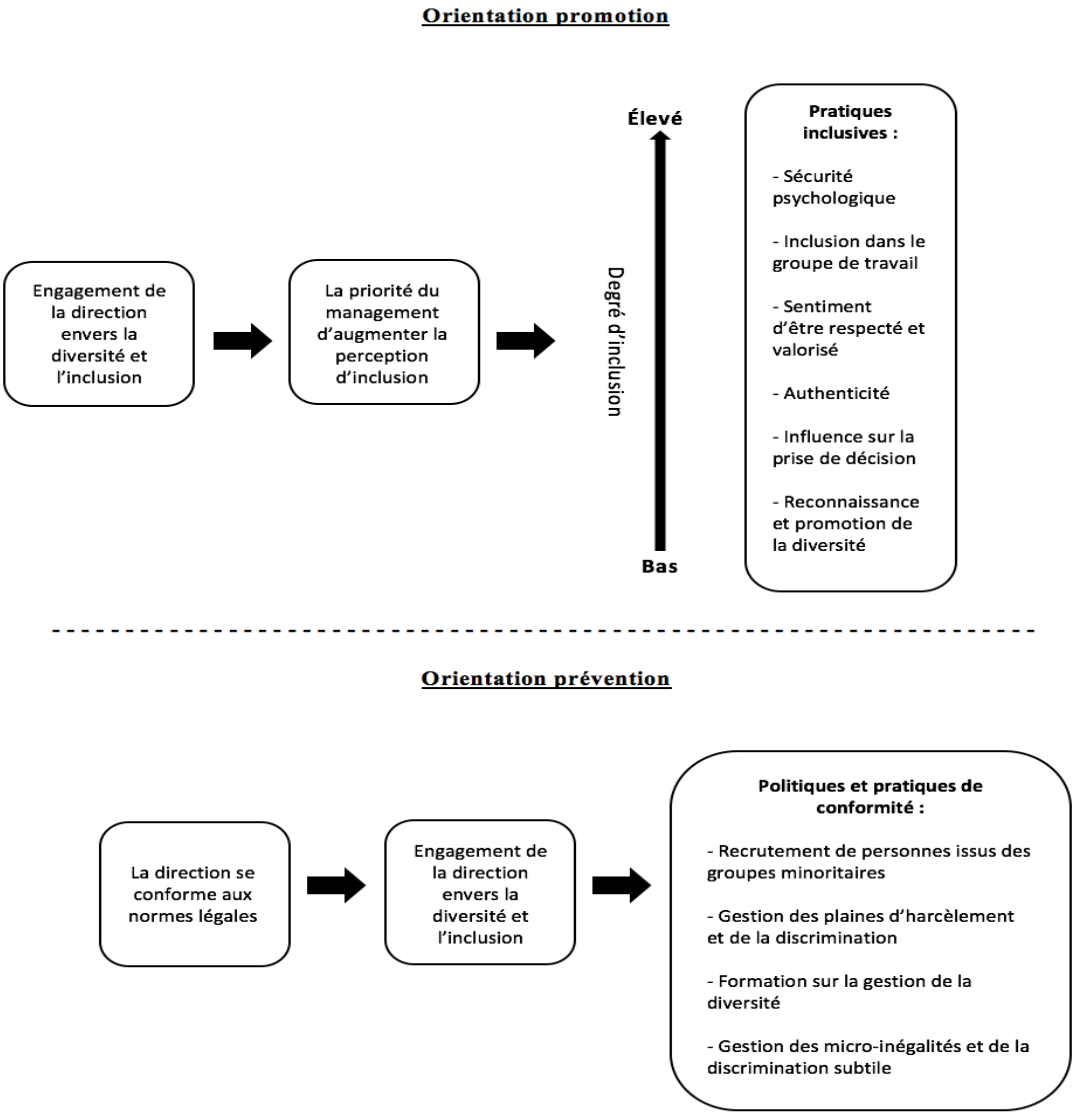
D'abord du côté de l'orientation « prévention », l'organisation se conforme aux lois et prévient les micros-inégalités et la discrimination subtile. De plus, dans une telle perspective, l'organisation tente de prévenir l'exclusion qui peut se manifester à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation. Cela se traduit par : le recrutement de personnes issues de groupes minoritaires, la gestion des plaintes relatives au harcèlement et à la discrimination, des formations sur la diversité et l'inclusion et la gestion de la discrimination subtile. L'orientation « prévention » est une condition nécessaire, mais non suffisante à la mise en place d'un climat inclusif. En effet, si l'organisation manifeste son engagement envers la diversité uniquement par le respect des lois et des pratiques de prévention, les personnes issues des groupes qui sont traditionnellement marginalisés risquent de ne pas se sentir « incluses ».

Du côté de l'orientation « promotion de la diversité », la sécurité psychologique fait référence au fait que les membres de l'organisation se sentent en sécurité lorsqu'ils partagent une opinion différente de celle des autres. Puis, l'inclusion dans le groupe de travail fait référence au fait de sentir que l'on a accès aux informations et aux ressources

importantes. C'est un des éléments fondamentaux du sentiment d'appartenance. Ensuite, le fait de se sentir respecté et valorisé implique que l'on soit un membre apprécié à sa juste valeur au sein d'un groupe. L'authenticité, de son côté, décrit le fait que l'organisation encourage et soutienne le partage de l'identité de ses membres qu'elle corresponde, ou non, à la culture dominante au sein de l'organisation, et ce, sans représailles. Cela se rapporte à la valorisation du caractère unique des membres qui composent l'organisation. Par exemple, une personne qui se sent à l'aise de parler de sa culture d'origine et de la partager à ses collègues témoigne de l'authenticité. L'influence sur la prise de décision se traduit par le fait que les membres de l'organisation pensent que l'on tient compte de leurs idées et qu'elles peuvent avoir une influence sur la prise de décision. Enfin, la reconnaissance et la promotion de la diversité se produisent lorsque la direction de l'organisation démontre la valeur qu'elle accorde à la diversité par des paroles et des gestes concrets. Dans un tel cas, l'organisation partage les perspectives des différentes parties prenantes afin de permettre un apprentissage mutuel.

En bref, au sein d'une organisation inclusive, les dimensions de l'inclusion appartenant à la catégorie « promotion de la diversité » se retrouvent de manière constante à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation. Puis, nous retenons qu'une approche visant à prévenir l'exclusion constitue le fondement d'une organisation inclusive, mais l'approche « promotion de la diversité » est nécessaire à la création d'un climat inclusif. Enfin, l'inclusion est un mécanisme qui repose sur la consolidation du sentiment d'appartenance à un groupe et sur le respect de l'individualité des acteurs qui le compose.

Figure 2.2 l'organisation inclusive



Source : adaptation de Shore *et al.* (2018 : 185)

2.3 Cadre opératoire

Le cadre opératoire nous permet d'identifier les éléments que nous allons circonscrire afin de répondre aux questions de recherche énoncées dans le premier chapitre. Le tableau ci-dessous regroupe les questions de recherche (dans la colonne de gauche) et les éléments qui nous permettrons de répondre à ces questions de recherche (dans la colonne de droite).

Tableau 2.1 Cadre opératoire

Questions de recherche	Opérationnalisation de la question
Q1. Est-ce qu'il y a une perception de pénurie de main-d'œuvre en TIC au sein de l'organisation?	- La majorité des répondants perçoivent qu'il y a une pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des TIC.
Q2. Est-ce que la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des TIC est un enjeu stratégique pour l'organisation	- Les membres de la direction de l'organisation estiment que la pénurie de main-d'œuvre est un enjeu stratégique pour l'organisation. - Les membres de la direction perçoivent que la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des TIC empêche l'organisation d'atteindre ses objectifs stratégiques. - Les employés de tous les niveaux perçoivent que la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des TIC est un enjeu stratégique pour l'organisation.
Q3. Est-ce que la pénurie de main-d'œuvre en TIC entraîne des changements au sein de l'organisation?	- Description des changements organisationnels découlant de la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des TIC.
Q4. Est-ce qu'il y a une perception d'une culture inclusive au sein de l'organisation?	- Les employés perçoivent que l'organisation fait la promotion de la diversité selon le modèle de Shore *et al.* - Les employés perçoivent que l'organisation tente de prévenir l'exclusion selon le modèle de Shore *et al*.
Q5. Comment est-ce que les changements mis en place afin de se prémunir contre la pénurie de main-d'œuvre modifient la culture organisationnelle ?	- Situer à quel niveau de la culture organisationnelle les changements s'opèrent en fonction du modèle de Schein.

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre met en relief la méthodologie que nous avons adoptée afin de répondre aux questions de recherches soulevées précédemment. L'approche méthodologique met de l'avant le choix des données recherchées et la façon de les obtenir, les démarches de collecte et d'analyse des données et les caractéristiques de l'échantillon retenu. Plus précisément, dans cette section nous justifierons l'adoption de l'approche qualitative, nous présenterons la technique méthodologique que nous avons choisie, nous expliciterons notre processus de collecte de données et nous exposerons les caractéristiques de l'échantillon.

3.1 Justification de l'approche qualitative

La définition de la problématique de recherche a révélé qu'à notre connaissance, aucune étude ne s'était penchée sur la relation entre la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des TIC et l'émergence d'une culture inclusive. Or, nous souhaitons combler ce manque et fournir une analyse approfondie de la culture d'une organisation qui a un fort besoin de travailleurs en TIC. Dans un tel contexte, la méthode qualitative nous semble la plus pertinente pour notre recherche, car elle reconnait que la subjectivité humaine est au cœur des interactions sociales et de l'appréciation de la culture. Cette subjectivité nous permet de mieux saisir le sens que les répondants donnent à leurs actions (Boutin, 2018 ; Deslauriers, 1991). En ce sens, le but de l'analyse qualitative est de comprendre des phénomènes sociaux et humains complexes (Mukamurera, Lacourse et Couturier, 2006). À cet effet, l'analyse qualitative fait appel à une démarche discursive dont le but est d'amener le répondant à expliciter ses propres expériences et le sens qui leur est rattaché (Mukamurera, 2006). Puisque notre recherche a comme objectif de comprendre des phénomènes sociaux complexes (la culture organisationnelle et l'inclusion) en se concentrant sur l'interaction entre des individus issus de cultures nationales différentes, et ce, au sein d'une culture organisationnelle qui a ses propres caractéristiques, nous considérons qu'une démarche qualitative est tout à fait appropriée.

3.2 Technique méthodologique

Afin de récolter des données qualitatives, les chercheurs peuvent avoir recours à plusieurs types d'entretiens selon le degré de liberté laissé au répondant lors de la formulation de ses réponses (Pinto et Grawitz, 1969). Pour les fins de notre mémoire, nous avons choisi de faire des entretiens semi-dirigées puisqu'ils permettent d'établir un dialogue entre le chercheur et le répondant (Aktouf, 1987). En effet, ce type d'entrevue permet au chercheur de faire preuve de « souplesse et de flexibilité, ce qui permet de recentrer doucement le discours, de poser des sous-questions et de demander des précisions ou des compléments d'information » (Daunais, 1992 : 272). Cela est particulièrement important dans le cadre de notre recherche puisque les questions relatives à la diversité et l'inclusion peuvent être délicates et les répondants pourraient être tentés de ne pas dévoiler certaines informations sensibles. À titre d'exemple, si nous demandons à un répondant s'il a été victime d'un incident raciste, il est possible qu'il choisisse de ne pas en parler par crainte de représailles.

En bref, les entretiens semi-dirigés nous permettrons de répondre aux questions de recherche énoncées tout en laissant une marge de manœuvre nécessaire au répondant afin qu'il puisse formuler des réponses qui tiennent compte de la complexité de la vie au sein de l'organisation. Plus précisément, nous avons préparé une série de questions guides qui nous permettrons de questionner le répondant tout en lui offrant suffisamment de flexibilité afin de lui permettre d'aborder de nouveaux thèmes.

Afin d'analyser les entretiens, nous avons choisi de découper nos entretiens en thématiques et en sous-thématiques. Cette segmentation correspond aux différentes sections de nos grilles d'entretiens. La première thématique que nous avons ciblée est la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des TIC. Lorsque nous avons analysé nos entretiens, nous nous sommes intéressé à la perception de la pénurie de main-d'œuvre en TIC au sein de l'organisation, à l'importance stratégique que revêt la pénurie de main-d'œuvre en TIC pour l'organisation et à l'effet de la pénurie de main-d'œuvre sur les pratiques de gestion. La seconde thématique que nous avons ciblée est l'inclusion et la diversité qui regroupent les sous-thématiques suivantes : les incidents racistes, la prévention de l'exclusion et la

promotion de l'exclusion. Enfin, la troisième thématique que nous avons examinée est la culture organisationnelle qui regroupe : la description de la culture organisationnelle et la description des valeurs de l'organisation.

Ces thématiques et sous-thématiques découlent de notre revue de littérature et de notre cadre conceptuel. À titre d'exemple, les sous-thématiques « prévention de l'exclusion » et « promotion de l'inclusion » de la thématique « inclusion et diversité » font référence au modèle de l'organisation inclusive (Shore, 2018) qui fait partie de notre cadre conceptuel. Puisque nous avons ciblé trois types d'intervenants (membres de la direction, professionnels des ressources humaines et du développement organisationnel et professionnels en TIC), il y a certaines thématiques que nous avons particulièrement approfondies avec certains interlocuteurs. Par exemple, lorsque nous avons interviewé des membres de la direction, nous avons porté une attention particulière à l'aspect stratégique de la pénurie de main-d'œuvre.

Tableau 3.1 Thématiques et sous-thématiques

Thématiques	Sous-thématiques
Pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des TIC	1. Perception de la pénurie de main-d'œuvre. 2. Perception de l'importance stratégique de la pénurie de main-d'œuvre. 3. Effets de la pénurie de main-d'œuvre sur les pratiques de gestion.
Inclusion et diversité	1. Incidents racistes 2. Prévention de l'exclusion 3. Promotion de l'inclusion
Culture organisationnelle	1. Description de la culture de l'organisation 2. Description des valeurs de l'organisation

3.3 Collecte de données

Les entrevues se sont déroulées à Montréal, au siège social, et dans la région de Trois-Rivières, dans un centre de services, durant les mois de janvier et de février 2018. Les répondants ont été invités à participer au projet de recherche via un courriel provenant de

l'interne invitant les membres de l'organisation à y participer. Afin de préserver l'anonymat des répondants, les personnes intéressées à participer au projet de recherche ont été invitées à communiquer directement avec le chercheur. De plus, nous leur avons proposé de choisir un lieu qui leur convenait pour les entrevues. À cet effet, dans la plupart des cas, les entrevues se sont déroulées dans le bureau des répondants à porte fermée ou dans des endroits publics (cafés et restaurants) qui se trouvaient à proximité de leur lieu de travail. Les entrevues ont duré entre trente et 75 minutes et ont été enregistrées avec le consentement des répondants. L'anonymat des répondants a été préservé puisque nous avons modifié leur nom lorsque nous avons cité des extraits d'entrevue dans l'analyse. Dans le même ordre d'idées, nous avons choisi de ne pas dévoiler le nom de l'organisation, ce que nous avons mentionné aux répondants.

3.4 Caractéristique de l'échantillon

L'organisation au sein de laquelle nous avons mené nos entrevues est une entreprise multinationale qui œuvre dans le domaine des services en TIC et qui embauche environ 80 000 personnes à l'échelle mondiale et qui offre ses services dans plus de 50 pays. Au Québec, l'organisation embauche environ 10 000 personnes. L'échantillon a été sélectionné au sein du siège social de l'organisation à Montréal ainsi qu'à un centre de service en région. À cet effet, nous avons interviewé neuf personnes provenant du siège social et sept provenant du centre de services. De plus, une personne travaillant dans une filiale de Vancouver a communiqué avec nous suite à une discussion qu'elle a eue avec une collègue que nous avons interviewée. Le fait d'avoir interviewé des personnes travaillant dans des régions géographiques différentes nous a permis d'évaluer l'homogénéité de la culture organisationnelle et de comparer la perception de l'inclusion au sein de différentes filiales de l'entreprise.

En raison de la rapidité à laquelle surviennent l'innovation technologique et la numérisation à la grandeur du pays, le travail dans le domaine des TIC est l'objet d'une demande constante et croissante dans l'ensemble des principales industries du Canada. Selon le conseil des technologies de l'information et des communications, c'est dans le secteur de

l'assurance et de la finance que le taux de croissance des TIC est le plus grand (6,5%). Ainsi, pour répondre aux besoins de sa clientèle, l'organisation a un fort besoin de main-d'œuvre qualifiée dans le secteur des TIC.

L'échantillon est composé de dix-sept (17) personnes provenant de nationalités différentes. Nous avons privilégié les entrevues auprès de cadres supérieurs, de professionnels des ressources humaines et de spécialistes en TIC. Tous les travailleurs en TIC proviennent d'une culture nationale différente de la culture québécoise ou canadienne puisque dans le cadre de notre mémoire nous tentons de savoir si les personnes provenant de l'immigration considèrent que la culture de l'organisation est inclusive. Pour les personnes travaillant en ressources humaines ou pour les cadres supérieurs, nous avons accepté les personnes sans égards à leur origine culturelle, car notre objectif était de saisir l'ampleur de la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des TIC et d'en saisir la portée stratégique pour l'organisation. Parmi ces deux catégories, seulement quatre (4) personnes sont issues de la culture québécoise ou canadienne. Cela nous a permis de comparer leur point de vue à celui des personnes issues de l'immigration en ce qui a trait à la perception d'inclusion au sein de l'organisation. Enfin neuf (9) des répondants sont des femmes et huit (8) sont des hommes. Précisons que Jean-Pierre Dupuis nous a partagé trois (3) entrevues qu'il avait menées, au sein de la même organisation, lors d'un autre projet de recherche. Nous avons considéré que l'interview de 17 personnes était suffisante d'une part, car les informations recueillies auprès des répondants ont démontré des similitudes nettes, et d'autre part les entretiens semi-directifs ont assuré une collecte d'informations riche en informations.

Tableau 3.2 Caractéristiques de l'échantillon

Répondant	Poste	Origine ethnoculturelle	Genre	Lieu de travail	Durée de l'entretien (minutes)
1	Vice-présidente RH	Canadienne	Femme	Toronto	63 :05
2	Directrice RH	Canadienne / Africaine	Femme	Montréal	40 :02
3	Responsable du recrutement	Québécoise	Femme	Montréal	55 :49
4	Recruteuse séniore	Brésilienne	Femme	Montréal	48 :11
5	Recruteuse juniore	Française	Femme	Région	65 :05
6	Recruteuse	Antillaise	Femme	Montréal	50 :40
7	Directeur diversité et inclusion	Québécoise	Homme	Montréal	46 :53
8	Directrice service aux entreprises	Québécoise	Femme	Montréal	43 :43
9	Directeur service aux entreprises	Française	Homme	Montréal	31 :20
10	Analyste fonctionnel	Ivoirienne	Homme	Région	56 :10
11	Coordonateur de projets TIC	Ivoirienne	Homme	Région	45 :05
12	Analyste programmeur	Sénégalaise	Homme	Région	35 :50
13	Analyste assurance qualité logiciel	Iranienne	Homme	Région	62 :04
14	Programeuse	Kazakh	Femme	Région	35 :43
15	Développeuse Junior	Française	Femme	Région	58 :11
16	Directeur services aux entreprises	Argentine	Homme	Montréal	54 :21
17	Conseiller TIC	Française	Homme	Montréal	49 :45

CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans chapitre, nous présenterons les résultats qui nous permettront, après en avoir fait l'analyse, de répondre aux questions de recherche en fonction du cadre opératoire que nous avons défini préalablement. Dans la première section, nous nous pencherons sur l'importance stratégique des activités de gestion des talents. Dans la deuxième section, nous examinerons les changements qu'entraine la pénurie de main-d'œuvre en TIC. Dans la troisième section, nous aborderons la perception d'inclusion au sein de l'organisation. Plus précisément nous tenterons de savoir si l'organisation adopte des processus qui lui permettent de « prévenir l'exclusion » et de « promouvoir l'inclusion ». Enfin, dans la quatrième section, nous examinerons la culture de l'entreprise.

4.1 Importance de la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des TIC

Dans cette section nous cherchons à démontrer l'ampleur des enjeux liés à la pénurie de main-d'œuvre pour l'organisation. Nous présenterons majoritairement des extraits provenant des personnes ayant une fonction liée aux ressources humaines, au développement organisationnel ou à la direction puisque ce sont ces personnes qui ont donné les réponses les plus détaillées à ce sujet. Nous avons regroupé les sous-sections en fonction des postes occupés par les répondants afin de pouvoir comparer leurs perspectives.

Afin de faciliter la lecture de cette section, le tableau 4.1 regroupe les éléments qui nous permettent d'évaluer l'importance stratégique de la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des TIC à la lumière des réponses que nous avons obtenues. Les catégories que nous avons identifiées sont l'ampleur de la pénurie de main-d'œuvre, les défis associés à la pénurie de main-d'œuvre, les pistes de solutions adoptées par l'organisation et la portée stratégique du problème. Bien que le tableau regroupe des éléments que nous estimons importants, il ne permet pas une compréhension aussi profonde et nuancée de la portée de la pénurie de main-d'œuvre que les témoignages que nous présenterons à la suite du tableau.

Tableau 4.1 Importance stratégique de la pénurie de main-d'œuvre en TIC

Catégorie	Description
1. Ampleur de la pénurie de main-d'œuvre	- Selon l'ensemble des répondants travaillant en RH, la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des TIC est réelle. - Selon nos interlocuteurs, il y a une forte demande, mais l'offre est très faible. Le nombre de postes à combler à Montréal comme en région est important.
2. Défis associés à la pénurie de main-d'œuvre	- L'organisation ne peut recruter des personnes qui travaillent chez des clients afin de maintenir des relations d'affaires harmonieuses. De plus, l'augmentation de la demande dans des secteurs non traditionnels augmente la compétition entre les entreprises. - Il y a peu de candidats expérimentés dans le domaine des TIC puisqu'il s'agit d'une spécialisation récente. - Au Québec, l'organisation cherche souvent à recruter des personnes bilingues ce qui réduit le nombre de candidats potentiels.
3. Solutions adoptées par l'organisation	- Une des manières de se prémunir contre la pénurie de main-d'œuvre est de diversifier le bassin de talents par le biais du recrutement à l'international. - L'organisation tente de développer les compétences des gestionnaires afin qu'ils adoptent des comportements qui facilitent la rétention des employés. - En région, l'organisation participe à des réunions avec d'autres organisations afin de trouver des solutions communes au problème de pénurie de main-d'œuvre.
4. Portée stratégique	- L'enjeu de la pénurie de main-d'œuvre mobilise les gestionnaires de haut niveau au sein de l'organisation. - L'incapacité de pourvoir certains postes critiques se traduit par une perte de revenus pour l'organisation.

4.1.1 Directrice des services aux entreprises – Montréal

La directrice des services aux entreprises à Montréal travaille pour l'organisation depuis plus de 20 ans. Au début de sa carrière, elle avait un poste en recrutement. Sa perspective sur la pénurie de main-d'œuvre nous permet de bien saisir l'évolution de l'importance que revêt cet enjeu pour l'organisation.

« Au moment où j'étais à l'école, on faisait des études sur la démographie et sur les enjeux futurs qu'on allait vivre…on nous disait qu'en 2010, on allait vivre des enjeux de pénurie de main-d'œuvre très grave […] aujourd'hui, j'occupe un poste de direction et je fais face aux mêmes enjeux que lorsque j'ai commencé ma carrière en recrutement. […] On peut rechercher jusqu'à 40-50 personnes par année en TIC pour la région de Montréal. Il s'agit de profils qui sont extrêmement rares […] nous n'en trouvons pas. L'unité d'affaire de Québec vient d'embaucher un architecte en TIC à Dakar en Afrique. C'est rendu qu'on va partout pour trouver de la main-d'œuvre, on va au Maroc, en Tunisie ou en France parce que le bassin local est énormément amoindri. »

Elle témoigne de la portée stratégique des enjeux de recrutement en soulignant le fait que la pénurie de main-d'œuvre préoccupe les gestionnaires de haut niveau au sein de l'organisation.

« *La pénurie fait assez mal pour que depuis le début de l'année, le chef de l'unité d'affaire de Montréal fasse des réunions chaque semaine pour se pencher sur la question. Un gestionnaire de ce niveau-là se préoccupe des enjeux de recrutement […] ça peut même aller jusqu'au président pour des postes critiques, c'est-à-dire des postes non comblés qui se traduisent par une perte de revenu. [..] Quand j'ai un poste à combler dans mon équipe, je fais un appel à tous et je mets les VP en copie dans mes courriels. Dernièrement, notre leader a monté une équipe de travail afin de trouver des solutions. »*

Enfin, notre interlocutrice décortique les défis associés au recrutement dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. D'abord l'organisation ne peut embaucher une ressource qui appartient à un client afin de maintenir de bonnes relations d'affaires. Ensuite, il est difficile de trouver des candidats qui ont une grande expérience de travail. À son avis, les pouvoirs publics ne facilitent pas forcément le recrutement de personnes provenant de l'étranger.

« Il y a une problématique sous-jacente… si je trouve un candidat, il appartient probablement à un de mes clients. Pour maintenir une bonne relation d'affaires, je ne peux pas leur enlever des ressources qui sont rares. De plus, si je soutire un talent à un

compétiteur, je m'en suis surement fait voler un. Je suis toujours en train de courir après ma queue ».

« *Un autre problème avec le recrutement en TIC c'est que les clients avec qui nous faisons affaire demandent parfois d'interagir avec des personnes qui ont la posture mentale d'une personne qui a 25 ans d'expérience et qui leur permettront d'atteindre leurs objectifs stratégiques. L'enjeu c'est que ce sont des postes assez récents. Des personnes avec 25 ans d'expérience…il n'y en a presque pas ».*

« Les pouvoirs publics doivent assumer un rôle. Il y a une lenteur administrative de ce côté-là. On s'en va vers un mur…tous les jours je dois faire des miracles en recrutement ».

En bref, le témoignage de cette employée nous permet de mieux comprendre l'évolution de l'importance accordée à la pénurie de main-d'œuvre au fil du temps et d'en comprendre l'importance stratégique aujourd'hui. L'identification des défis associés au recrutement de professionnels en TIC nous permet de cerner les enjeux concrets vécus par l'organisation.

4.1.2 Directrice des ressources humaines – Montréal

Nous avons interviewé la directrice des ressources humaines pour la grande région de Montréal. Nous lui avons demandé quels sont les principaux défis RH pour l'organisation et nous lui avons demandé à quel point la capacité d'attirer et de retenir la main-d'œuvre en T.I. est un enjeu stratégique.

« *C'est très important, très stratégique […] Nous avons des employés de toutes sortes : des gens qui font leur stage, de nouveaux diplômés, des gens qui ont travaillé dans d'autres organisations. Le salaire n'est pas un facteur si déterminant au niveau de la rétention. Quand les gens quittent, ils quittent un gestionnaire, le salaire devient un symptôme, mais ce n'est pas la racine du problème […] On met beaucoup d'emphase sur la formation des gestionnaires pour qu'ils développent de bonnes relations avec les employés ».*

Notre interlocutrice affirme qu'il y a une augmentation de la concurrence pour attirer des travailleurs en TIC. À son avis, cela découle du fait que la demande est en hausse dans les secteurs non traditionnels. En effet, il est bien établi que les organisations qui offrent des services financiers font de plus en plus appel aux services de professionnels en TIC.

« La compétition pour attirer des personnes expérimentées est très féroce. On a tous les mêmes problèmes autant nous que nos clients […] Ce qui est difficile, c'est qu'il y a une augmentation de la demande de travailleurs en TIC dans les secteurs non traditionnels ce qui augmente la compétition entre les organisations […] Le gouvernement provincial et le gouvernement fédéral ont rapatrié plusieurs postes en TIC à l'interne […] dans le secteur financier, les banques embauchent de plus en plus de professionnels en TIC à l'interne […] c'est un défi pour nous au niveau du recrutement, mais aussi au niveau du développement des affaires ».

Elle ajoute qu'il y a de plus en plus de travailleurs autonomes dans le domaine des TIC, ce qui accentue la difficulté de recruter des talents en TIC.

« Les gens qui ont de l'expérience peuvent demander le prix qu'ils veulent. Beaucoup de personnes décident de ne pas s'associer à une organisation, ils deviennent pigistes. C'est plus payant. Les travailleurs autonomes deviennent de la compétition ».

Ensuite, nous lui avons demandé comment l'organisation fait pour se prémunir contre les effets négatifs de la pénurie de main-d'œuvre en TIC. La première piste de solution qu'elle mentionne concerne les efforts de recrutement à l'international qui répondent aux défis de l'attraction de la main-d'œuvre.

« Nous allons aux missions Paris depuis 3 ans, deux fois par année. On est allé en Tunisie et au Brésil également. C'est sûr que la France est l'endroit qu'on privilégie […] Un des problèmes c'est qu'on a besoin de gens bilingues, c'est aussi souvent une exigence de nos clients. De plus en plus on est contraint d'embaucher des personnes unilingues. On essaie de cibler des pays bilingues qui ont des travailleurs qualifiés, mais

c'est très rare […] On n'a pas le choix d'aller à l'international […] nous devons diversifier notre bassin de main-d'œuvre ».

Par ailleurs, les efforts d'attraction ne sont pas suffisants, c'est pourquoi notre interlocutrice met de l'avant l'importance d'outiller les gestionnaires afin qu'ils puissent développer de bonnes relations avec leurs employés. Le développement des gestionnaires et des employés est au cœur de la stratégie de rétention de la main-d'œuvre.

« Ce qui est important est la relation entre le gestionnaire et le membre pour faciliter la rétention. Le fait de prendre soin du membre, peu importe sa provenance ou son âge […] Il faut démontrer aux membres qu'on a besoin de leurs talents et qu'on va développer leur talent […] On le fait de manière systématique et stratégique. Par exemple, jeudi passé on a eu une réunion avec nos leaders dans notre unité d'affaires et on s'est assuré d'expliquer pourquoi la rétention est importante […] On les [les gestionnaires] forme sur le quotient émotionnel, on leur montre à donner de la rétroaction positive et constructive. On offre beaucoup de formations gratuites pour que les leaders et les membres puissent s'améliorer et se développer ».

Le témoignage de cette employée nous indique que la pénurie de main-d'œuvre est un enjeu stratégique pour l'organisation. Pour cette raison, l'organisation fait des efforts afin d'attirer des personnes provenant de l'extérieur du pays ce qui correspond à une stratégie de diversification du bassin de main-d'œuvre. Toutefois, elle précise qu'il est également important de miser sur rétention des employés une fois qu'ils sont embauchés. À cet effet, plusieurs efforts sont déployés afin de former et d'outiller les gestionnaires afin qu'ils puissent développer de bonnes relations avec les membres de leurs équipes.

4.1.3 Vice-présidente des ressources humaines au Canada : Région de Toronto

D'abord, la Vice-Présidente en ressources humaines pour l'ensemble du Canada affirme que la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des TIC est un enjeu stratégique. Elle met de l'avant le fait que le marché du travail est de plus en plus compétitif en raison de la

croissance du nombre d'emplois en TIC dans des secteurs non traditionnels ce qui est cohérent avec les propos de la directrice des ressources humaines pour la région de Montréal.

« Le marché de l'emploi dans le domaine des TIC est vraiment compétitif. Il y a de plus en plus d'industries qui font appel à des travailleurs en TIC. Avant, c'étaient principalement les firmes de TIC qui s'arrachaient les talents, maintenant ce sont toutes les industries qui emploient des spécialistes en TIC. C'est un enjeu très stratégique pour nous…nous faisons des partenariats avec les universités afin de recruter des personnes dès qu'ils sortent de l'école ».

Notre interlocutrice affirme que l'organisation n'a pas le choix de recruter à l'international pour satisfaire ses besoins en matière de talents en TIC.

« Il y a une pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des TIC. Le marché d'emploi est très diversifié à Toronto et Montréal, mais ce n'est pas suffisant…nous recrutons à l'international en Inde, au Maroc, en Europe de l'Est, en France, etc. C'est important d'avoir une stratégie qui nous permet de développer les talents qui viennent de l'étranger ».

En bref, la répondante décrit le caractère concurrentiel du marché du travail dans le secteur des TIC et explique que, maintenant, toutes les industries font appel à des spécialistes en TIC.

4.1.4 Perspective des personnes travaillant en recrutement

Bien que les recruteuses aient un rôle plus technique que nos interlocutrices précédentes, leur perspective en ce qui concerne les défis associés au recrutement nous permet de saisir l'importance stratégique de la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des TIC ainsi que certains défis associés au recrutement.

« Le recrutement est très stratégique pour nous, car ça apporte de la croissance et c'est aussi un grand défi à cause de la pénurie de talent […] Au Québec on fait du recrutement à l'international, car nous avons besoin d'employés bilingues, mais ce n'est pas facile à faire […] Ce qu'il faut comprendre c'est qu'il y a une pénurie à l'international. Toutes les unités ont de la difficulté à trouver des ressources expérimentées, et ce, partout sur le globe. À mon avis il faut trouver des manières d'accroitre le bassin local » **Responsable des politiques de recrutement – Montréal**

« Je cherche des candidats spécifiques. Je fais du recrutement international pour les postes critiques et séniors parce qu'il n'y a pas de ressources ici. Je parle anglais, français, portugais, espagnol et italien […] C'est un défi de recruter à l'international, car on doit souvent trouver des personnes bilingues qui ont des connaissances très pointues en technologies […] L'autre difficulté c'est que c'est l'organisation qui doit assumer les coûts relatifs à la relocalisation…l'octroi de permis de travail peut être très long et on a souvent besoin de pourvoir un poste rapidement » **Recruteuse séniore – Montréal**

« Au niveau du travail, je vous dirais, quand même, moi, ce qui m'a vraiment frappé c'est que Montréal a beau être une métropole, mais on se retrouve avec un bassin TI très petit. Ça, c'est incroyable. Quand je dis très petit, c'est-à-dire qu'on peut appeler un candidat et il peut dire « oh, j'ai tel compétiteur qui m'a déjà appelé » ou bien alors, vous le rappelez pour un autre suivi « vous savez, entre temps, on a eu trois autres compétiteurs qui nous ont appelés ». Donc, ça vous dit déjà que c'est le même candidat avec cette expertise qui est contacté, voire même six à sept fois par des firmes différentes. Donc, la première des choses, c'est ce qui m'a frappé : la grande métropole, petit bassin de ressources. D'où le fait qu'on doive souvent faire appel à des gens de l'étranger, quel que soit l'endroit, en fait » **Recruteuse - Montréal**

Nous avons également parlé à une employée qui travaille en recrutement en région. Elle vit des enjeux qui sont similaires à ceux énoncés par ses collègues de Montréal.

« *En ce moment, j'ai 65 postes à combler d'ici la fin de l'année. C'est impossible de trouver ces personnes dans le bassin d'emploi local […] Il y a une organisation qui a les mêmes défis que nous dans le bâtiment voisin. Présentement, ils cherchent à recruter 25 personnes qui ont des compétences similaires à celles que l'on cherche à combler […] L'enjeu de recruter à l'international est réel […] Hier on avait une rencontre interentreprises afin de savoir comment faire pour recruter à l'étranger. Une des compagnies qui était présente a dû refuser 30 millions de dollars en contrat, car il leur manque de la main-d'œuvre en TIC. L'organisation avait 12 contrats prêts à soumettre à des personnes provenant de l'extérieur du pays, mais elle est bloquée parce que le gouvernement n'a toujours pas octroyé des permis de travail aux travailleurs étrangers […] Moi je pense que c'est une bonne chose, car les organisations ne peuvent pas cracher sur la main-d'œuvre issue de l'immigration. Les entreprises n'ont pas le choix de s'adapter à la diversité. »* **Recruteuse Junior - Région**

Les propos recueillis auprès de ces interlocutrices travaillant en recrutement appuient les témoignages des répondantes précédentes qui occupent un poste de direction. En effet, l'ensemble des personnes travaillant en recrutement nous confirment que la pénurie de main-d'œuvre est un enjeu stratégique pour l'organisation. Plus précisément, il est clair que l'organisation fait des efforts afin de recruter des personnes à l'étranger.

4.1.5 Directeur de la diversité et de l'inclusion : Région de Montréal

Nous avons demandé au Directeur de la diversité et de l'inclusion quels étaient les principaux défis de l'organisation en ressources humaines. Bien que ses réponses soient moins étoffées que celles de ses collègues travaillant directement sur les enjeux de recrutement, son intervention confirme les points soulevés par ces dernières.

« Le principal défi en ce moment est l'attraction et la rétention des talents. Nous misons sur nos ressources humaines afin d'atteindre nos objectifs d'affaires. On vend notre

expertise donc pour nous c'est important d'avoir les meilleurs candidats […] Selon notre étude comparative, on a un taux de roulement inférieur à l'industrie, mais il augmente. C'est très important qu'on adresse cette question. Si on a des gens qui quittent, il faut les remplacer […] On est une organisation qui est en croissance…nous devons diversifier notre bassin de main-d'œuvre afin d'attirer plus de candidats, mais il est important que nous retenions ces candidats ».

4.1.6 Perception de l'importance de la pénurie de main-d'œuvre des spécialistes en T.I.

Maintenant que nous avons présenté les enjeux de recrutement du point de vue des gestionnaires et des professionnels en ressources humaines, il est intéressant d'obtenir celui des professionnels en TIC. Cela nous permettra d'évaluer l'importance stratégique de la pénurie de main-d'œuvre pour l'organisation. À titre d'exemple, si les professionnels en TIC ne connaissent pas les défis relatifs à la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des TIC, cela nous indiquerait qu'il ne s'agit pas d'un enjeu très stratégique pour l'organisation. Au contraire, si les professionnels en TIC sont conscients des défis relatifs au recrutement dans ce secteur, nous pourrions penser que cela signifie que la pénurie de main-d'œuvre en TIC est un enjeu stratégique. Voici les réponses de certains professionnels en TIC.

« L'enjeu de la pénurie de main-d'œuvre en TIC est réel. La demande est forte et l'offre est très faible. Les entreprises n'ont pas le choix de mettre en œuvre des stratégies pour retenir les travailleurs. Je dirais qu'ici il y a quand même un effort de ce côté-là. Il y a des politiques de formation, de développement, des bonus annuels et des augmentations pour retenir le personnel » **Coordonnateur de projets TIC - Région**

« Tant qu'il y aura des organisations qui se créent, tant que les objectifs des organisations vont augmenter, il va y avoir de la place pour nos services. Par contre, pour offrir des services à la fine pointe, il faut des spécialistes en TIC […] Il y a de la demande et il faut la satisfaire. Il faut donc trouver des éléments qui peuvent être une source de satisfaction pour les employés et mettre à profit cette satisfaction […] si on constate qu'il y a un apport de la diversité cela voudrait dire qu'il faut accentuer notre action vers la diversité […]

Pour notre organisation cela se traduit par la recherche de main-d'œuvre à l'extérieur du Québec. Je présume que c'est parce que l'organisation estime que c'est un plus. Il y a plus de 25 nationalités ici et on continue à chercher et à recruter à l'extérieur du Québec. Je constate qu'il y a un effort de ce côté-là puisqu'on a des objectifs à atteindre en termes de postes à combler » **Analyste fonctionnel – Région**

« On recrute beaucoup de gens à l'international. L'année passée et l'année précédente, on a fait venir certaines personnes de la France parce qu'ils avaient une expertise qu'on n'avait pas à Montréal [...] Finalement ces gens se sont bien intégrés à l'équipe montréalaise et il y a même des superviseurs qui se sont établis ici et qui font maintenant partie de l'équipe de gestion » **Conseiller Principal TIC – Montréal**

« Mon mari s'est fait recruter par des activités de recrutement à Paris. Il a passé une entrevue et il s'est fait offrir un poste. Nous au départ on n'avait pas l'intention de partir au Québec. On s'est décidé très rapidement » **Développeuse juniore – Région**

« On a des défis de recrutement importants. On recrute de plus en plus à l'international. Par exemple, on va aux missions Paris. C'est des entreprises québécoises qui se rendent à Paris afin de recruter des Français qui veulent travailler au Canada [...] On fait passer des entretiens pendant trois jours et on fait des offres d'emplois sur place. Je pense que l'organisation cherche cette différence culturelle à l'étranger. On cherche vraiment à recruter des Français » **Directeur des services aux entreprises – Montréal**

À la lumière de ces témoignages, il semble clair que les professionnels en TIC sont également conscients de la pénurie de main-d'œuvre en TIC. Dans la prochaine section, sachant que la pénurie de main-d'œuvre est un enjeu stratégique pour l'organisation, nous examinerons les changements qu'elle engendre.

4.2 Changements engendrés par la pénurie de main-d'œuvre

Maintenant que nous avons examiné le caractère stratégique de la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des TIC, il convient d'examiner les mesures adoptées par celle-ci afin de

faciliter l'attraction et la rétention des employés. Dans cette section, nous nous pencherons sur les différents changements mis en œuvre par l'organisation afin de se prémunir des effets délétères de la pénurie de main-d'œuvre. Nous nous concentrerons encore une fois sur les entrevues menées auprès des personnes travaillant dans le domaine du recrutement ou dans un poste de direction, car nous estimons que ces personnes nous offrent une perspective plus étoffée à ce sujet. Cette section est divisée en fonction des principaux changements que nous avons identifiés lors de nos entrevues. Précisons que, dans la section précédente, nous avons mis en lumière que la pénurie de main-d'œuvre pousse l'organisation à recruter à l'international. Afin de faciliter la lecture de la présente section, nous avons regroupé les différents changements engendrés par la pénurie de main d'œuvre dans le tableau 4.2

Tableau 4.2 Changements engendré par la pénurie de main-d'œuvre

Changement	Description
Activités de recrutement à l'international	• L'organisation entreprend des activités de recrutement à l'international afin de se prémunir contre la pénurie de main-d'œuvre.
Changement des rôles associés au recrutement	• L'organisation a déployé un programme national dont le but est de réorganiser les tâches relatives au recrutement. • L'organisation a créé un programme de référencement avec prime dont le but est d'inciter les membres à recruter des candidats potentiels. • L'organisation a développé des indicateurs afin d'évaluer la capacité des gestionnaires à inciter les membres de leur équipe à recommander des candidats qui ont les qualifications requises pour un poste affiché.
Reconnaissance de l'expérience professionnelle	• Plusieurs répondants immigrants affirment que l'organisation reconnait leur expérience de travail.
Initiatives relatives à la diversité et l'inclusion	• L'organisation a créé un comité « diversité et inclusion » à l'échelle nationale • L'organisation a créé des programmes STEM • L'organisation a créé une organisation qui facilite l'intégration des personnes handicapées dans les milieux de travail

4.2.1 Changements des rôles associés au recrutement

Le premier changement que nous avons identifié a permis à l'organisation de redéfinir le partage des rôles entre les recruteurs et les gestionnaires. Les témoignages suivants illustrent l'historique de la mise en place de cette redéfinition des rôles.

« Nous avons revu le modèle de recrutement. Ce qu'on a fait, c'est qu'on a redéfini les rôles et les responsabilités entre les équipes de recrutement et les leaders. On a réitéré que le leader est responsable du recrutement et de la croissance de son équipe. Les directeurs ont plusieurs chapeaux : développement des affaires, services, opérations, gestion des membres et recrutement. Le réseautage pour identifier des candidats potentiels fait partie du rôle du leader. On veut que les leaders établissent des rapports et des relations avec des candidats futurs pour que, quand le timing est bon, on puisse aller de l'avant »
Responsable des politiques de recrutement – Montréal

« En 2013-2014, on commençait à avoir des 500 postes d'ouverts (tous postes confondus) dans notre unité d'affaires à Montréal. À ce moment-là VPRH corporative a décidé de mettre en place un programme pour soutenir les efforts de recrutement [...] J'ai fait le tour du Canada pour expliquer aux gestionnaires qu'on ne gagne pas la guerre des talents contre nos concurrents avec 40 recruteurs. Il faut que tout le monde mette l'épaule à la roue pour relever les défis du recrutement [...] Les gestionnaires sont maintenant responsables du recrutement, les recruteurs sont là en soutien, mais c'est également aux gestionnaires de faire les entrevues préliminaires et d'aller sur LinkedIn de manière proactive ». **Directrice des services aux entreprises – Montréal**

« Nous avons mis sur pied un programme qui redéfinit les rôles en ce qui concerne le recrutement. Nous nous attendons que nos gestionnaires fassent du réseautage. Ils sont responsables de l'embauche des candidats. Ce sont eux qui connaissent le mieux leurs propres besoins, ils sont en mesure d'évaluer si un candidat cadre avec leur équipe, etc. […] Nous embauchons près de 3000 personnes par année au Canada, ce serait impossible de faire ça juste avec nos recruteurs. Nous avons encore des équipes de recrutement, mais leur rôle a évolué […] Maintenant les recruteurs ont plus de temps pour bâtir des stratégies

de recrutement et de concevoir des activités qui attirent les talents. Par exemple, nous organisons des Hackaton, nous allons en Europe pour recruter et nous organisons des évènements où nous invitons des sommités pour faire des présentations […] Ce sont les équipes de recrutement qui prennent en charge ces évènements. Les recruteurs travaillent en amont du processus de recrutement pour alimenter le bassin de talents.
Vice-Présidente ressources humaines Canada - Toronto

D'autres changements se sont mis en place suite à cette réattribution des rôles, dont la mise en place d'un système de référencement. Plusieurs répondants que nous avons interviewés nous ont spontanément mentionné la politique de référencement au sein de l'organisation.

« *J'ai contribué à la création des programmes qui découlent de la redéfinition des rôles de recrutement. Par exemple, on a créé un programme de référencement à l'échelle globale dont les montants varient en fonction des réalités locales […] Une des forces du recrutement est d'acquérir des membres par référencement. Ça augmente la rétention pour le référé et le référent* » **Responsable des politiques de recrutement – Montréal**

« Il y a une prime lorsqu'un employé fait une référence et que la personne est retenue et passe la période de probation. La personne qui a fait la référence reçoit 2000$ et ça peut monter jusqu'à 5000$ pour certains postes » **Coordonnateur projets TIC - Région**

« C'est difficile de recruter. Il y a des primes de référencement. Si la personne que je recommande reste plus de trois mois au sein de l'organisation je touche 2000$. D'ailleurs c'est ce que mon mari a fait avec moi. Ça peut monter à 5000$ pour des postes critiques. On nous encourage à solliciter nos réseaux personnels. Il y a aussi des objectifs de recrutement précis » **Développeuse junior - Région**

Afin de mesurer la performance des programmes de référencement et des entrevues d'embauche, plusieurs indicateurs ont été développés par la responsable des politiques recrutement.

« La mesure traditionnelle pour le référencement est de calculer le pourcentage d'embauche qui sont fait par référencement. À l'échelle globale, environ 25% des embauches sont faits par référencement. On aimerait augmenter à 40%. Pour atteindre cet objectif, nous avons donc créé de nouvelles mesures. […] Lorsqu'un gestionnaire a un poste à combler, on mesure si les leaders sont capables d'engager les membres de leurs équipes à suggérer des candidats […] Nous voulons que les membres suggèrent des candidats qui sont prêts à passer une entrevue » **Responsable des politiques de recrutement - Montréal**

« J'ai eu l'idée d'implanter un sondage de satisfaction des candidats pour toutes les personnes qui ont passé une entrevue. On veut connaitre l'expérience candidate au sein de notre organisation. Il y a peu d'organisations qui font ça » **Responsable des politiques de recrutement - Montréal**

En bref, il est clair que la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des TIC a poussé l'organisation à redistribuer les tâches relatives au recrutement. Ainsi, les gestionnaires sont maintenant responsables du recrutement au sein de leurs équipes respectives ce qui permet aux spécialistes de recrutement de concevoir des activités et des évènements qui permettent à l'entreprise d'accroitre son bassin de candidats. Cette transformation structurelle implique la mise en place d'un système de référencement qui a pour but d'inciter les membres de l'organisation à recommander des candidats. Finalement, cette restructuration des fonctions associées au recrutement a débouché sur le développement d'indicateurs qui permettent d'évaluer si les gestionnaires sont en mesure d'engager les membres de leurs équipes à suggérer des références qui ont les qualifications requises pour passer un entretien d'embauche. Dans le même ordre d'idées, l'organisation mesure la satisfaction des candidats qui ont passé une entrevue.

4.2.2 Reconnaissance de l'expérience de travail

Le second élément que nous avons retenu est le fait que l'organisation fait un effort afin de reconnaitre l'expérience professionnelle des travailleurs issus de l'immigration, ce que plusieurs interlocuteurs ont d'ailleurs confirmé. En effet, les répondants estiment qu'il est

très difficile d'intégrer le marché du travail quand on arrive de l'étranger et que plusieurs organisations ont de la réticence à engager une personne qui n'a pas d'expérience québécoise. Toutefois, la plupart des répondants que nous avons interviewés estiment que l'organisation leur offre un emploi qui est équivalent à leurs compétences, et ce, malgré leur manque d'expérience au pays.

« La pénurie de main-d'œuvre a poussé l'organisation à modifier certains principes. Lorsqu'un nouvel immigrant arrive, il a généralement de la difficulté à faire reconnaitre l'expérience qu'il a développée à l'extérieur. Il y a une réticence à engager une personne qui n'a pas d'expérience québécoise. J'ai l'impression que l'organisation s'est adaptée de ce côté […] j'estime que la majorité des immigrants qui travaillent ici n'avaient pas d'expérience québécoise avant d'être embauchés » **Coordonnateur de projets TIC – Région**

« Je voulais aller dans un pays étranger pour continuer mes études et trouver un bon emploi. Pour ouvrir mes portes. J'ai travaillé aux États-Unis et en Ontario. Quand je suis arrivé dans l'entreprise j'avais un bon niveau de compétences, mais j'avais encore besoin de me développer […] J'ai fait une formation collégiale en TIC, même si j'avais déjà un baccalauréat et l'organisation m'a recruté. L'entreprise a reconnu les compétences que j'avais et m'a offert l'opportunité de continuer à développer mes compétences […] Aujourd'hui je fais un MBA à temps partiel. Je pense que j'ai un poste qui correspond à mes compétences, mais la vie n'est pas parfaite […] Ici, si on n'est pas confortable avec le projet sur lequel on travaille, on peut demander de changer de projet […] ça ne veut pas dire que ça va être possible, mais l'organisation essaie de nous offrir des postes dans lesquels nous sommes confortables » **Analyste assurance qualité logiciel - Région**

Dans le même ordre d'idées, nous avons demandé à une recruteuse originaire du Brésil si le poste qu'elle a obtenu correspondait à ses compétences et à son expérience.

« C'est une compagnie qui m'a respectée. Quand on m'a engagé, j'ai ressenti qu'on a reconnu mon expérience professionnelle et mes compétences et c'était très important pour

moi. Je suis une professionnelle et je suis consciente des différences entre mon pays d'origine et ce qui se fait ici » **Recruteuse séniore – Montréal**

Une répondante dont le mari s'est fait recruter à l'étranger s'est fait offrir un poste pour lequel elle n'avait aucune expérience de travail.

« Je n'avais jamais fait ce pour quoi j'ai été embauchée. Ils ont été vraiment patients. On m'a laissé le temps de me mettre à niveau sans me catapulter sur un projet où il fallait que je performe très rapidement [...] Je me suis sentie soutenue. On m'a laissé le temps de m'intégrer. Je ne sais pas si c'est propre à l'entreprise ou au Québec [...] En France j'ai été dans des organisations où les gens étaient gentils, mais pas serviables. Ici si quelqu'un peut t'aider, il va le faire. Il y a une vraie coopération » **Développeuse juniore - Région**

Bien que nos interlocuteurs affirment que l'organisation fait un effort afin de reconnaitre les qualifications et l'expérience de travail que les immigrants ont accumulée à l'extérieur, il est important de souligner que la majorité des répondants ont suivi une formation afin de mettre à niveau leurs compétences en arrivant au pays. Cet aspect est délicat puisque les répondants que nous avons interviewés sont des immigrants qui avaient planifié de se former en arrivant au pays afin de décrocher un emploi. Ainsi, bien que l'organisation fasse un effort pour reconnaitre l'expérience professionnelle des immigrants, ceux-ci ont souvent déjà complété une formation de mise à niveau au pays. De plus, il n'y a rien dans les témoignages des répondants qui nous indique que l'organisation ait mis en place des processus clairs afin de faciliter la reconnaissance de leur niveau de qualification. Toutefois, cela ne minimise pas la satisfaction des employés en ce qui a trait à l'adéquation entre leurs compétences professionnelles et leur emploi actuel.

4.2.3 Déploiement de programmes de diversité et d'inclusion

Le troisième changement se manifeste par la mise en place de programmes dont le but est de diversifier le bassin de candidats de l'organisation. Ce changement se manifeste par la création d'un comité de diversité et d'inclusion à l'échelle nationale et par la mise en œuvre

d'une série d'initiatives visant le développement d'un bassin de main-d'œuvre diversifié. En effet, en 2018, l'organisation a créé un comité de diversité et d'inclusion déployé à l'échelle nationale. Les témoignages suivants illustrent le fait que les efforts de diversification ne concernent pas uniquement la diversité culturelle, ils ont une portée beaucoup plus large.

« Cette année nous avons créé un comité de diversité et inclusion à l'échelle du Canada. Chaque unité d'affaires est responsable de créer des initiatives pour soutenir la diversité et l'inclusion […] Cette année et l'an prochain nous nous penchons sur la diversité et l'inclusion des femmes. Nous sommes faibles du côté de la parité hommes/femmes au sein de la direction et des gestionnaires […] Quand on approche des universités ou des collèges, on se rend compte qu'il n'y a presque pas de femmes dans les institutions d'enseignement en technologie. C'est dur d'atteindre la parité quand il n'y a pas de bassin » **Directrice des ressources humaines – Montréal**

« Nous avons un conseil de la diversité et de l'inclusion qui est constitué de VP à travers le Canada. Nous définissons nos objectifs en termes de diversité et d'inclusion pour l'ensemble de nos bureaux au Canada […] chaque région a ses propres comités qui sont responsables de définir la manière d'atteindre ces objectifs. Par exemple, nous célébrons la fierté gaie, mais la manière de participer à ces évènements varie d'une région à l'autre » **Vice-Présidente des ressources humaines Canada - Toronto**

« Nous faisons un effort délibéré afin de recruter des talents diversifiés. Nous faisons beaucoup de partenariat avec des organismes qui représentent la diversité. Par exemple, nous faisons des partenariats avec des organismes qui accueillent les immigrants » **Vice-Présidente ressources humaines Canada - Toronto**

Certains répondants soulignent la participation de l'organisation à la création de programmes *STEM (Sciences, Technologies, Génie et Mathématiques)* dont le but est d'intéresser les jeunes à la technologie dans les écoles primaires.

« On a des programmes dont le but est le recrutement à l'international, mais je pense que la bonne réponse est de commencer plus jeune pour les inciter à penser à une carrière en T.I. Les jeunes ne savent pas c'est quoi […] Les programmes STEM dans les écoles répondent à ce besoin. C'est une solution à moyen/long terme. Il faut comprendre qu'il y a une pénurie à l'international. Toutes les unités ont de la difficulté à trouver des ressources expérimentées » **Responsable des politiques de recrutement - Montréal**

« On commence à se diversifier, mais il faut viser plus jeune dans les programmes STEM. On investit dans presque chacune des villes dans lesquelles nous sommes installés. On commence en 5e année ou 6e année. On donne des ateliers de robotique et des petites formations pour intéresser les jeunes plus tôt dans ces sphères d'activités. On a une personne qui s'occupe de ce projet à l'échelle mondiale. Nous allons essayer de mettre de l'avant ces programmes de manière proactive. On veut pousser […] les jeunes à s'intéresser au développement des technologies. Nous avons également participé à la création d'une entreprise qui facilite l'intégration des personnes handicapées dans les milieux de travail » **Directrice des ressources humaines – Montréal**

Le directeur de la diversité et de l'inclusion à Montréal tient des propos similaires. Selon lui, le recrutement à l'international est une solution à court terme pour se prémunir contre la pénurie de main-d'œuvre. Il mentionne l'importance de trouver des solutions qui permettent de susciter un intérêt auprès de personnes issues de toutes les diversités (culturelle, genre, orientation sexuelle, handicap physique, etc.) afin de se mettre à l'abri des effets de la pénurie de main-d'œuvre à long terme.

« C'est sûr qu'on essaie de diversifier notre bassin à l'extérieur de l'organisation […] on essaie de recruter à l'international, mais il faut aussi agir au niveau du bassin local […] notamment auprès des écoles […] C'est très important de diversifier notre bassin de main-d'œuvre […] On a beau être inclusif et ouvert à la diversité interculturelle, mais dans les écoles en technologies on forme principalement des hommes blancs. C'est pour ça qu'on a des programmes STEM dans les milieux défavorisés… On essaie d'intéresser les jeunes filles à la technologie […] Le but est de susciter un intérêt auprès de personnes provenant

de toutes les diversités […] C'est une manière de se prémunir contre la pénurie de main-d'œuvre en TIC » **Directeur diversité et inclusion – Montréal**

À son avis, il est important de dépasser le cadre légal minimal local en matière d'inclusion. Notre interlocuteur affirme que l'organisation s'est inspirée du cadre légal français afin de faciliter l'inclusion des personnes ayant un handicap physique.

« En France, il y a une loi qui force les entreprises à avoir un pourcentage de la main-d'œuvre qui est handicapée. Nous nous sommes inspirés de cette loi et nous avons contribué à la création d'une organisation qui se spécialise dans l'intégration dans les milieux de travail des personnes qui ont un handicap » **Directeur diversité et inclusion – Montréal**

« Au siège social, nous avons engagé des personnes handicapées qui, de manière générale, ne pourraient pas travailler en organisation. Toutefois, en travaillant dans une organisation qui leur fournit un climat stable et les ressources adéquates, ils sont d'excellents codeurs…on essaie d'être proactifs de ce côté » **Directeur diversité et inclusion – Montréal**

Enfin, la directrice des services aux entreprises dans la région de Montréal affirme que l'organisation n'a pas le choix de diversifier son bassin de candidats. Elle illustre ce constat avec un exemple pertinent.

« Au sein de notre organisation, on a des personnes qui viennent de partout, on est très diversifiés. Ça ne pose pas de problèmes, on est complètement ouvert, ça fait vraiment contraste avec ce que c'était avant. On ne peut plus rien se permettre de ce côté. Par exemple, j'ai engagé quelqu'un qui vient de Toronto et il ne parle pas français. Ici, tout se fait en français, mais on n'a pas le choix, on a besoin de cette ressource alors on doit l'accommoder. L'environnement externe nous pousse à adopter certains changements »

En bref, les changements engendrés par la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des TIC dont nous ont parlé les employés sont : la mise en place d'activités de recrutement à l'international, la redistribution des fonctions associées au recrutement, la reconnaissance des compétences des travailleurs étrangers et l'ouverture à la diversité.

4.3 Gestion de la diversité

Dans la section précédente, nous avons décrit les changements adoptés par l'organisation afin de contrer la pénurie de main-d'œuvre. Le dernier changement que nous avons abordé est « Déploiement de programmes de diversité et d'inclusion ». Le but de cette section est de présenter les résultats des entretiens auprès des membres de l'organisation afin de déterminer si l'organisation est inclusive selon les paramètres du modèle de Shore *et al.* (2018) que nous avons présenté dans notre cadre conceptuel. Nous avons d'abord regroupé les témoignages qui se rapportent à l'orientation « prévention de l'exclusion ». Nous avons ensuite rassemblé les témoignages qui se rapportent à l'orientation « promotion de l'inclusion » et nous avons cherché à savoir quelle était la perception des répondants des avantages que la diversité et l'inclusion pouvaient apporter à l'organisation. Enfin, nous avons mis en lumière les témoignages qui mettent de l'avant des pistes d'amélioration pour les programmes de gestion de la diversité et de l'inclusion.

Avant de nous pencher sur ces éléments, il est important de bien positionner la réflexion relative aux pratiques de gestion de la diversité et de l'inclusion au sein de l'organisation. Le témoignage suivant permet de saisir les fondements de la stratégie déployée par le responsable de la diversité et de l'inclusion au sein de l'organisation.

« La politique de la gestion de la diversité et de l'inclusion repose sur trois piliers : la représentation, l'inclusion et la visibilité. La représentation fait référence à la diversité visible au sein de l'organisation. Par exemple, on veut s'assurer que les membres soient diversifiés au niveau du genre, de l'origine culturelle etc. Il y a un côté quantitatif que l'on peut mesurer. Toutefois ce n'est pas suffisant, il y a de la diversité invisible et c'est là que l'inclusion vient aider. Par exemple, je suis homosexuel, ce n'est pas écrit dans mon front

[…] L'inclusion me permet d'être épanoui au sein de l'organisation comme homosexuel. Enfin, le troisième pilier est la visibilité. On veut que le monde sache que nous sommes une organisation qui valorise la diversité » **Directeur diversité et inclusion – Montréal**

La représentation décrite par le répondant correspond à l'orientation « prévention de l'exclusion » du modèle de Shore *et al.* (2018) alors que l'inclusion et la visibilité correspondent à l'orientation « promotion de l'inclusion ». Rappelons que, selon la littérature, la prévention de l'exclusion se manifeste notamment par un effort de recruter des personnes provenant de groupes minoritaires, la mise en place d'un système de gestion des plaintes de harcèlement et de discrimination, la gestion des micro-inégalités et de la discrimination subtile et la diffusion de formations sur la gestion de la diversité (*Shore et al.*, 2018). De son côté, la promotion de l'inclusion se manifeste notamment par la reconnaissance et la promotion de la diversité, la possibilité de prendre des décisions, la possibilité d'être authentique, le sentiment d'être respecté et valorisé, le sentiment d'être inclus dans le groupe de travail et le sentiment de sécurité psychologique (*Shore et al.*, 2018).

Notre interlocuteur résume brièvement les défis de l'organisation en ce qui a trait à l'établissement d'une stratégie de gestion de la diversité et de l'inclusion. Il souligne le fait que, du point de vue interculturel, l'organisation est assez avancée, mais qu'au niveau de la diversité de genre et de l'inclusion, il reste du travail à faire.

« On est une entreprise qui est diversifiée, là où on veut être meilleur c'est au niveau de l'inclusion. Au niveau de la diversité culturelle, on est là, mais est-ce vrai pour la diversité de genre ? Les femmes représentent 33% de la main-d'œuvre. Est-ce que 33% de nos VP sont des femmes ? On a du travail à faire. Il faut également porter attention à la diversité de pensée [...]en bout de ligne c'est ça qui nous permet d'innover dans nos services. C'est pour ça que nos gestionnaires doivent créer un environnement qui incite les gens à partager leurs idées » **Directeur diversité et inclusion – Montréal**

Tableau 4.3 Piliers de la stratégie de gestion de la diversité et de l'inclusion

Pilier	Signification	Objectif	Shore (2018)
Représentation	La représentation fait référence à la diversité visible au sein de l'organisation. Elle est quantifiable.	Quantifier la diversité visible des membres et diversifier le bassin de main-d'œuvre. Exemple : genre, l'origine culturelle	Ce pilier de la stratégie correspond à l'orientation « prévention de l'exclusion » du modèle de shore
Inclusion	L'inclusion fait référence aux mécanismes mis en place qui permettent aux membres appartenant à une minorité invisible de s'épanouir	Faciliter le développement des employés et leur rétention	Ce pilier de la stratégie correspond à l'orientation « promotion de l'inclusion » du modèle de shore
Visibilité	L'organisation veut s'assurer que les membres et la population sachent que l'organisation valorise la diversité et l'inclusion	Rayonnement de la stratégie de diversité à l'interne et à l'externe	Ce pilier de la stratégie correspond à la dimension promotion de la diversité de l'axe « promotion de l'inclusion » du modèle de shore

4.3.1 Prévention de l'exclusion

Le but de la présente section est de présenter les résultats qui nous permettent de déterminer si l'organisation mets place des processus qui aident à la prévention de l'exclusion. Le tableau 4.4 facilite la présentation des résultats. Nous y avons regroupé les éléments qui nous aideront à évaluer si l'organisation prévient l'exclusion en fonction des résultats obtenus et du modèle de *Shore et al.* (2018). Précisons que le tableau regroupe les tendances générales que nous avons observées, pour une perspective plus nuancée, le contenu des entretiens est plus détaillé.

Tableau 4.4 : Manifestations de la prévention de l'exclusion

Caractéristiques	Principaux résultats
Incidents racistes	La majorité des personnes interviewées affirment ne pas avoir été témoins d'incidents racistes ou de manifestation de discrimination. Une seule personne affirme avoir été témoin d'un incident qui s'apparente à du racisme de la part d'un gestionnaire.
Présence d'un politique relative aux comportements racistes et discriminatoires	La majorité des répondants connaissent la procédure à suivre s'ils sont victimes d'un incident raciste ou discriminatoire. En effet, ils affirment que s'il y a un incident raciste, ils doivent en parler aux ressources humaines et à leur supérieur hiérarchique.
Processus de recrutement	Les répondants travaillant en ressources humaines affirment que les processus de recrutement ne sont pas discriminatoires. À cet effet, la politique de l'organisation est de choisir la personne la plus qualifiée pour le poste. Afin de faire des choix éclairés, l'organisation forme les gestionnaires sur les biais inconscients et sur la discrimination subtile. Enfin, pour un même poste, l'organisation standardise les questions qui sont posées lors des entretiens d'embauche.
Présence de la diversité à tous les échelons	De manière générale, les membres de l'organisation estiment qu'il y a de la diversité en termes d'origine ethnoculturelle, de genre et d'âge à tous les échelons hiérarchiques. Toutefois, le directeur de la diversité et de l'inclusion mentionne le fait qu'il y a encore du travail à faire en ce qui concerne la représentativité des femmes dans les postes de gestion et de direction

Incidents racistes

Le premier élément sur lequel nous nous sommes attardés concerne la présence d'incidents racistes ou discriminatoires sur les lieux de travail. Nous avons donc demandé aux répondants s'ils avaient été témoins de tels incidents au sein de l'organisation et s'ils connaissaient les processus afin de formuler une plainte dans une telle éventualité.

« Il y a peu de discrimination ici. C'est une entreprise équitable. C'est une organisation qui a les avantages de ses défauts [...] c'est lourd et structuré. **Développeuse juniore - Région**

« Je n'ai pas vu de racisme ici, mais je suis sûr qu'il y en a eu […] il y a des gens racistes partout. Si cela m'arrivait, j'en parlerais avec la personne pour clarifier la situation… si

je me rends compte que c'est vraiment du racisme, j'en parle à mon supérieur » **Analyste assurance qualité logiciel**

« Je n'ai constaté aucun évènement du genre. Ici nous sommes bien placés pour dire que l'on vit bien la diversité, il y a plus de 25 nationalités représentées dans nos bureaux. Je n'ai eu aucun retour négatif en ce sens, mais c'est mon opinion, je ne connais pas la situation de tout le monde dans l'organisation (…) Au cas où il se produit quelque chose, je sais quoi faire, car l'information est claire et disponible » **Analyste fonctionnel – Région**

« Je n'ai jamais été témoin d'un incident raciste. La seule fois où j'ai vécu un tel incident c'était lors d'une entrevue pour une autre organisation […] Si j'étais victime d'un tel incident, je saurais quoi faire. C'est très clair. Dans tous les espaces communs, il y a un cadre avec les politiques de la compagnie. Il y est écrit très clairement que si on voit du racisme ou du harcèlement, on doit en parler aux RH et que c'est inadmissible et contraire aux valeurs de l'organisation » **Recruteuse séniore – Montréal**

« Dans la formation d'intégration, il y a une portion qui consiste à faire des mises en situation pour savoir comment agir s'il y a un acte discriminatoire ou raciste. Dans ce cas-là il faut aller voir notre gestionnaire et informer les RH. Tout le monde connait la procédure car on est tous initié à ce mode de fonctionnement » **Développeuse juniore - Région**

Un coordonnateur de projet TIC affirme ne pas être au courant du processus permettant le dépôt d'une plainte visant une attitude discriminatoire ou raciste. Il souligne l'importance du respect des lois du travail.

« Je n'ai jamais vu de gestes discriminatoires ou racistes. Je ne dis pas qu'ils n'existent pas, mais je n'en ai jamais vu […] Par contre, je ne suis pas au courant d'une politique relative au harcèlement ou aux comportements racistes. Je suis dans un état d'esprit où, en tant qu'immigrant, je ne m'attends pas à tout recevoir sur un plateau d'argent. Je comprendrais que l'organisation voulait prioriser les Québécois pour certains postes (je ne dis pas que c'est ce que l'organisation fait). Par contre, le respect de la législation est

important pour moi. À compétences et à postes égaux, je m'attends à recevoir le même salaire qu'un Québécois » **Coordonnateur des projets TIC – Montréal**

Il est important de mentionner le fait que selon un directeur des services aux entreprises d'origine argentine qui a gravi les échelons rapidement, il n'y a pas de discrimination en ce qui a trait aux opportunités d'avancement. Cela correspond au témoignage du coordonnateur des projets TIC qui travaille en région.

« On m'a apprécié pour mes qualités, pour ce que je fournis. J'ai travaillé fort, oui, mais je ne considère pas que j'ai dû travailler plus fort que quelqu'un d'autre pour y arriver (…) Quand on m'a nommé conseiller principal, il y avait deux Québécois qui ont été nommés comme conseiller principal en même temps que moi, mais j'ai été nommé directeur deux ans avant eux » **Directeur services aux entreprises – Montréal**

« N'importe qui peut faire des demandes dans l'organisation. Peu importe notre origine culturelle, si on veut se perfectionner, avoir accès à des formations ou changer de poste, l'organisation est à l'écoute. Je ne sais pas si, dans la prise de décision, il y a de la discrimination, mais ce n'est pas mon impression […] Tout le monde peut participer et se développer […] L'organisation est ouverte et c'est la volonté d'accomplir la tâche qui guide nos décisions » **Coordonnateur projets TIC - Région**

Nous avons posé les mêmes questions à une recruteuse juniore originaire de la France qui travaille en région. Contrairement aux autres répondants, elle affirme avoir été témoin d'un incident qui se rapproche du racisme. Bien qu'elle affirme qu'il existe une politique claire, elle soulève les défis relatifs à cette politique.

« J'ai vu des comportements qui s'apparentent à du racisme. La personne dont je parle est issue de l'Afrique subsaharienne et il arrive qu'elle appelle des personnes provenant du Maghreb en claquant des doigts. Je sais que c'est un trait culturel, car mon mari provient du même pays que ce gestionnaire, mais il s'adresse de cette manière simplement envers les Maghrébins » **Recruteuse juniore – Région**

« Il y a une politique claire, mais je ne pense pas que les personnes l'utilisent beaucoup. Par exemple, si j'étais victime d'un tel incident, j'en parlerai directement à mon supérieur hiérarchique et aux ressources humaines. Mais pour des personnes issues de certaines cultures, ce n'est pas l'avenue qui sera privilégiée, car ils n'oseront pas se plaindre de peur de perdre leur emploi. Pour certaines personnes, la manière dont ils ont vécu leur emploi précédent les empêche de tirer profit des politiques mises de l'avant par l'organisation » **Recruteuse juniore – région**

Processus de recrutement

Le second élément sur lequel nous nous sommes attardés concerne le processus de recrutement. Plus précisément, nous voulons savoir si l'organisation fait un effort afin de recruter des personnes provenant de groupes minoritaires. Dans la section portant sur les changements entrainés par la pénurie de main-d'œuvre, nous avons déjà soulevé le fait que, de manière générale, l'organisation fait un effort afin de diversifier le bassin de candidats. Toutefois, dans cette section nous tenterons de présenter des résultats plus spécifiques en ce qui concerne les enjeux de discrimination lors du processus de recrutement.

La directrice des ressources humaines à Montréal explique la philosophie de l'organisation en ce qui concerne le recrutement. À cet effet, elle mentionne l'importance d'être guidé par la volonté de choisir la meilleure personne pour le poste à pourvoir.

« Pour que le processus de recrutement soit le plus juste possible, il est important de connaitre les besoins de l'organisation. On ne discrimine pas, on engage la meilleure personne disponible pour le poste. Cette philosophie nous permet de nous guider [...] Pour l'organisation, la diversité de pensée est importante. Quand on est différent, on a plusieurs perspectives enrichissantes pour l'organisation. On veut briser la pensée de groupe » **Directrice des ressources humaines – Montréal**

L'analyste fonctionnel que nous avons rencontré tient des propos qui supportent ceux de la directrice des ressources humaines de la région de Montréal.

« Ici, on engage les gens sur la base de leurs compétences et de leur capacité à mener à bien un projet. Si quelqu'un est victime de discrimination, il y a des canaux pour le signaler » **Analyste fonctionnel – Région**

La responsable des politiques de recrutement, qui travaille à Montréal, souligne l'importance de ne pas discriminer durant le processus de recrutement, d'outiller les gestionnaires lors de la sélection des candidats et d'uniformiser les questions posées lors des entretiens pour un même poste.

« Je parle de la diversité lorsque je donne des formations aux gestionnaires. Par exemple, quand on forme nos leaders, on fait des tests pour savoir s'ils posent des questions légales dans le cadre d'une entrevue […] On les aide à reformuler s'il y a un problème de ce côté. On parle également des biais inconscients. Par exemple, on parle de l'effet Halo. Si un membre très performant nous soumet une référence, on peut croire que la personne référée est meilleure que les autres candidats. Il faut faire attention de ce côté […] pour remédier à ces problématiques, nous posons les mêmes questions à tous les candidats pour le même poste. On revient à l'importance d'être objectif » **Responsable des politiques de recrutement – Montréal**

La recruteuse juniore d'origine française qui travaille en région nous offre une perspective intéressante en comparant le contexte français au contexte québécois. Selon son expérience, les organisations françaises feraient beaucoup plus de discrimination à l'embauche que les organisations québécoises. D'un point de vue personnel, elle affirme qu'il est très valorisant de travailler pour une organisation qui ne discrimine pas lors du processus d'embauche.

« Par rapport à ce que j'ai connu en France, ce n'est pas comparable. Là-bas, j'ai travaillé pour des organisations qui me demandaient, en toute illégalité, de ne pas embaucher des musulmans, de juifs, d'Africains et de femmes. En France, il y a beaucoup de discrimination à l'embauche, les entreprises se permettent de le faire pour plusieurs raisons […] Il y a peu de contrôle de la part du gouvernement, les gens ne portent pas

plainte et les entreprises ont l'embarras du choix en raison du taux de chômage élevé » **Recruteuse junior – Région**

« Ici, un candidat m'a déjà demandé si on allait l'embaucher même s'il avait 56 ans […] Je lui ai demandé s'il comptait prendre sa retraite au cours des deux prochaines années et il a répondu qu'il voulait encore travailler 10 ans. Je l'ai embauché directement. Ici je peux recruter des personnes issues de l'immigration, qui ne parlent pas français, qui sont jeunes, qui sont vieilles, qui sont noires, etc. Il n'y a aucune discrimination […] en tant que recruteuse, c'est très valorisant et sur le plan personnel c'est extrêmement important pour moi » **Recruteuse junior – Région**

Pour conclure, le directeur de la diversité et de l'inclusion au sein de l'organisation a mentionné que, depuis peu, la formation offerte lors de l'accueil et de l'intégration aborde le thème de la diversité et de l'inclusion. Cela est un élément qui sera important lors de l'analyse des résultats, puisque selon le modèle de Shore *et al.* (2018), les formations portant sur la diversité représentent une composante de l'orientation « prévention de l'exclusion ». De plus, le fait que cette formation soit offerte lors de l'accueil et de l'intégration permet de toucher l'ensemble des nouveaux candidats. Cela est intéressant car, selon Schein, la culture permet de résoudre les problèmes d'intégration et d'adaptation de l'organisation. Ainsi, nous pourrions dire que l'organisation, par le biais de ses formations, facilite l'adhésion des nouveaux membres à la valeur accordée à la diversité et à l'inclusion. Sachant, suite à la définition de notre problématique de recherche, que les organisations inclusives ont plus de facilité à attirer, retenir et développer des employés, cette formation permettrait à l'organisation de mieux s'adapter aux pressions externes résultant de la pénurie de main-d'œuvre.

<u>Présence de diversité dans l'organisation</u>

Le troisième élément concerne la présence de la diversité au sein de l'organisation. Nous avons demandé aux membres de l'organisation s'il y a de la diversité au sein de l'organisation. Nous avons également demandé aux répondants s'il y a de la diversité à

tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation. Plusieurs répondants mettent en lumière le fait que les équipes de travail sont très diversifiées au sein de l'organisation.

« *C'est un milieu de travail très diversifié. Il y a des représentants de plus de 30 différentes nationalités ici. J'ai vécu dans plusieurs pays (Australie, États-Unis, Émirats arabes unis), mais ici j'ai rencontré des personnes issues de pays que je ne connaissais pas […] Pour réussir à fonctionner dans un environnement comme ça, c'est important d'être curieux et de respecter la différence des autres, mais il ne faut pas que ça nuise à la liberté individuelle* » **Analyste en assurance qualité de logiciel - Région**

« *Dans mon équipe de travail, il y a des gens du Maroc, de l'Algérie, de Chine, de France, du Canada et du Mexique. C'est très diversifié* » **Conseiller principal TIC – Montréal**

« Oui il y a de la diversité à tous les niveaux. Au niveau des gestionnaires, il y a des hommes et des femmes, des blancs et des noirs et des jeunes et des vieux » **Développeuse juniore - Région**

« Les équipes sont très multiculturelles. Par exemple, dans l'équipe de mon conjoint (qui travaille également pour l'organisation) il y a un Béninois, deux Camerounais, un Ivoirien, deux Québécois, un Chilien, un Marocain et un Indien. On a un modèle de recrutement et un environnement de travail qui fait que, de manière générale, les gens se sentent inclus. Ici il y a des personnes qui viennent de près de 30 nationalités différentes et c'est une énorme fierté pour le centre, la direction du centre et pour l'équipe de recrutement » **Recruteuse junior – Région**

« Il faut que la diversité soit présente à tous les postes, pas seulement pour certaines catégories. C'est important pour la communication, si tous les patrons sont québécois et que tous les travailleurs sont immigrants, ça peut créer de la frustration ou de l'incompréhension. La manière de penser et de se comporter est différente en fonction de la culture. Il faut faire attention pour que tout le monde se sente intégré. Dans notre directorat, il y a un Africain, un Arabe et trois Québécois […] C'est vrai qu'on sent plus de présence québécoise, mais on sent tout de même la diversité. Il y a aussi des hommes et

des femmes, je sens un effort de l'organisation de diversifier la main-d'œuvre, et ce, au-delà du discours officiel » **Coordonnateur de projets TIC – Région**

« Le milieu de travail est complètement diversifié sur le plan interculturel. Vraiment. Dans notre équipe, sur les cinq, bon, d'accord on est trois Françaises » **Recruteuse – Montréal**

« *Oui il y a beaucoup de nationalités différentes. Il y a beaucoup de binationaux. Je suis marqué par la grande diversité à l'intérieur de l'entreprise. J'ai travaillé en France et au Maroc, et je n'ai jamais vu autant de diversité au sein d'une organisation* » **Directeur des services aux entreprises - Montréal**

En bref, la majorité des personnes que nous avons interviewées estiment qu'il y a une grande diversité au sein de l'organisation et que cette diversité est présente aux différents échelons hiérarchiques de l'organisation. Toutefois, comme nous l'avons vu, la présence de diversité ne signifie pas qu'il y a un sentiment d'inclusion au sein de l'organisation. Dans la prochaine section, nous examinerons le sentiment d'inclusion des répondants.

4.3.2 Promotion de l'inclusion

Dans cette section nous présentons les témoignages qui nous indiqueront si l'organisation adopte des pratiques qui permettent de promouvoir l'inclusion et qui nous indiqueront s'il y a un sentiment d'inclusion chez les employés. Avant d'examiner les propos des répondants, nous estimons qu'il est pertinent de présenter ceux du directeur de la diversité et de l'inclusion. À cet effet, il se penche sur la différence entre la diversité et l'inclusion. Plus précisément, il affirme que l'inclusion facilite la rétention des employés.

« Un chercheur a dit: diversity without inclusion is a revolving door of talent. Dans une équipe diversifiée qui ne bénéficie pas d'une dynamique d'inclusion, les gens ne peuvent pas s'exprimer. Si les gens ne peuvent pas exprimer leur différence et être authentiques, ils vont quitter. C'est un besoin de la pyramide de Maslow, la réalisation de soi »

Cette distinction entre la diversité et l'inclusion est similaire au modèle de Shore *et al*. Cette compréhension de l'inclusion par notre interlocuteur nous permet de penser que les pratiques relatives à l'inclusion et à la diversité sont conçues en fonction d'un modèle appuyé par la littérature et les bonnes pratiques. Il demeure toutefois important de nous attarder à la perception de l'inclusion du point de vue des répondants avant de poser un jugement. En d'autres termes, l'organisation peut mettre en place des processus dans le but de favoriser l'inclusion, mais pour en évaluer la portée, il est important de nous attarder à la perception de l'inclusion des répondants.

Afin de sonder la perception des participants relative au sentiment d'inclusion, nous avons posé trois questions aux membres de l'organisation. Nous leur avons demandé si l'entreprise promeut l'inclusion de manière claire, s'ils se sentaient inclus au sein de l'organisation et si l'organisation permettait à toute personne d'exprimer son point de vue en dépit de son appartenance à un groupe pouvant se sentir exclu ou discriminé. À cet effet, le tableau 4.5, regroupe certains témoignages particulièrement éloquents. Afin d'en avoir une lecture claire, nous les avons rattachés aux critères de l'orientation promotion de l'inclusion de Shore *et al.* (2018). Nous verrons que cinq de ces critères ont été soulevés par les répondants : le sentiment de sécurité psychologique, le sentiment d'être valorisé, le sentiment d'inclusion à l'équipe de travail, l'influence sur la prise de décision et la reconnaissance et la promotion de la diversité. Toutefois, il n'y a rien dans les entretiens qui démontre que les employés peuvent être authentiques.

En ce qui a trait au sentiment d'être valorisé, un des répondants affirme que l'organisation valorise ses compétences, et ce, sans égards à l'origine ethnoculturelle.

« L'organisation valorise les compétences, peu importe l'origine. Et moi, je me considère la preuve vivante de ça. Moi, justement, je suis immigrant, j'ai été valorisé, je me sens valorisé, respecté à cause de mes compétences » **Directeur des services aux entreprises – Montréal**

« Un aspect qui m'a marqué quand j'ai intégré l'organisation, c'est qu'on peut vraiment compter les uns sur les autres à tout moment. Ça facilite l'intégration des apprentissages.

Les employés bénéficient d'une oreille attentive de la part de l'équipe des gestionnaires. On est écouté quand on soulève des problèmes et on est valorisé lorsqu'on fait preuve d'initiative. La ressource est soutenue et on s'assure qu'elle s'acquitte de ses responsabilités » **Analyste fonctionnel - Région**

Tableau 4.5 Manifestations de la promotion de l'inclusion

Manifestation	Perception des répondants	Critère du modèle de Shore *et al.* (2018)
Sentiment d'être valorisé	Plusieurs répondants affirment se sentir valorisés par l'organisation en dépit de leur appartenance à une minorité visible	Le fait de se sentir respecté et valorisé implique que l'on soit un membre apprécié à sa juste valeur au sein d'un groupe
Sentiment d'inclusion à l'équipe de travail	Les répondants apprécient le fait que tous les employés aient accès à des formations et à un mentor illustre l'accès à l'information formelle et informelle au sein de l'organisation.	L'inclusion dans le groupe de travail fait référence au fait de sentir que l'on a accès aux informations et aux ressources importantes afin de contribuer à la hauteur de notre potentiel.
Participation à la prise de décisions	Plusieurs répondants affirment que les employés sont invités à participer activement à leur développement	L'influence sur la prise de décision se manifeste par le fait que les employés puissent participer à la prise de décision
Reconnaissance et promotion de la diversité	La promotion est l'un des trois piliers de la stratégie de la diversité et de l'inclusion au sein de l'organisation.	La reconnaissance et la promotion de la diversité se produisent lorsque la direction de l'organisation démontre la valeur qu'elle accorde à la diversité par des paroles et des gestes concrets
Sentiment de sécurité psychologique	De manière générale, les répondants estiment qu'ils peuvent partager un point de vue différent de celui de la majorité sans craindre de représailles.	La sécurité psychologique fait référence au fait que les membres de l'organisation se sentent en sécurité lorsqu'ils partagent une opinion différente que celle des autres.

En ce qui a trait au sentiment d'inclusion à l'équipe de travail, ils estiment qu'ils se sentent intégrés à leur équipe de travail. En effet, plusieurs répondants affirment que l'organisation leur permet de contribuer à la hauteur de leur potentiel et qu'il y a plusieurs manières dont

on peut se développer sur le plan professionnel. Dans le même ordre d'idées, il est possible de prendre part aux décisions relatives au développement professionnel.

« Je fournis ce que je peux apporter à la compagnie. Au début, j'ai eu la chance d'avoir de très bons superviseurs. Très humains, très près des gens, je dirais qui avait à cœur mon développement » **Directeur des services aux entreprises – Montréal**

« Je n'ai pas eu de problème d'intégration. Je me suis intégré plus facilement qu'en France. Ici, je me suis senti accepté, il n'y a pas de blocage au niveau de l'accent ou de la couleur de la peau. Il y a beaucoup d'ouverture. Les membres de mon équipe ont tout fait pour que je me sente inclus » **Coordonnateur projets TIC - Région**

« Je suis tombée dans une équipe géniale où j'ai toujours été particulièrement bien choyée, bien encadrée. Et puis, on a toujours eu la politique d'intégration même au sein de l'équipe où on nous permet d'être accompagnés de quelqu'un de plus sénior qui connait déjà le fonctionnement de l'entreprise » **Recruteuse – Montréal**

« *Ici j'ai bien vécu le fait d'être différent parce que la culture de l'organisation a facilité les choses. Je me suis intégré rapidement au poste. On s'entend que quand on intègre une entreprise, la première phase va être la phase de découverte. Cette phase est critique, car elle va définir le succès d'une ressource qui intègre un nouvel environnement. À ce stade on se pose beaucoup de questions : est-ce que je vais réussir, est-ce que je vais pouvoir m'intégrer aisément à l'équipe, est-ce que j'aurais du support? Dans mon cas, l'entreprise a répondu à toutes ces questions lors de mon intégration. Mon chef d'équipe a été comme un mentor, il m'a toujours donné de l'information utile pour le poste »* **Analyste fonctionnel – Région**

Dans le même ordre d'idées, plusieurs répondants affirment qu'il est possible de prendre part aux décisions relatives au développement professionnel.

« Quand je suis arrivé ici, j'ai senti que j'avais un certain pouvoir sur mon avenir professionnel. Ici on évalue tes compétences et on t'assigne un mandat en conséquence.

L'organisation s'assure que tu sois bien intégré avant de te soumettre des tâches trop complexes. Par contre, après quelques semaines on te propose un projet au sein duquel tu peux te développer. Tout au long de ton parcours, tu as un mentor sur lequel tu peux t'appuyer en cas de besoin. Je me suis rapidement senti autonome dans mes fonctions » **Analyste en assurance qualité de logiciel - Région**

« Ici on peut vraiment s'impliquer dans notre développement professionnel, mais c'est une relation mutuelle. Si tu as besoin de te former, l'organisation t'encourage à faire une demande, mais si ton gestionnaire veut que tu suives une formation, tu dois la faire. Dans mon cas j'ai développé beaucoup de compétences depuis mon arrivée » **Analyste en assurance qualité de logiciel – Région**

Du côté de la reconnaissance et de la promotion de la diversité, l'ensemble des répondants affirment que l'organisation fait la promotion de la diversité et de l'inclusion. Les témoignages suivants illustrent ce constat.

« Quand on fait des présentations ou que l'on participe à des évènements de recrutement, on met de l'avant la diversité et l'inclusion. C'est très présent ici […] j'ai déjà eu un cas où une collègue m'a transmis la candidature d'une personne atteinte du syndrome de l'autisme. On a fait passer un entretien à cette personne, mais sans prévenir le gestionnaire de la condition du salarié. Pendant l'entrevue, le candidat a ouvertement parlé de sa condition au gestionnaire […] nous lui avons soumis une offre en lui proposant de ne pas avoir à interagir avec les clients et de travailler uniquement en back-office » **Recruteuse juniore – Région**

« L'organisation met de l'avant l'importance de la diversité. Je peux vous dire que 75% des membres de notre lieu de travail sont des immigrants qui proviennent de plus de 30 pays différents. La diversité est mise de l'avant » **Analyste assurance qualité de logiciel - Région**

« L'organisation est orientée vers les clients. Cela implique que son succès repose sur trois catégories d'acteurs majeurs : les clients, les actionnaires et les membres de l'organisation. Les membres font partie de la stratégie de l'entreprise, on s'intéresse à leur

satisfaction et à leur bien-être. On est conscient que le succès des membres dans leur mandat est égal au succès de l'organisation. Au quotidien, cela se traduit par la promotion des valeurs se rapportant à la diversité, car c'est une source de richesse. L'organisation met beaucoup de l'avant l'importance de la diversité de pensée » **Analyste fonctionnel – Région**

Enfin, en ce qui concerne le sentiment de sécurité psychologique, le directeur de la diversité et de l'inclusion ainsi que la recruteuse juniore affirment que, de manière générale, une personne appartenant à un groupe minoritaire peut émettre son opinion sans craindre d'être jugée.

« En tant qu'homosexuel, j'affirme que le climat de l'organisation est inclusif et favorise l'expression des minorités de manière générale, mais la capacité de s'exprimer en dépit de l'appartenance à un groupe marginalisé requiert aussi un travail personnel. Pour moi c'est plus facile de m'affirmer que quand j'avais 20 ans. Je dis ça, mais je suis un homme, peut-être que si j'étais une femme ma perception serait différente. Par exemple, 33% de nos employées sont des femmes, mais il n'y a pas 33% de femmes dans les postes de direction » **Directeur de la diversité et de l'inclusion – Montréal**

« De manière générale, je dirais qu'une personne appartenant à une minorité visible va pouvoir émettre son opinion sans craindre d'être jugée. Il y a un climat qui favorise cela. Dans nos bureaux, les deux tiers des employés viennent de l'extérieur du Canada. Si, dans notre façon de fonctionner, nous n'avons pas un climat qui favorise l'intervention de ces personnes-là, ça veut dire que l'avis des deux tiers des personnes qui travaillent avec nous n'est pas considéré. Dans un tel cas, ça ne sert à rien de les recruter […] Je suis fière de travailler pour une organisation aussi diversifiée, c'est extrêmement valorisant pour moi […] je pourrais faire plus d'argent ailleurs, mais je préfère rester ici » **Recruteuse juniore – Région**

« De manière générale, je pense que l'organisation ne veut pas faire de différence de traitement. L'environnement est inclusif. Par exemple, on travaille avec une personne

handicapée et elle mange avec les autres, elle fait partie intégrante de l'équipe. Je ne pense pas qu'il y ait de problème de ce côté » **Développeuse juniore – Région**

En bref, ces témoignages illustrent bien le fait que la majorité des répondants est en mesure d'identifier au moins un critère qui se rattache à « l'orientation de la promotion de la diversité » du modèle de Shore *et al*. En effet, ces témoignages nous ont permis d'identifier au moins cinq des six dimensions rattachées au modèle de « l'orientation prévention » du modèle de Shore *et al*. Toutefois, tel que nous le verrons lorsque nous présenterons les limites de notre mémoire, nous ne sommes pas en mesure d'affirmer que l'ensemble de ces dimensions sont vécues par chacun des acteurs.

4.3.3 Perception des avantages liés à la diversification du milieu de travail

Dans cette section nous présentons les résultats que nous avons obtenus lorsque nous avons demandé aux répondants quels étaient les avantages d'avoir une main-d'œuvre diversifiée. Nous estimons que si les membres de l'organisation perçoivent les avantages de la diversité, l'entreprise met de l'avant l'importance de la diversité. Par ailleurs, si les salariés ne perçoivent pas l'importance de la diversité, nous pourrions penser que l'organisation ne perçoit pas la valeur réelle de la diversité et qu'elle ne la communique pas aux membres. En d'autres termes, si les répondants sont en mesure d'identifier les avantages de la diversité, il est probable que l'importance accordée à la diversité dépasse le discours officiel. De plus, si les membres de l'organisation sont en mesure de percevoir les avantages issus de la diversité, cela suggère que l'organisation est capable de convertir la présence de diversité en capacité. Enfin, la nature des avantages perçus de la diversité nous d'alimenter notre réflexion relative à la culture organisationnelle. Par exemple, si nous découvrions que les répondants estiment que la « diversité et l'inclusion » est une source d'avantages pour l'organisation, mais qu'ils ne sont pas en mesure de les expliciter, il pourrait être possible qu'il s'agisse d'un postulat fondamental de culture de l'entreprise.

Tableau 4.6 Avantages perçus de la diversité

Avantage	Description
Diversité de pensée	Selon certains répondants, la diversification du milieu de travail favorise la diversité de pensée. Selon ces répondants, la diversité de pensée facilite la résolution de problèmes et stimule l'innovation. Toutefois, il y peu d'exemples concrets qui illustrent ce constat.
Diversité de compétences techniques	Selon certains répondants, la diversité de compétences techniques permet à l'organisation de décrocher des contrats auprès de firmes étrangères.
Facilite les activités de recrutement	Selon la plupart des répondants travaillant en recrutement, la diversification du milieu de travail facilite les activités de recrutement de l'organisation.
Facilite la gestion des horaires	Selon un professionnel en TIC, l'organisation a souvent besoin d'avoir des personnes disponibles en tout temps. La diversité augmente la couverture de différentes plages horaires.

Selon certains répondants, la diversification du milieu de travail favorise la diversité de pensée. Selon ces répondants, la diversité de pensée facilite la résolution de problèmes et stimule l'innovation.

« La diversité de pensée est très importante. Ça nous permet de découvrir de nouvelles pistes de solutions et de la créativité. Ça permet aussi d'être tolérant, de comprendre que l'autre personne est différente de nous et d'accepter leur différence. Quand vient le temps de livrer un service peut-être que quelqu'un a une meilleure idée que nous. J'ai travaillé pour une banque qui ne tolérait aucune diversité, même pas de la diversité de pensée. J'ai quitté parce qu'ils voulaient faire la même chose depuis 20 ans. On avait des formations qui n'ont pas changé depuis 10 ans : le même script et les mêmes diapositives. J'ai tenté de mettre de l'avant de nouvelles idées pour dynamiser la formation et il n'y avait aucune ouverture. Dans une perspective d'amélioration continue, il est important d'être ouvert, sinon on ne peut pas s'améliorer » **Responsable des politiques de recrutement – Montréal**

« Nous voulons que nos employés reflètent la diversité de nos clients et de la population de notre pays. De plus en plus de clients nous demandent si nous avons une stratégie de diversité et d'inclusion au sein de notre organisation […] On nous demande si nous supportons la diversité dans notre organisation et à l'extérieur de notre organisation. De plus, nous savons qui si nous sommes inclusifs, nous avons plus d'idées innovantes. Je dirais que la diversité nous aide dans trois aspects : nos relations avec les clients, au niveau du recrutement et au niveau de l'innovation » **Vice-Présidente ressources humaines Canada - Toronto**

« Je ne connais pas les avantages de manière exhaustive, mais c'est clair qu'ils existent. Premièrement, une main-d'œuvre diversifiée, c'est une rencontre de cultures. On sait que dans la culture, il y a de la richesse en termes de connaissances et c'est important de la partager. Il y a des gens qui viennent de tous les continents, ça apporte un plus dans la manière de travailler. Souvent, ce sont des personnes qui ont travaillé sur des projets similaires, mais dans des contextes différents. Dans une entreprise comme la nôtre, il y a un canevas qui permet la rencontre de ces expériences pour que la diversité puisse ajouter de la valeur à l'organisation » **Analyste fonctionnel – Région**

Selon certains répondants, la diversité de compétences techniques permet à l'organisation de décrocher des contrats auprès de firmes étrangères.

« Actuellement l'organisation bénéficie d'une diversité de compétences techniques. Par exemple, on utilise les compétences techniques provenant des personnes issues de l'immigration parce qu'elles nous permettent de décrocher des contrats avec des personnes qui proviennent de l'étranger. Par exemple, si on recrute une personne en France, elle a été formée sur une technologie que les gens en Amérique du Nord ne connaissent pas ce qui nous permet d'offrir nos services en France ou en Europe » **Recruteuse junior – Région**

« Nous avons aussi une grande diversité de compétences techniques. Par exemple, quelqu'un qu'on a recruté en France connait probablement les logiciels d'exploitations

utilisés en Europe. Si dans le cadre de nos activités on veut soutenir une organisation française, ça nous permet d'intervenir plus efficacement » **Recruteuse séniore – Montréal**

Selon la plupart des répondants travaillant en recrutement, la diversification du milieu de travail facilite les activités de recrutement de l'organisation.

« À mon avis, on a plus de facilité à recruter. Moins on a de préjugés, plus je peux diversifier mon bassin de candidats. Ça nous permet de recruter à l'international ce qui facilite l'attraction et la rétention de candidats » **Recruteuse séniore – Montréal**

« Je pense que l'organisation se diversifie parce qu'il y a un besoin au niveau du recrutement. Je reviens d'une filiale en Europe et ils ont les mêmes enjeux de recrutement. Aussi plus on est diversifié c'est plus facile de résoudre des problèmes » **Développeuse juniore – Région**

Selon un professionnel en TIC, l'organisation a souvent besoin d'avoir des personnes disponibles en tout temps. La diversité augmente la couverture de différentes plages horaires. Par ailleurs, ce répondant aussi affirme que la diversité facilite la résolution de problèmes.

« Il y a des avantages à la diversité. Je te donne un exemple que nous venons de vivre. Par exemple, pendant la période des fêtes la plupart des Québécois veulent prendre des vacances. En ce moment, nous travaillons sur un projet où le client nous demande d'avoir deux personnes à l'interne en tout temps. Les personnes qui sont issues de l'immigration ne célèbrent pas forcément les mêmes fêtes, alors ça ne les dérange pas de travailler pendant ce temps. Ça peut également être dans la manière de penser. Toutes les cultures n'ont pas la même vision des choses. Plus nous avons des points de vue différents, plus nous avons de la facilité à résoudre des problèmes » **Coordonnateur projets TIC - Région**

En bref, la plupart des répondants sont en mesure d'identifier les avantages liés à la diversité du milieu de travail. Toutefois, bien que plusieurs répondants estiment que la diversité au sein de l'organisation facilite la diversité de pensée, l'innovation et la

résolution de problème, les exemples avancés par les répondants sont peu concrets. Toutefois, cela pourrait être indicateur du fait que l'organisation fait la promotion des apports de la diversité et que les membres réitèrent simplement le discours de l'organisation, sans y avoir pensé de manière plus structurée. Cela pourrait signifier qu'il y a un postulat fondamental en ce concerne l'apport de la diversité qui n'est remis en question par aucun des membres que nous avons interviewés. Dans la prochaine section, une recruteuse affirme que la diversité a le potentiel de stimuler l'innovation, mais que l'organisation n'en tire pas réellement profit.

4.3.4 Pistes d'amélioration en ce qui concerne la diversité et l'inclusion

Cette section a pour but de mettre en lumière les difficultés associées à la gestion de la diversité et de l'inclusion au sein de l'organisation. Bien que les répondants se disent satisfaits de la gestion de la diversité et de l'inclusion, certains interlocuteurs affirment qu'il est possible d'améliorer certaines pratiques. Examinons leur perspective.

D'abord, la recruteuse juniore qui travaille en région estime que l'organisation pourrait exploiter davantage les bénéfices découlant de la diversité. À cet effet, elle nous offre une analyse détaillée.

« Il y a deux choses que ne l'on exploite pas assez. D'abord, il s'agit de la diversité en termes de richesse de ce que la diversité peut nous apporter sur les comportements humains, la fraternisation et les différences de gestion. On pourrait profiter de beaucoup plus de créativité et d'innovation dans la façon de gérer l'équipe et de gérer les projets. La diversité a le potentiel de catalyser l'innovation, mais ce n'est pas mis à profit. Par exemple, une personne qui travaille de façon « a » et une personne qui travaille de façon « b » peuvent travailler ensemble sur un projet et trouver une solution « c ». Aujourd'hui c'est fait sur le plan purement technique, mais pas assez sur le plan organisationnel »

En bref, selon cette répondante, l'organisation pourrait profiter de la diversité dans la façon de gérer l'équipe et de gérer les projets au-delà du point de vue strictement technique. Elle poursuit en expliquant que la structure managériale de l'organisation ne tient pas

suffisamment compte de la diversité des personnes du point de vue de la gestion des équipes. Afin d'y parvenir, elle illustre ses propos avec un exemple qui touche la perception de la rémunération.

« Deuxièmement, la structure managériale ne permet pas toujours de s'adapter et on ne profite pas assez des personnes qui sont issues de la diversité au niveau managérial pour mieux gérer les ressources. Par exemple, en France, une augmentation salariale digne de ce nom commence à 10% et c'est valable pour tous les pays francophones d'Afrique. Quand on arrive à la réunion annuelle avec son gestionnaire, on demande 15% et on énonce les raisons. Dans les organisations nord-américaines, dont on m'a parlé et en fonction de ce que j'ai vu ici, quand tu arrives à ton évaluation annuelle, ton gestionnaire a déjà fait une demande et l'augmentation tourne autour de 2-3%. Je comprends qu'ici c'est comme ça, mais ça fait longtemps que je perçois énormément d'insatisfaction dans les bureaux au moment des augmentations salariales. En tant que recruteuse, quand quelqu'un vient d'Afrique et qu'on lui dit qu'il a une augmentation de 3%, il va te regarder du genre « tu te fous de moi ». Il va être mécontent et va commencer à se chercher un travail ailleurs.

« En bref, on ne prend pas assez en compte la diversité culturelle dans la façon de gérer les ressources. C'est dommage par ce qu'on a au niveau managérial, on a des personnes qui proviennent d'horizons diversifiés et qui sont capables de nous donner les outils pour le faire. On cristallise parfois des choses qui pourraient facilement être évitées. Maintenant, lorsque je fais des séances d'intégration aux nouveaux employés je leur dis qu'en Amérique du Nord, quand on parle d'augmentation on parle d'environ 2% ou 3% à moins de changer de poste. C'est comme ça, ça ne changera pas, mais c'est important d'en parler. En France et dans les pays d'Afrique, à chaque année on a une augmentation de base d'environ 1,5 % et on négocie notre augmentation qui est plus grosse au 4/5 ans (10%). Ici il y a une vision plus incrémentale de l'augmentation salariale. C'est con, mais les gens ne se rendent pas compte qu'une augmentation de 2% sur 5 ans correspond à 10%. Les gens ne réfléchissent pas comme ça, pour eux quand on leur parle d'augmentation c'est 10% » **Recruteuse juniore - Région**

En bref, selon cette répondante, l'organisation pourrait profiter de beaucoup plus de créativité et d'innovation d'un point de vue organisationnel et dans la façon de gérer les équipes. Suite à cette explication, nous avons demandé à notre interlocutrice s'il était possible d'adapter les pratiques relatives à l'augmentation salariale. Elle explique que l'organisation ne peut modifier ses pratiques en fonction de l'origine ethnoculturelle des employés, mais qu'on peut les expliquer (les pratiques) en tenant compte du contexte ethnoculturel, afin d'amener les employés à comprendre les décisions de l'organisation.

« On ne peut pas adapter les pratiques à cet égard, mais on peut en parler, expliquer, comparer. On peut amener les gens à comprendre la logique derrière. Par exemple au lieu de dire au moment de l'évaluation annuelle : « ici c'est comme ça », on pourrait dire au début de l'année : « tu sais quand on va parler de ton augmentation annuelle, c'est comme ça que ça va se passer ». Il faut préparer les gens et leur donner l'heure juste. Tu vois quand j'ai dit à ma supérieure hiérarchique que je n'étais pas satisfaite de mon augmentation elle était bouche bée. Elle m'a dit : « tu sais je me suis battue ». Quelqu'un qui ne sait pas, qui est arrivé au Canada il y a moins d'un an ne va pas forcément comprendre…il y a un effort de communication de ce côté » **Recruteuse juniore – Région**

Outre le fait de mieux exploiter les avantages issus de la diversité, certains employés ont affirmé qu'il y avait eu une erreur managériale en ce qui concerne l'attribution d'un lieu de prière à certaines personnes. Toutefois, l'organisation n'a pas communiqué l'attribution de cette salle à l'ensemble des employés ce qui a créé du mécontentement. L'exemple suivant illustre bien cette réalité.

« Récemment il y a eu un enjeu multiculturel où on a fait une erreur managériale. Des personnes de confession musulmane ont fait la demande de l'ouverture d'une salle de prière. Légalement on a l'obligation de le faire, alors il n'y a pas eu de problème de ce côté et les personnes qui en ont fait la demande étaient contentes. Par contre, on a pris un bureau, mis une affiche devant où il est écrit : « salle de prière, réservée de x à x ». Les personnes qui sont passées devant, en particulier les Québécois, étaient mécontents. C'est un problème, on a mécontenté plusieurs personnes, ce qui est un problème. On aurait dû

expliquer la situation aux membres de l'organisation : « vous allez voir apparaitre une pancarte salle de prière, on nous en a fait la demande et nous devons la respecter, c'est leur droit. Si certaines personnes veulent l'utiliser pour se recueillir, pour prier ou se reposer c'est une salle pour tout le monde ». Si on avait procédé de la sorte, il y aurait eu plein de chrétiens ou de non-croyants qui auraient utilisé l'espace » **Recruteuse juniore - Région**

« Certaines personnes ont fait la demande d'une salle de prière [...] certaines personnes ont manifesté leur incompréhension. Je pense que certains non croyants voulaient également avoir accès à une salle de recueillement ou de repos. Il s'agit d'être plus inclusif » **Développeuse juniore - Région**

En bref, plusieurs personnes non croyantes auraient également aimé avoir accès à une salle de repos ou de recueillement. En somme, selon certains employés, l'organisation, bien qu'elle soit généralement inclusive, peut s'améliorer en ce qui concerne la communication relative aux initiatives de gestion de la diversité et de l'inclusion.

4.3.5 Culture québécoise en ce qui a trait à la diversité et l'inclusion

Cette section a pour but de mettre en lumière la perception des travailleurs immigrants de la culture québécoise en ce qui concerne la diversité et l'inclusion. Plus précisément, nous leur avons demandé si, de manière générale, la culture québécoise facilite l'intégration des immigrants. À cet effet, les réponses sont unanimes, la majorité des répondants affirment que la culture québécoise facilite l'intégration des immigrants.

« J'ai beaucoup voyagé et je peux te dire que de, manière générale, les Québécois sont très ouverts, accueillants et souriants » **Coordonnateur de projets TIC – Région**

« *La société québécoise facilite l'intégration. Ici les gens sont patients et m'aident même s'ils ne me comprennent pas. Je n'ai jamais eu de problème de racisme. Au contraire, les gens sont curieux quand je leur dis que je viens du Brésil. On sent que les gens font un effort. Les gens sont respectueux »* **Recruteuse séniore – Région**

« Je pense qu'il y a une ouverture d'esprit au Québec qui fait qu'il est plus facile de s'intégrer. L'état d'esprit québécois facilite l'accueil des personnes immigrantes. Il y a une volonté d'aider les gens. Par exemple, quand nous nous sommes installés au Québec, notre voisin que l'on ne connaissait pas est venu nous aider avec sa souffleuse. C'est ça l'entraide et on la retrouve au sein de l'organisation au travers de la volonté d'aider les gens à s'intégrer, dans la disponibilité des personnes etc. » **Recruteuse juniore - Région**

« J'adore la société québécoise, je trouve les Québécois très chaleureux, très accueillants. En fait, en termes de culture, mis à part beaucoup plus de respect pour l'ordre, pour les normes et pour tout ça, ça ressemble beaucoup à l'Argentine. Sans aller dans des aspects un peu plus détaillés, il y a quand même un héritage qui est semblable » **Directeur des services aux entreprises - Montréal**

« En France, c'est très hiérarchisé et ça se manifeste aussi dans les installations, les bureaux et tout cela. Je me rappelle, la première fois où je suis allée à la salle de bain, je me suis dit : « Euh, la VP est dans les mêmes toilettes que moi ? » … En France on n'est pas ensemble du tout, on n'est pas au même étage […] même si elle a son bureau, on est au même étage et elle va dans les mêmes toilettes que moi ! » **Recruteuse – Montréal**

En bref, selon la majorité des participants, la culture québécoise est une culture qui facilite l'intégration. En effet, c'est une culture qui est, selon la majorité des répondants, accueillante, ouverte, organisée et peu hiérarchique.

4.4 Culture organisationnelle

Le but de cette section est de mettre en relief la perception des employés de la culture de l'organisation. Nous y expliciterons les caractéristiques de la culture organisationnelle et leur évolution telles qu'elles sont perçues par les répondants.

4.4.1 Description de la culture organisationnelle

Cette section nous permettra d'identifier les principales caractéristiques de la culture de l'organisation. Pour y parvenir, nous avons demandé aux répondants de décrire les caractéristiques principales de la culture de l'organisation. Le tableau 4.7 regroupe les éléments qui, à la lumière des propos des répondants, caractérisent la culture de l'organisation. À cet effet, nous ne nous sommes pas arrêtés aux valeurs déclarées par l'organisation. Bien qu'une analyse des valeurs déclarées par l'organisation puisse être pertinente, nous estimons qu'il est plus intéressant d'identifier les traits culturels soulevés par les répondants. Les valeurs déclarées répondent souvent à des objectifs relatifs à la promotion de l'image de la marque employeur. À notre avis, une analyse de ces valeurs est moins riche que la perspective que nous offrent les répondants.

D'abord, nous avons regroupé les témoignages des personnes qui mentionnent spontanément la diversité comme étant une caractéristique culturelle de l'organisation. Selon les témoignages ci-dessous la valeur de la diversité serait associée au respect.

« La culture de l'organisation est cosmopolite. On recrute des gens de partout dans le monde. Il y a une grande diversité. Au Québec et au Canada, lorsqu'un nouvel arrivant arrive, on lui demande généralement de l'expertise locale ou d'appartenir à un ordre professionnel pour travailler » **Coordonnateur de projets TIC – Région**

« Ici, on dit : we don't want diversity to be bolted in, we want it baked in. C'est aligné avec l'approche du PDG […] la diversité fait partie de nos valeurs […] derrière la valeur du respect, il y a le respect de la diversité. Il y a du travail à faire, mais on fait de notre mieux. Il est arrivé qu'on intègre des organisations, c'est important qu'elles soient alignées avec nous, l'inclusion est un mécanisme qui permet cet alignement » **Directeur de la diversité et de l'inclusion – Montréal**

« Il faut un cadre qui permette de créer de la synergie afin de tirer profit de tout le potentiel de la diversité. Par exemple, les membres de l'organisation savent qu'ils doivent être respectueux envers leurs collègues de travail, car il s'agit d'une valeur fondamentale déclarée par l'entreprise. Si ce n'était pas mis de l'avant de manière explicite, rien

n'orienterait les ressources vers un comportement qui reflète le respect » **Analyste fonctionnel – Région**

« Ici il y a beaucoup de nationalités qui sont représentées. Le fait qu'il y ait autant de nationalités qui se côtoient fait en sorte qu'il y a une sorte de tolérance mutuelle. Il n'y a pas d'incidents racistes ou discriminatoires, ce ne serait pas toléré par l'organisation. Dans les sondages de satisfaction, on est interrogé sur notre perception de la culture de l'organisation. Chez nous cela est mis de l'avant au travers des procédés et des évaluations » **Développeuse juniore – Région**

« À chaque évaluation annuelle, en plus des objectifs de performance, on est évalués selon les valeurs de l'entreprise dont une est le respect. Et, le respect, ça inclut tout l'aspect culturel, le respect des multiples cultures qu'on retrouve au sein de l'organisation. On encourage le respect et, disons, dans toutes les formations pour les superviseurs, les directeurs, on met beaucoup l'accent sur ça. En fait, je dirais c'est bien plus large que l'entreprise. Je trouve que dans la société québécoise, il y a beaucoup d'ouverture pour ça » **Directeur des services-conseils - Montréal**

En bref, ces témoignages nous indiquent que, de manière générale les répondants ont tendance à associer la présence de la diversité dans l'organisation à la valeur de respect qui, elle, est ouvertement déclarée par l'organisation. Il est également intéressant de savoir que les employés sont sondés sur la perception qu'ils ont de culture de l'organisation. Enfin il est intéressant de souligner le fait qu'il y a un lien entre ces témoignages et ceux qui concernent la dimension « promotion de la diversité » dans l'axe promotion de l'inclusion du modèle de Shore *et al*. En effet, il semble que la perception des employées est que l'organisation est réellement diverse et qu'elle fait la promotion de l'apport de la diversité.

Tableau 4.7 Caractéristiques culturelles perçues par les membres de l'organisation

Caractéristique culturelle	Description
Procédurale	Selon la majorité des répondants, l'organisation a une culture axée sur le respect des processus mis en place.
Culture orientée vers le client	Selon la majorité des répondants, les actions de l'organisation sont orientées en fonction des besoins des clients.
Culture d'indicateurs	L'ensemble des répondants affirment qu'il y a une forte culture d'indicateurs. Plusieurs exemples ont été fournis par les répondants.
Culture de respect	Plusieurs répondants mentionnent le fait que l'organisation met en lumière l'importance du respect dans les interactions.
Culture d'entraide et de collaboration	L'ensemble des employés affirment que l'entraide est un aspect important au sein de l'organisation. D'ailleurs, tous les membres qui commencent au sein de l'organisation peuvent compter sur un mentor qui est disponible en cas de problème
Culture forte	L'ensemble des répondants affirment que la culture est forte et teintée de la vision du PDG.
Culture cosmopolite et ouverte à la diversité	L'ensemble des répondants affirment que l'organisation reconnait l'apport de la diversité et elle soutient les initiatives liées à la diversité et l'inclusion (à l'interne et à l'externe).

Un autre élément qui semble être important selon les répondants est la force de la culture de l'organisation. En effet, la majorité des répondants affirment qu'il y a un haut degré d'adhésion aux valeurs véhiculées par l'organisation. Cela est intéressant parce que, suite à ce constat, il est légitime de se demander si l'individualité des membres de l'organisation est préservée. D'ailleurs, les employés évaluent la culture, mais ils sont également évalués en fonction de leur capacité à refléter les valeurs de l'entreprise. À cet effet, rappelons que la dimension « authenticité » de l'axe « promotion de l'inclusion » du modèle de Shore *et al.* n'est pas un élément que nous avons été en mesure de mettre en lumière dans les témoignages des répondants. Les témoignages ci-dessous illustrent bien la force de cette culture.

« C'est une culture qui est très forte parce que notre PDG est présent et impliqué dans nos fondations managériales. Son approche nous guide en ce qui concerne la culture, les processus et les manières de faire. D'ailleurs nous partageons cette culture lors de la formation que nous offrons aux nouveaux employés. On s'assure d'en discuter et de la partager avec tous les membres de l'organisation » **Directeur de la diversité et de l'inclusion – Montréal**

« La culture de l'organisation est très forte. Elle est marquée par le PDG […] Notre entreprise a grandi par acquisition et elle a tout de même préservé sa culture. Les assises de gestion sont très fortes. Le cadre de gestion des affaires, des relations avec les membres […] tout cela est décrit de manière très claire. C'est une culture de processus. C'est une entreprise qui a une bonne santé financière et des bons processus […] la culture est axée là-dessus [...] Il y a un haut degré d'adhésion à ces valeurs » **Directeur des services aux entreprises - Montréal**

« Les valeurs de l'organisation sont respectées, elles ne sont pas théoriques. On est évalué en fonction de notre capacité à refléter les valeurs de l'organisation. Dans notre évaluation de performance, il y a trois volets : notre capacité à atteindre nos objectifs, notre savoir-être et le respect des valeurs de l'organisation [...] Nous sommes tous responsables de nos projets, mais nous sommes avant tout un collectif. Si j'ai besoin d'aide, je peux solliciter mes collègues. On s'entraide énormément au sein de l'organisation [...] On a une culture

très forte, on a tous le même langage, on fait tous la même chose partout dans le monde »
Directrice des services aux entreprises – Montréal

Les témoignages précédents n'illustrent pas seulement la force de la culture, ils mettent en lumière l'importance des indicateurs, de la performance, des processus et de l'engagement auprès des clients. Les exemples suivants démontrent de manière plus explicite l'importance de ces éléments pour l'organisation.

« C'est une organisation très structurelle. La culture est professionnelle, le PDG est très impliqué au niveau de la culture […] La manière dont on communique avec nos collègues, les clients et les gestionnaires est définie. La manière dont on répond au courriel aussi. L'organisation nous forme dans tous ces aspects […] La culture est très forte et orientée vers les clients. Par exemple, on doit s'habiller de manière professionnelle et porter une cravate en tout temps, car on ne sait pas quand un client pourrait nous voir […] on ne peut pas porter de jeans […] même pas les vendredis » **Analyste assurance qualité de logiciel - Région**

« Nous avons la même culture depuis 40 ans. Les valeurs principales sont la collaboration, le partage et le respect. Nous prenons des décisions financières responsables qui sont bénéfiques pour l'ensemble des parties prenantes, dont nos employés […] C'est une culture qui met l'accent sur l'importance du succès de l'organisation. On parle de l'importance du succès collectif. Nous utilisons les mêmes indicateurs de performance partout au Canada, nous avons un rêve commun et nous formons nos leaders de la même manière partout dans le monde […] Les attentes en termes de performance sont les mêmes partout dans le monde… » **Vice-Présidente ressource humaine Canada - Toronto**

En bref, selon l'ensemble des répondants, l'organisation mesure et évalue la quasi-totalité de ses activités et de ses processus. C'est également une organisation qui uniformise les pratiques. Bien que la majorité des acteurs reconnaissent l'ouverture de l'organisation envers la diversité, l'uniformisation ne permet pas toujours aux membres d'exprimer leur individualité, ce qui est une composante importante de l'inclusion. Dans le même ordre d'idées, nous pouvons nous poser la question si, au sein de l'organisation, il y a réellement un processus d'acculturation réciproque permet aux groupes minoritaires d'influencer la

culture et de contribuer à son évolution. Les témoignages suivants illustrent cette réalité.

« C'est une organisation qui a les avantages de ses défauts [...] c'est lourd et structuré. Le code vestimentaire est strict. Il n'y a rien qui incite à sortir du rang. Il y a une certaine uniformité. Cela incite à traiter les individus de manière juste et équitable [...] on uniformise les comportements. Je ne suis pas sûr que l'organisation permette aux membres de mettre leur singularité de l'avant. Ici, je fais attention de ne pas trop mettre mon sale caractère de l'avant. Le cadre me pousse à faire des efforts afin de me conformer » **Développeuse juniore - Région**

« Le code vestimentaire est très strict […] si on ne l'observe pas, on se le fait dire. Je pense que c'est un défi en termes d'attraction. Par exemple, mon fils ne voudrait rien savoir de travailler dans un environnement de travail où on lui demande de porter un veston et une cravate ». **Responsable des politiques de recrutement - Montréal**

« J'ai des amis qui ont quitté parce qu'ils ne veulent pas devoir mettre un veston et une cravate. Ce n'est pas tout le monde qui est fait pour ça [uniformité] » **Analyste assurance qualité de logiciel - Région**

Bien que cette pression à l'uniformité puisse nous amener à nous questionner sur l'ouverture réelle de l'organisation, il convient de rappeler que la construction d'une culture d'entreprise qui standardise les procédés peut faciliter la coopération par le biais de rituels et de méthodes de travail communes qui neutralisent les confrontations interculturelles. Nous aborderons cette question en profondeur lors de la discussion.

4.4.2 Perception de l'évolution de la culture organisationnelle

Cette section regroupe les réponses relatives à la perception d'un changement culturel associé à l'introduction de nouvelles pratiques de gestion qui visent à se prémunir des effets négatifs de la pénurie de main-d'œuvre. À cet effet, nous avons demandé aux répondants, comment pensent-ils que ces changements ont contribué à transformer la culture ? Les réponses sont unanimes. En effet, bien que l'introduction de nouvelles pratiques de gestion

facilite l'attraction, le développement et la rétention de professionnels en TIC provenant de l'étranger, il semblerait que l'organisation ait utilisé sa culture afin de faciliter leur déploiement. En ce sens, il semblerait que la culture de l'organisation ne se soit pas transformée de manière radicale.

« Je ne dirais pas que nous changeons notre culture en fonction de la pénurie de main-d'œuvre, mais nous sommes conscients de l'évolution du monde du travail. Nous sommes conscients du fait que les travailleurs en TIC ont de plus en plus d'options sur le marché du travail. Au lieu de nous mettre dans une posture où nous pensons à comment sélectionner les talents, nous tentons de nous mettre dans une posture où les talents ont envie de nous choisir. Nous sommes conscients du fait qu'à notre époque, le rôle des leaders a beaucoup changé [...] ils ne peuvent plus être autoritaires et donner des ordres aux employés. Nous voulons que nos gestionnaires soient des facilitateurs » **Vice-Présidente ressources humaines Canada - Toronto**

« Notre culture est très solide et stable. Elle n'a pas changé, grâce à notre PDG. Les valeurs sont les mêmes. L'organisation utilise sa culture pour relever ses défis » **Responsable des politiques de recrutement – Montréal**

« Je ne pense pas que l'organisation ait eu besoin de modifier sa culture. Nous sommes déjà très avancés. Mais d'autres organisations n'auront pas le choix de le faire pour faciliter l'intégration et l'inclusion des personnes qui viennent de l'étranger **» Recruteuse – Montréal**

« Je pense qu'une culture d'entreprise ce n'est pas stagnant, c'est évolutif. Elle se transforme en fonction des pressions provenant de son environnement externe et interne. Je pense que la culture de notre organisation a toujours eu une stratégie de croissance orientée vers l'externe. Nous avons grandi, entre autres, grâce à des acquisitions. Ça fait déjà partie de la culture de l'organisation d'aller vers ce qui est différent » **Directeur de la diversité et de l'inclusion – Montréal**

« Je ne pense pas que la culture organisationnelle ait changé, mais je pense qu'on adapte les façons de faire. Les valeurs, les principes et les procédures restent les mêmes. On

s'adapte mais ce n'est pas parce qu'il y a une pénurie de main-d'œuvre ou qu'on devient diversifié qu'on va se mettre à travailler complètement différemment. On aligne les solutions que l'on met en place à notre culture de base » **Recruteuse juniore – Région**

« Je ne sais si cela va modifier la culture [les nouvelles pratiques]. Ça fait déjà partie de l'ADN de l'organisation d'être ouverte à la diversité » **Développeuse juniore - Région**

Malgré le fait que la majorité des personnes affirment que la culture de l'organisation ne s'est pas transformée de manière radicale, la directrice des services aux entreprises de la région de Montréal (qui travaille pour l'organisation depuis plus de 20 ans) nous offre un exemple qui nous permet de penser qu'il y a eu certains changements culturels observables (artéfacts).

« Au sein de notre organisation, on a des personnes qui viennent de partout, on est très diversifiés. Ça ne pose pas de problèmes, on est complètement ouvert et c'est beaucoup plus visible. Par exemple, j'ai engagé quelqu'un qui vient de Toronto et il ne parle pas français. Ici, tout se fait en français, mais on n'a pas le choix, on a besoin de cette ressource alors on doit l'accommoder »

Le fait que l'organisation ait récemment mis sur pied un comité de diversité et inclusion composé de VP à l'échelle du Canada, le fait que l'organisation offre la formation en termes de gestion de la diversité et de l'inclusion à tous les employés depuis un an, le fait que l'organisation participe de manière proactive à des activités de recrutement à l'international et le fait que l'organisation participe à plusieurs programmes dont le but est de rendre plus accessible les technologies à des populations vulnérables, nous démontre que l'organisation adapte certaines composantes de sa culture afin de faciliter l'attraction et la rétention des employées.

CHAPITRE 5 : SYNTHÈSE ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté les résultats de notre recherche en fonction du cadre opératoire que nous avons défini préalablement. Cela nous a permis d'organiser les données que nous avons obtenues de manière structurée et d'avoir une meilleure vue d'ensemble sur les résultats de notre mémoire. Or, dans cette section, nous synthétiserons et analyserons ces résultats exempts des témoignages des répondants. Cela nous permettra, ultimement, de saisir comment les nouvelles pratiques de gestion mises en place pour se prémunir contre la pénurie de main-d'œuvre contribuent à modifier la culture de l'organisation. Afin d'en faciliter la lecture, nous regrouperons l'information dans les quatre catégories suivantes :

1. Le caractère stratégique de la pénurie de main-d'œuvre
2. Les changements organisationnels
3. La perception d'inclusion
4. Comment les nouvelles pratiques de gestion visant à se prémunir de la pénurie de main-d'œuvre modifient la culture de l'organisation

5.1 Le caractère stratégique de la pénurie de main-d'œuvre

À la lumière des résultats obtenus, il est clair que la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des TIC est un enjeu stratégique pour l'organisation**.** En effet, les répondants occupant un poste de direction ont tous affirmé qu'il s'agit d'un enjeu stratégique, car la difficulté de recruter des professionnels en TIC menace l'atteinte des objectifs d'affaires de l'organisation. À cet effet, le PDG a créé un comité de direction dont le mandat est de trouver des solutions à ce défi. Par ailleurs, la majorité des répondants n'occupant pas un poste de direction se sont dits conscients du caractère stratégique de la pénurie de main d'œuvre. Cela s'explique, entre autres, par la présence d'une prime salariale pour tout employé qui recommande un candidat embauché. Ainsi, la direction communique clairement, par le biais d'incitatifs financiers, aux employés que l'attraction de nouveaux employés est une activité stratégique.

5.2 Les changements organisationnels

Les informations que nous avons obtenues lors de nos aux entretiens nous ont permis d'apprécier la nature des changements mis en œuvre par l'organisation afin de se prémunir contre la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des TIC. En d'autres termes, comment l'organisation s'est adaptée (à l'interne) pour faire face aux pressions externes exercées par la pénurie de main-d'œuvre ? Nous avons retenu trois changements importants : un changement des rôles associés au recrutement, la mise en place d'activités de recrutement à l'international et l'ouverture à la diversité (tableau 4.2). Bien que nous ayons identifié la reconnaissance de l'expérience professionnelle dans la présentation des résultats, il ne s'agit pas d'un changement associé à des actions concrètes et à un processus suffisamment clair pour que nous le retenions. Examinons chacun des changements que nous avons retenus.

Le premier changement que nous avons identifié est la mise en place d'un programme national visant la redistribution des tâches relatives au recrutement. Dorénavant sont les gestionnaires qui sont responsables du recrutement des membres de leur équipe. Ils font les entrevues et s'assurent que les candidats correspondent à leurs besoins. Les recruteurs ont un rôle de soutien et s'assurent de créer un bassin de candidat. Ce transfert de responsabilité vers les gestionnaires permet aux recruteurs de concevoir des activités visant l'attraction des professionnels en TIC (recrutement universitaire par exemple). Notons que certaines de ses activités visent directement le recrutement de personnes issues de la diversité (missions Paris, programmes STEM etc.). Ce changement de rôle est soutenu par un système de référencement dont le but est d'inciter tous les membres de l'organisation à recruter des candidats potentiels. À titre d'exemple, si un employé recommande une personne qui passe sa période de probation, il peut recevoir une prime s'élevant jusqu'à 5000$ pour des postes critiques. Enfin, le programme de référencement est soutenu par des indicateurs qui permettent d'évaluer si les gestionnaires sont en mesure d'inciter les membres de leur équipe à recommander des candidats qui ont les qualifications requises pour passer une entrevue (les candidats n'ont pas besoin d'être embauchés).

Le second changement que nous avons identifié concerne la mise en place d'activités de recrutement à l'international. À titre d'exemple, l'organisation se rend à Paris deux fois par année pour recruter des spécialistes en TIC qui parlent français. L'organisation se rend également dans plusieurs autres pays afin de dénicher des talents qui occuperont des postes critiques au sein de l'organisation. Précisons que plusieurs répondants ont affirmé que l'organisation n'a pas le choix de recruter à l'international puisque le bassin local de professionnels en TIC n'est pas suffisant. En d'autres termes, les enjeux de gestion des talents (pénurie de main-d'œuvre) exercent une pression suffisamment grande sur l'organisation pour qu'elle soit obligée de recruter à l'international. Toutefois, certains répondants ont soulevé certaines limites aux activités de recrutement à l'international (tableau 4.1) : la pénurie de main-d'œuvre en TIC est internationale, la capacité de recruter des personnes à l'étranger dépend des politiques relatives à l'immigration (provinciale et nationale) et les coûts assumés par l'organisation sont élevés. À titre d'exemple, certains répondants estiment que le recrutement à l'international est une solution à court et moyen terme, mais qu'il faut également trouver des solutions afin développer des compétences en TIC dans les bassins locaux. Par ailleurs, le fait que les répondants soient en mesure de cerner les défis liés aux activités de recrutement à l'international nous indique que l'organisation met en place des processus et des initiatives qui sont suffisamment concrètes pour que les employés identifient les enjeux qui leur sont rattachés.

Enfin, le troisième changement que nous avons identifié concerne la mise en place de plusieurs initiatives liées à la diversité et à l'inclusion. À cet effet, en 2018, l'organisation a créé un comité de diversité et d'inclusion qui définit les objectifs à atteindre en ce qui a trait à la diversité et à l'inclusion pour l'ensemble du pays. Chaque unité d'affaires est responsable de créer des initiatives qui leur permettent d'atteindre ces objectifs. Dans le même ordre d'idées, l'organisation a mis en place des programmes *STEM,* dans la majorité des villes où elle déploie ses activités, dont le but d'intéresser les jeunes à la technologie dans les écoles primaires. Notons que l'organisation est soucieuse de développer ces programmes dans des quartiers défavorisés et d'inciter les jeunes filles à s'intéresser à la technologie. Enfin, l'organisation a participé à la création et au financement d'un organisme dont le but est de permettre aux personnes handicapées de s'intégrer plus

facilement à leur milieu de travail. En effet, l'organisation met en place des mesures afin d'accommoder les personnes ayant un handicap, physique ou mental. En bref, trois éléments nous indiquent que l'organisation s'ouvre à la diversité : la création d'un comité « diversité et inclusion » à l'échelle canadienne, la mise en œuvre de programmes STEM et la création d'un organisme qui vise l'intégration des personnes handicapées dans les milieux de travail. Il est important de souligner que ces initiatives, selon les répondants, visent, entre autres, à diversifier et à augmenter le bassin de candidats de l'organisation.

5.3 Perception d'inclusion

Comme exposé dans le chapitre précédent, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, les programmes et les processus qui soutiennent la gestion de la diversité et de l'inclusion poursuivent un double objectif : attirer le plus de candidats possible et retenir les employés. À titre d'exemple, les activités de recrutement à l'international et les programmes STEM visent à diversifier et à augmenter le bassin de candidats de l'organisation. Par ailleurs, la mise sur pied d'un comité de gestion de la diversité et de l'inclusion, les formations sur les biais inconscients et les formations sur la diversité et l'inclusion visent à retenir les employés. À cet effet, le directeur de la diversité et de l'inclusion était très clair lorsqu'il a dit : « diversity without inclusion is a revolving door of talent ». En bref, à la lumière de nos entretiens, il est indéniable que l'organisation estime que la gestion de la diversité facilite l'acquisition de candidats et que l'inclusion facilite la rétention des employés. Afin de nous prononcer sur le caractère inclusif de l'organisation, nous nous sommes appuyés sur le modèle de Shore *et al.* (2018). Plus précisément, nous avons mobilisé les deux axes (prévention de l'exclusion et promotion de l'inclusion) de son modèle afin d'analyser le contenu des entretiens que nous avons réalisés.

5.3.1 Prévention de l'exclusion

D'abord, examinons la dimension « prévention de l'exclusion ». Afin de déterminer s'il y a des mécanismes de prévention de l'exclusion au sein de l'organisation, nous avons examiné les éléments suivants : l'organisation recrute des personnes issues des groupes minoritaires, l'organisation se dote d'un mécanisme qui permet de gérer les plaintes

relatives au harcèlement et aux actes racistes, l'organisation offre des formations sur la gestion de la diversité et l'organisation porte une attention aux micro-inégalités et à la discrimination subtile.

Recrutement de personnes issues de groupes minoritaires

Afin de faire des choix éclairés lors de l'embauche d'un nouvel employé, l'organisation forme les gestionnaires sur les biais inconscients et sur la discrimination subtile. Dans le même ordre d'idées, pour un même poste, l'organisation standardise les questions qui sont posées aux candidats lors des entretiens d'embauche. De plus, l'organisation fait un effort afin de recruter des personnes provenant de l'extérieur du pays (au travers des activités de recrutement à l'étranger), des femmes (au travers des programmes STEM) et des personnes ayant un handicap. Selon la majorité des répondants, cette diversité est visible à tous les échelons hiérarchiques. Cela peut s'expliquer par le fait que le comité de diversité et d'inclusion établit ses objectifs clairs à atteindre en matière de diversité pour chacune des unités d'affaires.

Mécanisme de gestion des plaintes

La majorité des répondants affirment ne pas avoir été témoins d'incidents racistes ou discriminatoires. Une seule personne affirme avoir été témoin d'un incident qui s'apparente à du racisme. Bien que nous ne remettions pas en question les témoignages des répondants, nous pensons qu'il faut demeurer vigilant vis-à-vis de cette question puisque plusieurs raisons pourraient inciter les répondants à ne pas dévoiler un incident raciste dont ils ont été victimes ou témoins. À titre d'exemple, la crainte de représailles pourrait constituer un élément dissuasif. En bref, il ne semble pas y avoir beaucoup d'incidents racistes sur les lieux de travail, mais cela ne signifie pas qu'il n'y en a pas. Par ailleurs, la majorité des répondants connaissent la procédure à suivre s'ils sont victimes d'un incident raciste ou discriminatoire puisque les règles sont claires au sein de l'organisation. En effet, ils affirment que s'il y a un incident raciste, ils doivent en parler aux ressources humaines et à leur supérieur hiérarchique directement. D'ailleurs, plusieurs répondants ont affirmé qu'il

y a des affiches sur les lieux de travail qui explicitent le fait que les comportements racistes ne sont pas tolérés et qui indiquent la procédure à suivre dans un tel cas.

Formation sur la diversité et l'inclusion

Comme nous l'avons vu précédemment, en plus des formations sur les biais inconscients et sur la discrimination subtile, l'organisation a intégré un segment de formation sur la « diversité et inclusion » lors de l'accueil et de l'intégration des nouveaux employés. De plus, les gestionnaires sont formés afin de ne pas poser de questions discriminatoires lors des entrevues d'embauche.

À la lueur de l'analyse des entretiens, nous observons que chacune des sous-dimensions « prévention de l'exclusion » est présente au sein de l'organisation. Sachant que la prévention de l'exclusion est associée au respect minimal des normes légales et qu'elle découle de processus organisationnels clairs et bien établis, il n'est pas étonnant que l'organisation soit en mesure de prévenir l'exclusion. En effet, la majorité des répondants affirme que la culture d'entreprise est orientée vers le respect des processus et l'uniformisation des comportements. Au niveau de la prévention de l'exclusion, cela se traduit par : la mise en place de formations sur la diversité et l'inclusion et sur les biais inconscients, un mécanisme de plainte clairement établi et sur le recrutement de personnes issues de groupes minoritaires. Ainsi, nous pouvons affirmer que l'organisation répond aux critères de l'axe « prévention de l'exclusion » du modèle de Shore *et al*. (2018). Toutefois, la présence de mécanismes visant la prévention de l'exclusion n'est pas une condition qui permet, à elle seule, de qualifier l'organisation d'inclusive.

5.3.2 Promotion de l'inclusion

L'orientation « prévention » est une condition nécessaire, mais non suffisante à la mise en place d'un climat inclusif. En effet, si l'organisation manifeste son engagement envers la diversité uniquement par le respect des lois et des pratiques de prévention, les personnes issues des groupes qui sont traditionnellement marginalisés risquent de ne pas se sentir

« incluses ». Si la prévention de l'exclusion s'apprécie grâce aux processus mis en place, la promotion de l'inclusion relève de la perception des répondants. Afin de déterminer si les répondants perçoivent que l'organisation fait la promotion de l'inclusion, nous nous sommes penchés sur les éléments suivants : la sécurité psychologique, l'inclusion dans le groupe de travail, le sentiment que l'on est respecté et valorisé, l'authenticité, l'influence sur la prise de décision et la reconnaissance et la promotion de la diversité.

Le sentiment d'être valorisé

Le fait de se sentir respecté et valorisé implique que l'on soit un membre apprécié à sa juste valeur au sein d'un groupe. À cet effet, plusieurs répondants affirment se sentir valorisés par l'organisation en dépit de leur appartenance à une minorité visible. À cet effet, certains répondants ont affirmé que l'organisation considère que la satisfaction des employés est aussi importante que la satisfaction des clients. Dans le même ordre d'idées, la majorité des répondants ont spontanément affirmé que l'organisation valorise et souligne la prise d'initiative de la part de ses membres.

Sentiment d'inclusion à l'équipe de travail

L'inclusion dans le groupe de travail fait référence au fait de sentir que l'on a accès aux informations et aux ressources importantes afin de contribuer à la hauteur de notre potentiel. À cet effet, tous les membres de l'organisation ont accès à des formations qui leur permettent de développer les compétences nécessaires à l'accomplissement de leur travail. D'ailleurs, l'ensemble des répondants affirment que l'organisation encadre et accompagne n'importe quelle personne qui souhaite développer de nouvelles compétences ou de nouvelles connaissances. Dans le même ordre d'idées, le fait que tous les employés aient accès à un mentor, et ce, peu importe leur échelon, illustre le fait que l'organisation met des ressources à la disposition des employés afin qu'ils puissent contribuer à la hauteur de leur potentiel.

Participation à la prise de décision

La participation à la prise de décision fait référence au fait que les membres de l'organisation ont l'occasion, dans une certaine mesure, de choisir les mandats sur lesquels ils travaillent et de participer activement à leur développement. Par exemple, lorsqu'un nouvel employé s'est acclimaté aux méthodes de travail, il a le choix de travailler sur des mandats qui correspondent à ses préférences (dans la mesure du possible). En effet, selon plusieurs répondants, les employés déterminent avec leur supérieur s'ils sont compatibles (en fonction des compétences) avec le mandat qui leur est proposé. Ainsi, si un employé juge qu'il n'est pas en mesure de prendre en charge un mandat, il jouera un rôle plus périphérique en attendant d'avoir acquis les compétences qui lui permettront de gérer un mandat. D'ailleurs, tous les employés ont accès à un éventail de formations qu'ils peuvent choisir de suivre ou non. En ce sens, les employés sont invités à participer activement à leur plan de développement.

Reconnaissance et promotion de la diversité

La reconnaissance et la promotion de la diversité se produisent lorsque la direction de l'organisation démontre la valeur qu'elle accorde à la diversité. À cet effet, il y a un discours chez les répondants selon lequel la diversité est une source d'avantages pour l'organisation, et ce, malgré le fait qu'ils ont de la difficulté à le démontrer par des exemples concrets. Cela nous permet de penser que l'organisation communique l'importance qu'elle accorde à la diversité. À titre d'exemple, sur le site internet et sur les brochures officiels, il est inscrit que « la variété de nos parcours apporte de nouvelles idées ». Par ailleurs, la promotion de la diversité se fait également au travers des activités de recrutement. D'ailleurs, les répondants travaillant en recrutement affirment qu'ils mettent de l'avant la diversité et l'inclusion lorsqu'ils participent à des missions de recrutement. Enfin, le directeur de la diversité et de l'inclusion souligne le fait que la promotion de la diversité et de l'inclusion est l'un des trois piliers de la stratégie de son département.

Le sentiment de sécurité psychologique

La sécurité psychologique fait référence au fait que les membres de l'organisation se sentent en sécurité lorsqu'ils partagent une opinion différente de celle des autres. De manière générale, les répondants estiment qu'ils peuvent partager un point de vue différent de la majorité sans craindre de représailles. En effet, la majorité des membres ont parlé de l'importance de la diversité de pensée pour l'organisation. En d'autres termes, il n'y a aucun répondant qui a affirmé craindre des représailles lorsqu'il émet une opinion différente. Au contraire, les idées divergentes semblent être accueillies par les gestionnaires.

L'authenticité

L'authenticité, de son côté, décrit le fait que l'entreprise encourage et soutienne le partage de l'identité de ses membres qu'elle corresponde, ou non, à la culture dominante au sein de l'organisation, et ce, sans représailles. Cela se rapporte à la valorisation du caractère unique des employés et des comportements qui y sont associés. À cet effet, plusieurs répondants affirment que l'organisation ne permet pas l'expression de l'unicité de ses membres si elle n'est pas alignée à la culture de l'organisation. En effet, certains répondants ont mentionné le fait que la lourde structure de l'entreprise et les nombreux processus standardisent les comportements. Cela se manifeste notamment au travers du code vestimentaire qui est très strict, de la manière dont les personnes répondent aux courriels et de la manière dont les personnes se présentent.

En somme, les dimensions « sentiment d'être valorisé », « sentiment d'inclusion à l'équipe de travail », « participation à la prise de décision », « reconnaissance et promotion de la diversité » et « sentiment de sécurité psychologique » sont perçues par les répondants. Toutefois, les répondants ne perçoivent pas qu'ils peuvent être authentiques. Précisons que ce n'est pas l'ensemble des participants qui ont mis en évidence chacune de ces dimensions. Bien qu'il s'agisse d'une des limites de notre démarche, notre analyse nous démontre que, de manière générale, les répondants perçoivent l'organisation comme étant inclusive. En

effet, nous avons été en mesure d'identifier toutes les dimensions de l'axe « prévention de l'exclusion » et cinq des six dimensions de l'axe « promotion de l'inclusion ».

5.4 Nouvelles pratiques de gestion et culture organisationnelle

Dans cette section nous tenterons de démontrer comment les nouvelles pratiques de gestion visant à combattre la pénurie de main-d'œuvre ont contribué à transformer la culture de l'organisation. Afin d'y parvenir, nous nous appuierons sur le modèle de Schein qui nous permettra d'examiner à quel niveau de la culture se situent ces nouvelles pratiques (artéfacts, valeurs, postulats fondamentaux). Plus précisément, nous décrirons chacun des niveaux de la culture de l'entreprise et nous expliciterons comment les nouvelles pratiques de gestion ont contribué à transformer la culture de l'organisation.

5.4.1 Les niveaux de la culture

D'abord, il convient de rappeler que les artéfacts sont des manifestations visibles de la culture de l'organisation. Il est facile de les décrire, mais on ne peut, sur la base de l'observation uniquement, comprendre leur signification pour les membres d'une culture donnée. À cet effet, l'ensemble des nouvelles pratiques de gestion que nous avons identifiées sont des artéfacts de la culture puisqu'elles sont facilement observables, mais on ne peut en comprendre le sens sans une connaissance approfondie de la culture.

Nous avons regroupé ces artéfacts au sein de trois grandes catégories : la redéfinition des tâches relatives au recrutement, la mise en place d'activités de recrutement à l'international et le déploiement d'activités qui soutiennent la diversité et l'inclusion. Le tableau 5.1 regroupe l'ensemble de ces nouvelles pratiques de gestion visant à attirer, développer et retenir des professionnels en TIC.

Tableau 5.1 Les nouvelles pratiques de gestion

Catégorie d'artéfacts	Artéfacts
Rôles associés au recrutement	• Processus de responsabilisation des gestionnaires en ce qui concerne le recrutement • Le rôle des recruteurs est de déployer des activités qui permettent d'accroître le bassin de candidats • Mise en place d'une prime de référencement • Indicateurs de performances mesurant la capacité des gestionnaires à inciter les membres de leurs équipes à recommander des candidats
Activités de recrutement à l'international	• Mise en place de missions de recrutement dans plusieurs pays
Activités qui soutiennent la prévention de l'exclusion et la promotion de l'inclusion	<u>Prévention de l'exclusion</u> • Compilation de données, d'objectifs et d'indicateurs relatifs à la diversité de la main-d'œuvre • Formation sur la diversité et l'inclusion lors de l'accueil et l'intégration • Formation sur les biais inconscients et la discrimination subtile • Mécanisme de gestion des plaintes • Mise en place d'un comité national de gestion de la diversité et de l'inclusion <u>Promotion de l'inclusion</u> • L'accès à des formations pour tous les employés • Programme de mentorat pour tous les employés • Programmes STEM • Création d'un organisme qui facilite l'intégration des handicapés à leur milieu de travail

Ensuite, rappelons que les valeurs sont les principes et les codes sociaux auxquels les membres de la culture accordent une importance intrinsèque. En ce sens, elles guident les membres d'une culture dans leur jugement sur le « bien » et le « mal ». Selon les répondants, les valeurs de l'organisation sont plutôt stables. Cela n'amoindrit pas leur importance pour autant. Au contraire, ce sont les valeurs qui soutiennent les nouvelles pratiques de gestion visant à combattre la pénurie de main-d'œuvre, particulièrement celles relatives à diversité et l'inclusion. Notons que cette relation n'est pas unilatérale. En effet, les artéfacts renforcent également les valeurs. Par exemple, l'introduction d'un programme de mentorat pour tous les employés (artéfact) est soutenue par l'importance accordée à l'entraide et à la collaboration (valeur), mais elle renforce également cette valeur. Examinons l'interaction entre les valeurs et les artéfacts associés à la prévention de l'exclusion et à la promotion de l'inclusion (voir tableau 5.2).

D'une part, le respect des normes et des procédures, l'importance des indicateurs et l'ouverture à la diversité sont des valeurs qui soutiennent les initiatives de prévention de l'exclusion. En effet, la prévention de l'exclusion, telle que définie par Shore *et al*. (2018) requiert notamment le recrutement de groupes de personnes pouvant faire l'objet de discrimination, la mise en place de processus clairs de gestion des plaintes, la gestion des micro-inégalités et de la discrimination subtile et de la formation sur la diversité et l'inclusion.

D'autre part, l'entraide et la collaboration, le respect dans les interactions et l'ouverture à la diversité soutiennent la promotion de l'inclusion. En effet, la prévention de l'exclusion telle que définie par Shore *et al*. (2018) demande la sécurité psychologique, l'inclusion dans le groupe de travail, le sentiment d'être respecté, la participation à la prise de décision, l'authenticité et la promotion de l'inclusion.

Tableau 5.2 Interaction entre artéfacts, valeurs et modèle de Shore *et al.*

	Artéfacts	**Valeurs qui soutiennent les artéfacts**	**Dimensions du modèle de Shore *et al.* (2018)**
Prévention de l'exclusion	Données relatives à la diversité	Importance des indicateurs	Recrutement de groupes de personnes pouvant faire l'objet de discrimination
	Formation sur la diversité et l'inclusion	Ouverture à la diversité	Formation sur la diversité et l'inclusion
	Comité national de diversité et d'inclusion	Ouverture à la diversité	N/A
	Formation sur les biais inconscients et la discrimination subtile	Ouverture à la diversité	Formation sur la diversité et l'inclusion / Gestion des micro-inégalités et de la discrimination subtile
	Mécanisme de gestion des plaintes	Respect des normes et procédures	Processus clairs de gestion des plaintes

	Artéfacts	**Valeurs qui soutiennent les artéfacts**	**Dimensions du modèle de Shore *et al.* (2018)**
Prévention de l'exclusion	L'accès à des formations pour tous les employés (les employés sont invités à choisir les formations qui les intéressent)	N/A	Participation à la prise de décision
	Programme de mentorat pour tous les employés	Importance de l'entraide et de la collaboration	Inclusion dans le groupe de travail
	Programmes STEM	Ouverture à la diversité	Promotion de l'inclusion
	Création d'un organisme qui facilite l'intégration des handicapés à leur milieu de travail	Ouverture à la diversité	Promotion de l'inclusion

Enfin, rappelons que les postulats fondamentaux ne sont pas remis en cause par les membres d'une culture puisqu'ils sont intimement liés aux succès de l'organisation dans le passé. Elles déterminent les comportements, la perception, les pensées et les sentiments des personnes partageant une même culture. À cet effet, nous avons retenu un postulat fondamental : l'ouverture à la diversité est souhaitable. D'ailleurs, tous les répondants estiment que la diversité est porteuse d'avantages. Ce constat est curieux puisque, tel que nous l'avons vu dans le premier chapitre, la littérature à ce sujet est mitigée. En effet, la diversité peu également poser des problèmes de communication et de coordination interculturelle. Les auteurs n'étant pas unanimes à ce sujet, nous aurions pu penser que nos interlocuteurs auraient eu des points de vue plus divergents. À cela s'ajoute le fait que peu d'entre eux ont été en mesure d'illustrer les avantages de la diversité par des exemples concrets. Pour ces raisons, nous sommes d'avis que l'idée selon laquelle la diversité serait une source d'avantages découle d'un postulat fondamental de la culture. L'origine de ce postulat est intimement liée à la stratégie de croissance de l'organisation. En effet, cette dernière s'est grandement développée grâce à des acquisitions de la maison mère. Par conséquent, elle a toujours été ouverte à ce qui lui est étranger, et c'est, entre autres, ce qui explique son succès.

5.4.2 Les nouvelles pratiques de gestion et la transformation de la culture

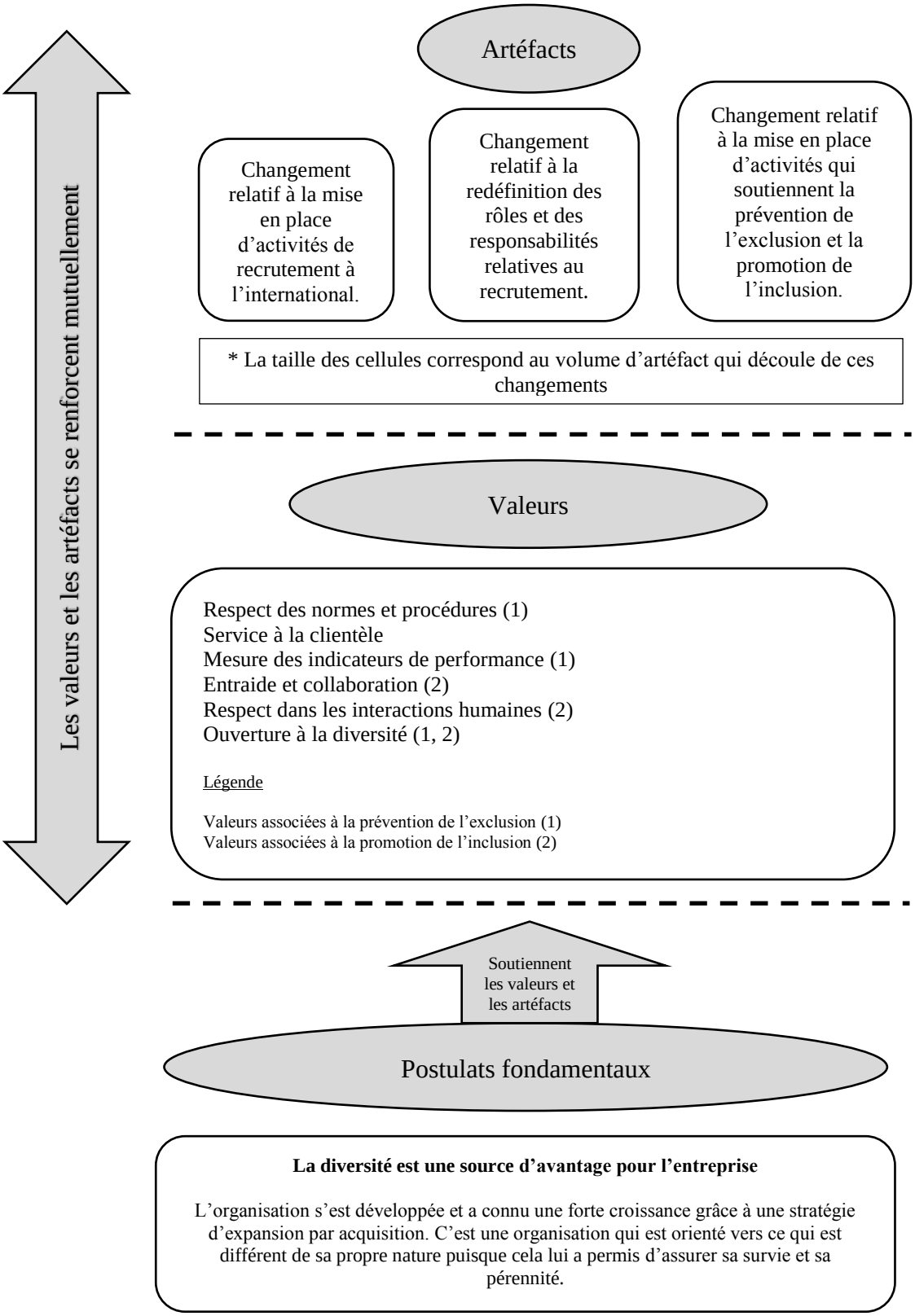
D'abord, l'introduction de nouvelles pratiques de gestion visant à se prémunir des effets délétères de la pénurie de main-d'œuvre contribue à la transformation de la culture organisationnelle en y introduisant de nouveaux artéfacts relatifs à la transformation des rôles associés au recrutement, aux activités de recrutement à l'international et aux activités qui soutiennent la prévention de l'exclusion et la promotion de l'inclusion.

Puis, nous observons que la catégorie d'artéfacts qui a le plus grandement contribué à la transformation de la culture organisationnelle est « les activités qui soutiennent la prévention de l'exclusion et la promotion de l'inclusion ». À cet effet, nous retenons que ces artéfacts et les valeurs qui ont été identifiés par les répondants se renforcent et

s’alimentent mutuellement. De plus, ils répondent aux critères de l’organisation inclusive de Shore *et al*. (2018).

Enfin, le postulat fondamental selon lequel la diversité est une source davantage pour l’organisation est ancré dans la stratégie d’expansion par acquisition. Rien ne nous indique que ce postulat soit l’objet d’une quelconque transformation. Ainsi, l’introduction des nouvelles pratiques de gestion visant à faciliter l’attraction, le développement et la rétention des travailleurs en TIC ne constitue pas un changement culturel radical au sens de Schein puisqu’il ne contribue à la transformation des postulats fondamentaux. La figure 5.1 illustre l’ensemble des constats énoncés dans cette section.

Figure 5.1 Changement culturels au sein de l'entreprise



CHAPITRE 6 : DISCUSSION

Maintenant que nous avons présenté, synthétisé et analysé les résultats de notre recherche, il convient d'en discuter afin d'approfondir notre réflexion sur leur signification. Le but de ce chapitre est de démontrer la pertinence de notre mémoire, de discuter des limites de notre démarche et d'émettre des suggestions afin d'ouvrir des voies de recherche supplémentaires. Pour y parvenir, nous avons divisé le chapitre en trois sections. D'abord, nous traiterons des apports de notre recherche ce qui nous permettra de discuter des résultats et d'approfondir notre réflexion à leur égard. Puis nous nous pencherons sur les limites de notre étude. Cela nous permettra de discuter des sources de biais associées à notre démarche. Enfin, nous ouvrirons la discussion ce qui nous permettra d'émettre des suggestions afin d'ouvrir de nouvelles voies de recherche.

6.1 Apports de la recherche

Le but de cette section est de comparer les résultats que nous avons obtenus à ceux de la littérature et d'illustrer les concordances et les discordances de notre travail avec d'autres études similaires. Cela nous permettra de discuter des résultats et d'approfondir notre réflexion à leur égard. Pour y parvenir, nous segmenterons notre argumentaire en fonction de chacune de nos questions de recherche. La profondeur de notre réflexion concernant les différentes questions de recherche varie grandement en fonction de leur nature. Par exemple, la section portant sur le caractère stratégique de la pénurie de main-d'œuvre est relativement courte si on le compare à celle sur la perception d'inclusion qui est beaucoup plus complexe.

6.1.1 Caractère stratégique de la pénurie de main-d'œuvre

Les résultats nous indiquent que la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des TIC est un enjeu stratégique pour l'organisation. En effet, tous les répondants occupant un poste de direction, ou non ont affirmé qu'il s'agit d'un enjeu stratégique. D'ailleurs, le PDG a créé un comité consultatif, en impliquant des employés des niveaux hiérarchiques inférieurs, dont le but est de trouver des solutions à la pénurie de travailleurs en TIC. En d'autres

termes, la direction communique clairement, par le biais de plusieurs mesures, que l'attraction, le développement et la rétention des travailleurs en TIC sont des activités stratégiques.

Cela concorde parfaitement avec les données figurant au rapport du *Conseil des technologies de l'information et des communications* (CTIC) selon lesquelles, entre 2017 et 2021, il y aura 44 400 nouveaux emplois à combler dans le domaine des TIC. Dans le même ordre d'idées, le volume et l'ampleur des mesures déployées afin de combattre la pénurie de main-d'œuvre peut s'expliquer par le fait que le Québec ne produit que 3600 diplômés par années dans les divers programmes de formation professionnels (collégial et universitaire) en TIC. Enfin cet écart entre l'offre et la demande est exacerbé par la croissance rapide de l'industrie des TIC au Canada où, entre 2014 et 2015, le PIB du secteur des TIC a augmenté de 2,12 milliards de dollars. À cet effet, les résultats de notre mémoire nous indiquent que l'organisation ne peut saisir certaines opportunités d'affaires à cause du manque de ressources humaines. En somme la concordance entre les statistiques émises par le CTIC et la perception des répondants de l'importance stratégique des enjeux de pénurie de main-d'œuvre pour l'organisation témoigne de la pertinence de l'objet de notre mémoire.

6.1.2 Les changements organisationnels

Les résultats nous indiquent que l'organisation a mis en œuvre plusieurs changements afin de se prémunir contre la pénurie de main-d'œuvre : la transformation des rôles associés au recrutement, l'introduction des activités de recrutement international et l'introduction d'initiatives liées à la gestion de la diversité et de l'inclusion. Selon le rapport du CTIC (2017), les immigrants représentent plus du tiers des professionnels en TIC au Canada et ils continueront de jouer un rôle de plus en plus important pour contrer la pénurie de talents. D'ailleurs, le CTIC estime que « de stratégies et de programmes qui éliminent les barrières pour les nouveaux arrivants permettra d'intégrer plus rapidement la main-d'œuvre des TIC » (CTIC, 2017 : 20). À la lueur de ces propos, nous constatons que les orientations de l'organisation sont alignées aux recommandations du CTIC. En effet, tel que nous l'avons

constaté lors de la présentation des résultats, les programmes et les processus qui soutiennent la gestion de la diversité et de l'inclusion poursuivent un double objectif : diversifier le bassin de candidats et faciliter la rétention des employés. Ce constat renforce l'idée émise par Harris (2006) selon laquelle le discours en faveur de la diversité et de l'inclusion peut être argumenté par rapport aux besoins de l'organisation (Harris, 2006).

Par ailleurs, Buttner, Lowe et Billings-Harris. (2006) ont mis en évidence que les pressions structurelles sont importantes pour déclencher les actions en faveur de la diversité. Les résultats de notre mémoire supportent cette affirmation. En effet, les pressions exercées par la pénurie de main-d'œuvre sur l'organisation et les besoins qui en découlent semblent introduire des activités liées à la gestion de la diversité et de l'inclusion. Ce constat est particulièrement intéressant puisque, tel que nous l'avons exposé dans la revue de littérature, les avantages de la diversité portent généralement sur la prise de décision, la flexibilité organisationnelle, l'innovation, l'apprentissage collectif et la compétitivité sur les marchés (Cox et Blake, 1991; Thomas et Ely, 1996 ; Offerman et Basford, 2014). Or, comme nous l'avons constaté précédemment, la direction de l'organisation visée par notre recherche estime qu'en plus de ces avantages, la diversité et l'inclusion facilitent les activités de gestion des talents dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. En ce sens, notre mémoire offre une perspective nouvelle sur une problématique qui, à notre connaissance, est peu couverte par la littérature.

6.1.3 La perception d'un climat inclusif

L'analyse des résultats démontre que les répondants perçoivent l'organisation comme étant inclusive selon le modèle de Shore *et al.* (2018). En effet, nous avons été en mesure de démontrer que l'organisation met en place des mécanismes qui permettent à la fois de prévenir l'exclusion et de faire la promotion de l'inclusion. Toutefois, plusieurs questions relatives à la perception positive des répondants en ce qui concerne le climat d'inclusion demeurent en suspens.

Selon Nishii et Rich (2014), dans les climats dits exclusifs, les salariés ont la perception qu'ils doivent se conformer à des normes et des valeurs préexistantes qui ont été instaurées par des groupes majoritaires. À la lueur de ces propos, comment se fait-il que les répondants perçoivent que l'organisation est inclusive considérant sa culture très normative ? Par ailleurs, en 2019, la commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse a produit une étude intitulée *les actes haineux à caractère xénophobe, notamment islamophobe*. Les résultats de cette étude indiquent que le racisme et la discrimination systémique existent bel et bien au Québec. Plus précisément, 56 des 86 répondants participants à cette étude affirment avoir été victime de discrimination sur les lieux de leur travail. À la lueur de ce constat, nous nous demandons comment se fait-il que les répondants aient une perception si positive de la diversité culturelle dans leur organisation sachant que des études établissent la présence de racisme systémique au Québec. Est-ce lié uniquement aux pratiques mises en place par l'organisation ? Est-ce qu'il y a d'autres facteurs qui expliquent cette perception positive ? Afin de répondre à ces questions, la littérature nous offre plusieurs avenues intéressantes.

D'abord, plusieurs auteurs affirment que pour que l'organisation soit inclusive, il est important qu'elle combatte la discrimination afin de ne pas reproduire des biais sociaux qui octroient des avantages à certains groupes (Ashburn-Nardo, Morris et Goodwin, 2008 ; Nishii et Rich, 2014 ; Shore *et al.*, 2018). Dans le cadre de notre mémoire, les répondants perçoivent que l'organisation met en place plusieurs processus visant à prévenir l'exclusion. D'ailleurs, la culture très normative et procédurale de l'organisation semble être efficace afin de mettre en échec les comportements racistes et discriminatoires. Par exemple, la majorité des répondants connaissent le processus de gestion des plaintes relatives aux actes racistes. Dans le même ordre d'idées, il est possible que la présence d'affiches et de publications officielles faisant la promotion de la diversité incite les employés à se conformer aux normes liées au respect de la diversité. Il est intéressant de souligner que, selon Chevrier (2012), la construction d'une culture d'entreprise qui standardise les procédés peut faciliter la coopération par le biais de rituels et de méthodes de travail communes qui neutralisent les confrontations interculturelles. Ainsi, une pression normative relative au respect de la diversité permettrait de poser les fondements nécessaires

(prévention de l'exclusion) à l'émergence d'un sentiment d'inclusion. Les résultats de notre mémoire supportent et renforcent cette idée.

Ensuite, il est possible que cette perception positive de la diversité culturelle et du climat d'inclusion trouve racine dans certains facteurs individuels qui prédisposent les répondants à faire fi des obstacles systémiques qui se dressent devant eux. À cet effet, la plupart d'entre eux ont affirmé que pour réussir leur intégration, ils ont dû faire preuve d'une grande résilience et être en mesure de faire de nombreux sacrifices, ce que démontre Misiorowska (2016) dans son étude sur les immigrants qualifiés au Québec. D'ailleurs, certains des répondants de notre recherche ont fait le choix d'effectuer un retour aux études à leur arrivée au Québec afin d'être plus attrayants sur le marché de l'emploi. D'autres ont choisi d'accepter un poste inférieur à leur capacité professionnelle pour éventuellement gravir les échelons. En d'autres termes, il est possible que les personnes ayant fait le choix de participer à notre étude aient des capacités d'adaptation supérieures à la moyenne et donc que leur perception positive de la diversité dans l'organisation soit attribuable à des caractéristiques personnelles plutôt qu'au climat qui prévaut au Québec.

Enfin, une piste concerne l'introduction de nouvelles activités de gestion visant à se prémunir contre la pénurie de main-d'œuvre. À cet effet, l'introduction d'artéfacts relatifs à la prévention de l'exclusion et à la promotion de l'inclusion semble jouer un rôle important au niveau de la perception positive des employés du climat d'inclusion. En effet, Herdman et Mcmillan-Capehart (2010) affirment qu'il existe une relation entre le déploiement de programmes de diversité et d'inclusion et la perception d'un climat de diversité. Dans le cadre de notre recherche, nous avons mis en lumière un nombre important de programmes visant à soutenir la diversité et l'inclusion. Ces activités reposent sur une stratégie qui repose sur trois piliers : la représentation (diversité visible et quantifiable au sein de l'organisation), l'inclusion (perception d'inclusion des membres de l'organisation) et la visibilité (communiquer l'idée selon laquelle l'organisation valorise l'inclusion). Ainsi, l'ensemble de ces actions permettraient de prévenir l'exclusion et de promouvoir l'inclusion ce qui remplit les deux conditions nécessaires à l'émergence d'un climat inclusif

selon Shore *et al.* (2018). Selon cette perspective, la perception positive de la diversité serait attribuable aux pratiques déployées par l'organisation.

6.1.4 Transformation culturelle

Comme nous l'avons constaté dans le chapitre précédant, le déploiement de nouvelles pratiques de gestion visant à se prémunir des effets délétères de la pénurie de main-d'œuvre introduit de nouveaux artéfacts relatifs à la transformation des rôles associés au recrutement, aux activités de recrutement à l'international et aux activités qui soutiennent la prévention de l'exclusion et la promotion de l'inclusion. Rappelons que pour Schein, la culture représente l'ensemble des croyances ou des postulats fondamentaux qu'un groupe donné a développé afin de faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, et qui a suffisamment bien fonctionné pour être considéré comme étant valide et, dès lors, pour être enseigné aux nouveaux membres comme étant la bonne manière de percevoir, de penser et de ressentir vis-à-vis de ces problèmes (1985 : 6). Selon cette perspective, pour qu'un changement radical de culture se produise, il faut que les postulats fondamentaux adoptés par l'organisation et par ses membres ne soient plus en mesure de faire face aux problèmes d'intégration ou d'adaptation vécus par l'organisation. À la lumière de ce point de vue, nous nous demandons si nous pouvons réellement parler de transformation culturelle bien que rien ne nous indique qu'il y ait eu un changement au niveau des postulats fondamentaux de l'entreprise. Nous pensons que l'introduction de nouveaux artéfacts transforme la culture organisationnelle de manière superficielle dans la mesure où ils ne modifient pas les postulats fondamentaux sur lesquels reposent les valeurs de l'organisation. Par contre, cela n'amoindrit pas l'importance et la portée des artéfacts.

Il y a peu d'auteurs qui ont écrit sur la manière dont les artéfacts influencent les processus de changement au sein d'une organisation. Toutefois, Higgins *et al.* (2004) ont démontré, grâce à une étude longitudinale, que les artéfacts peuvent jouer un rôle fondamental dans l'implantation et la pérennisation d'une nouvelle stratégie. Les résultats de notre mémoire soutiennent les conclusions de cette étude. En effet, nous avons démontré que l'introduction de nouveaux artéfacts relatifs à la redistribution des rôles associés au

recrutement, au recrutement à l'international et à la gestion de la diversité soutient la stratégie de gestion des talents de l'organisation.

6.2 Limites

La limite la plus importante que nous pouvons faire à notre mémoire concerne la méthodologie. Bien que les entretiens nous aient permis de saisir un phénomène complexe et subjectif, ils ne nous permettent pas de couvrir un nombre de répondants élevé. En effet, une approche par questionnaire nous aurait permis de compléter notre enquête et de mieux cerner s'il y a un sentiment d'inclusion partagé par l'ensemble des employés de l'organisation.

Ensuite, la majorité des personnes qui se sont portées volontaires pour participer à notre projet de recherche ont réussi leur intégration professionnelle que ce soit au pays ou dans l'organisation. À cet effet, les parcours des personnes que nous avons rencontrés nous indiquent qu'elles ont fait preuve d'une résilience remarquable. Nous estimons qu'il est probable que ce soient des personnes ayant ce profil qui ont choisi de participer à notre étude. En effet, à notre avis, une personne qui est victime de discrimination, de racisme ou d'exclusion serait moins encline à se porter volontaire pour participer à une telle recherche. Dans le même ordre d'idées, il est probable que les personnes qui ne se sentent pas incluses ou qui se sentent discriminées quittent l'organisation.

Enfin, bien que nous ayons été en mesure de démontrer que l'introduction de nouvelles pratiques de gestion visant à combattre la pénurie de main-d'œuvre facilite l'émergence d'artéfacts liés à une culture inclusive, nous ne disposons pas de données récoltées en amont des enjeux liés à la pénurie de main-d'œuvre. À notre avis, afin d'avoir une lecture plus nuancée et plus profonde des changements culturels au sein de l'entreprise, une étude longitudinale nous aurait permis d'interroger les mêmes répondants à des intervalles de temps qui nous permettraient de mieux apprécier la manière dont s'est opérée la transformation culturelle de l'organisation.

6.3 Conclusion et ouverture

Tel qu'énoncé lors de la problématique, le but de ce mémoire est de comprendre comment les nouvelles pratiques de gestion mises en place pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre contribuent à la transformation de la culture d'une entreprise pour qui la capacité d'attirer, de retenir et de développer des professionnels en TIC. Les résultats nous indiquent que l'introduction de nouvelles pratiques de gestion visant à se prémunir des effets délétères de la pénurie de main-d'œuvre introduit de nouveaux artéfacts relatifs à la transformation des rôles associés au recrutement, aux activités de recrutement à l'international et aux activités qui soutiennent la prévention de l'exclusion et la promotion de l'inclusion. Par ailleurs, nous avons constaté que la pénurie de main-d'œuvre est un enjeu stratégique pour l'organisation et que les répondants ont une perception positive de la diversité et de l'inclusion au sein de l'organisation. Toutefois, à la lueur des limites énoncées plus haut, nous avons identifié deux éléments qu'il conviendrait d'explorer lors de futurs travaux de recherche.

D'abord, il serait intéressant de bâtir un questionnaire qui permettrait de mesurer les dimensions de l'axe « promotion de l'inclusion ». Les questionnaires associés aux dimensions « sécurité psychologique », « inclusion dans le groupe de travail », « sentiment d'être valorisé », « l'authenticité », « influence sur la prise de décision » et « reconnaissance et promotion de la diversité » pourraient faire l'objet d'une validation statistique dont le but serait de tester la validité du construit et la consistance interne du questionnaire. Un tel outil permettrait de mener des études sur un éventuel lien entre le sentiment d'inclusion et d'autres données pertinentes. Par exemple, nous pourrions savoir si les dimensions de l'axe « promotion de l'inclusion » peuvent être liées à l'intention de quitter des employés. En effet, bien que la direction de l'organisation estime que la gestion de la diversité et de l'inclusion facilite l'attraction, le développement et la rétention des employés, il semble qu'il y ait peu de données probantes dans la littérature scientifique qui permettent de lier l'inclusion à des enjeux de gestion des talents. En d'autres termes, la construction d'un tel questionnaire nous permettrait d'obtenir des données quantitatives en ce qui concerne la perception d'inclusion et de les liés à d'autres variables.

Par ailleurs, il serait intéressant d'étudier les effets de la pénurie de main-d'œuvre sur l'émergence de politiques publiques inclusives en matière d'immigration. En effet, la pénurie de main-d'œuvre dans tous les secteurs occupe une place importante dans le discours médiatique québécois. À titre d'exemple, récemment le gouvernement avait annoncé une réforme du Programme de l'expérience québécoise qui limitait de manière importante le nombre d'étudiants et d'employés admis au Québec. Face aux critiques de plusieurs groupes d'influence, dont la Chambre de commerce de Montréal, le Conseil du patronat du Québec, les Manufacturiers et exportateurs du Québec et plusieurs établissements d'enseignement, le gouvernement du Québec a dû annuler cette réforme. Une étude qui s'intéresserait à cette question permettrait de dépasser la lunette organisationnelle que nous avons empruntée dans ce mémoire. En effet, en étudiant la pénurie de main-d'œuvre et les politiques publiques mises en place pour y remédier, nous aurions une perspective qui dépasse l'organisation et le secteur des technologies de l'information et des communications. Ainsi, nous pourrions étudier les liens entre la pénurie de main-d'œuvre et l'émergence d'une culture inclusive sur le plan provincial.

BIBLIOGRAPHIE

Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: current theories and future research directions. *Journal of World Business*, *49*(2), 173–179.

Ariss, A. A., & Crowley-Henry, M. (2013). Self-initiated expatriation and migration in the management literature: present theorizations and future research directions. *Career Development International*, *18*(1), 78–96.

Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : une introduction à la démarche classique et une critique*. Presses de l'Université du Québec.

Arredondo, P.1 (996). Successful diversity management initiatives: a blueprint for planning and implementing. Thousand Oaks: Sage.

Ashburn-Nardo, L., Morris, K. A., & Goodwin, S. A. (2008). The confronting prejudiced responses (cpr) model: applying cpr in organizations. *Academy of Management Learning & Education*, *7*(3), 332–342.

Bachmann, A. S. (2006). Melting pot or tossed salad? implications for designing effective multicultural workgroups. *Mir: Management International Review*, *46*(6), 721–747.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120.

Barmeyer, C., & Mayrhofer, U. (2009). Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance renault-nissan. *Management & Avenir*, *22*(2), 109–109.

Bivens, K. K., & Lovell, E. B. (1967). Joint ventures with foreign partners. *Thunderbird International Business Review*, *9*(2), 4–6.

Bournois, F. (1996). *Portrait comparé des gestionnaires européens*, *Revue française de gestion*, 115-13

Boutin Gérald. (2018). *L'entretien de recherche qualitatif : théorie et pratique* (2e édition). Presses de l'Université du Québec.

Bowman, C & Hird, M. (2013). A resource-based view of talent management.

Brickson, S. (2000). The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings. *Academy of Management Review*, *25*(1), 82–101

Brinkman, H. (1997). Managing diversity: a review of recommendations for success. In Damken Brown, C., Snedeker, C. & Sykes, B. (Éds.), *Conflict and diversity*. Cresskill: Hampton Press, Inc.

Buttner, E. H., Lowe, K. B., & Billings-Harris, L. (2006). The influence of organizational diversity orientation and leader attitude on diversity activities. *Journal of Managerial Issues*, *18*(3), 356–371.

Cappelli, P. (2008). Talent on demand : managing talent in an age of uncertainty. Harvard Business Press.

Carnevale, A.P. & Stone, S.C. (1995). The American mosaic. New-York: McGraw - Hill, Inc.

Carr-Ruffino, N. (1995). Managing diversity: People skills for a multicultural workplace. Thompson Executive Press.

Chauvin, G., HEC Montréal, Dupuis, J.-P. directeur de recherche, Spécialisation - MSc : Mémoire. Stratégie, & Meilleur mémoire : Reconnu par la direction du programme de M. Sc. comme faisant partie des meilleurs mémoires (notation supérieure ou égale à A-). (2013). *Une étude des pratiques de gestion développées par les gestionnaires expatriés en thaïlande* (dissertation). HEC Montréal.

Chatman, J. A., Polzer, J. T., Barsade, S. G., & Neale, M. A. (1998). Being different yet feeling similar: the influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, *43*(4), 749–780.

Chavez, C. I., & Weisinger, J. Y. (2008). Beyond diversity training: a social infusion for cultural inclusion. *Human Resource Management*, *47*(2), 331–350.

Chevrier, S. (2000). *Le management des équipes interculturelles*. Presses universitaires de France, Paris.

Chevrier, S. (2012). *Gérer la dimension interculturelle dans les équipes internationales : approches et illustrations*. Presses de l'Université Laval, 135-175.

Chung, B., Ehrhart, K., Shore, L. M., Randel, A., Dean, M., & Kedharnath, U. (2016). Work group inclusion: Scale validation and relationship to outcomes. *Presented at the society for industrial and organizational psychology* (Anaheim, CA).

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, *19*(4), 304–313.

Conlon, R., Norman M. & Sorensen. (2011). Using Workforce Planning as Part of a Talent Management Program. In *The talent management handbook: creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*. New York, McGraw-Hill, 440-451.

Cornet A., Delhaye C. (2007). *Gestion de la diversité : un enjeu stratégique ?* Actes de la XVIème Conférence de l'AIMS, Montréal.

Cox, T. H., & Stacy, B. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *The Executive*, *5*(3), 45–56.

Coy, P., Ewing, J., Rowley, I., Arndt, M., Roberts, D. & Lakshman, N. 2007, "Where Are All The Workers? Companies worldwide are suddenly scrambling to manage a labor crunch", *Business Week*, no. 4029, pp. 28.

Crowley-Henry, M., & Al, A. A. (2018). Talent management of skilled migrants: propositions and an agenda for future research. *International Journal of Human Resource Management*, *29*(13), 2054–2079.

Dameron, S., & Joffre, O. (2007). The good and the bad: the impact of diversity management on co-operative relationships. *International Journal of Human Resource Management*, *18*(11), 2037–2056.

Dass, P., & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: from resistance to learning. *Academy of Management Perspectives*, *13*(2), 68–80.

Daunais, J-P. (1992). L'entretien non directif. Dans Gauthier, B., *Recherche sociale*. Québec : Presses de l'Université du Québec, pp. 273-293

Deslauriers, J. (1991). *Recherche qualitative: guide pratique*. McGraw-Hill, Montréal.

D'Iribarne, P. (1989). *La logique de l'honneur*. Gestion des entreprises et traditions nationales, Edition du seuil.

Dick, P., & Cassell, C. (2002). Barriers to managing diversity in a uk constabulary: the role of discourse. *Journal of Management Studies*, *39*, 953–976.

Downey, S. N., Werff, L., Thomas, K. M., & Plaut, V. C. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, *45*(1), 35–44.

Ehrhart, K. H., Chung-Herrera, B. G., Randel, A. E., Dean, M. A., & Shore, L. M. (2014). Inclusion and health moderated by demographic status as numerical majority / minority. *Presented at the society for industrial and organizational psychology conference*

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, *46*(2), 229–273.

Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate hr function in global talent management. *Journal of World Business*, *45*(2), 161–168.
Ferdman, B. M., & Deane, B. (2014). *Diversity at work : the practice of inclusion* (Ser. The professional practice series). Jossey-Bass, A Wiley Brand.

Ferdman, B. M. (2017). Paradoxes of inclusion: understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. *Journal of Applied Behavioral Science*, *53*(2), 235–263.

Folguera, C. (2014). Women with disabilities inclusion, forgetting and vindication in an organizational setting. *Equality, Diversity and Inclusion*, *33*(8), 776–788.

Garcia-Prieto, P., Bellard, E., & Schneider, S. (2003). Experiencing diversity, conflict, and emotions in teams. *Human Resources Abstracts*, *38*(4).

Gilbert, J. A., & Ivancevich, J. M. (2000). Valuing diversity: a tale of two organizations. *Academy of Management Perspectives*, *14*(1), 93–105.

Granrose C.S., Oskamp S. (1997). Cross-Cultural Work Groups. *The Claremont Symposium on Applied Social Psychology*, Sage Publications.

Harris, T.E. (1997). Diversity: importance, ironies and pathways. *Conflict and diversity*, Cresskill : Hampton Press, 17-34.

Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, *32*(4), 1199–1228.

Hartmann, E., Feisel, E., & Schober, H. (2010). Talent management of western mncs in china: balancing global integration and local responsiveness. *Journal of World Business*, *45*(2), 169–178.

Hatch, M.J. (2009). *Théorie des organisations: de l'intérêt de perspectives multiples*. 2e éd. De Boeck, Paris.

Herdman, A. O., & McMillan-Capehart, A. (2010). Establishing a diversity program is not enough: exploring the determinants of diversity climate. *Journal of Business and Psychology*, *25*(1), 39–53.

Hernández Báez Annabel, HEC Montréal, Arcand Sébastien, directeur de recherche, & Spécialisation - MSc : Mémoire. Management. (2007). *Le management interculturel : étude des pratiques managériales développées par les cadres expatriés québécois dans le contexte organisationnel mexicain*. HEC Montréal.

Hoebel, E. A. (1949). : man and his works: the science of cultural anthropology . melville j. herskovits. *American Anthropologist*, *51*(3), 471–474.

Hornsey, M. J., & Hogg, M. A. (2000). Subgroup relations: a comparison of mutual intergroup differentiation and common ingroup identity models of prejudice reduction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *26*, 242–256.

Hwang, J., & Hopkins, K. M. (2015). A structural equation model of the effects of diversity characteristics and inclusion on organizational outcomes in the child welfare workforce. *Children and Youth Services Review*, *50*, 44–52.

Ivancevich, J. M., & Gilbert, J. A. (2000). Diversity management: time for a new approach. *Public Personnel Management*, *29*, 75–92.

Jackson, S. E., & Joshi, A. (2004). Diversity in social context: a multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(6), 675–702.

Jackson, S.E. (1992). Diversity in the workplace: human resources initiatives. New-York: The Guilford Press.

Jacques, E. (1952). The changing culture of a factory. Dryden Press, New York.

Jayne, M.E.A. & Dipboye, R.L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management*, 43(4), 409-424.

Jean, K. (2000). *La gestion de la diversité : caractéristiques et implantation*. *Interactions*, 4(2), 233-261.

Jehn, K.A., Greer, L., Levine, S. & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17(6), 465-495.

Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: a meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, *52*(3), 599–627.

Joyce, W. F., & Slocum, J. W. (2012). Top management talent, strategic capabilities, and firm performance. *Organizational Dynamics*, *41*(3), 183–193.

Kardiner, A., Linton, R., Prigent, T., & Lefort, C. (1969). *L'individu dans sa société: essai d'anthropologie psychanalytique* (Ser. Bibliothèque des sciences humaines). Gallimard.

Killing, J. (1983). Strategies for Joint Ventures Success. London: Croom Helm.
Kossek, E. E. & Lobel, S. (1996). Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace. Oxford, England: Blackwell.

Kulkarni, M., Basu, S., & Boehm, S. A. (2016). Workplace inclusion of persons with a disability: comparison of indian and german multinationals. *Equality, Diversity and Inclusion*, *35*(7-8), 397–414.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: a critical review. *Human Resource Management Review*, *16*(2), 139–154.

Li, C.-R., Lin, C.-J., Tien, Y.-H., & Chen, C.-M. (2017). A multilevel model of team cultural diversity and creativity: the role of climate for inclusion. *Journal of Creative Behavior*, *51*(2), 163–179.

Liff, S., & Wajcman, J. (1996). Sameness and difference revisited: which way forward for equal opportunities initiatives? *Journal of Management Studies*, *33*(1), 79–94.

Liff, S. (1999). Diversity and equal opportunities: room for a constructive compromise? *Human Resource Management Journal*, 9(1), 65-75.

Louis, M.R. (1983). Culture: Yes; Organization: No! *Academy of Management Meetings*. Dallas, Texas.

Loden, M. (1995). Implementing diversity. Chicago: Irwin.

Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? the promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, *6*(2), 31–55.

McDonnell, A., Collings, D. G., & Burgess, J. (2012). Guest editors' note: talent management in the asia pacific. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *50*(4), 391–398.

McFarlin, D.B. & Sweeney, P.D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *The Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.

Misiorowska, M. (2016). *Qu'est-ce qu'une « intégration réussie ? Les trajectoires socioprofessionnelles des nouveaux arrivants, travailleurs qualifiés au Québec*, Québec : Presses Inter Universitaires.

Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *The Academy of Management Review*, *21*(2), 402–433.

Mor Barak, M. E., Levin, A., Nissly, J. A., & Lane, C. J. (2006). Why do they leave? modeling child welfare workers' turnover intentions. *Children and Youth Services Review*, *28*(5), 548–577.

Mor-Barak M. E. (2005). *Managing diversity: toward a globally inclusive workplace*. Sage Publications.

Mor Barak, M.E. & Daya, P. (2014), Fostering inclusion from the inside out to create an inclusive workplace. In Ferdman, B. M., & Deane, B. (2014). *Diversity at work: the practice of inclusion* (Ser. The professional practice series). Jossey-Bass, A Wiley Brand. pp. 205– 228, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Morgan, G. (2006). Images of organization (Updated). Sage Publications.

Mukamurera, J., Lacourse, F. & Couturier, Y. (2006). *Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques*. *Recherches qualitatives*, 26(1), 110-138

Ng, E.S.W. & Burke, R.J. (2005) Person-organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference? *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1195-1210.

Nishii, L. H. & Rich, R. E. 2014, Creating inclusive climates in diverse organizations. In Ferdman, B.M. & Deane, B.R. (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion*. pp. 205– 228, San Francisco, Jossey-Bass.

Offermann, L. R., Basford, T. E., Graebner, R., Jaffer, S., De Graaf, S. B., & Kaminsky, S. E. (2014). See no evil: color blindness and perceptions of subtle racial discrimination in the workplace. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, *20*(4), 499–507.

O'Reilly, C., Snyder, R & Boothe, J. (1993). Effects of executive team demography on organizational change. In G. P. Huber & W. H. Glick, *Organizational Change and Redesign: Ideas for Insights for Improving Performance*. New York: Oxford University Press.

Ozbilgin, M. F., Beauregard, T. A., Tatli, A., & Bell, M. P. (2011). Work-life, diversity and intersectionality: a critical review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, *13*(2), 177–198.

Ozturk, M. B., & Tatli, A. (2016). Gender identity inclusion in the workplace: broadening diversity management research and practice through the case of transgender employees in the uk. *International Journal of Human Resource Management*, *27*(8), 781–802.

Parnell, J. A. (2009). The world is flat: a brief history of the twenty-first century by thomas l. friedman. *Journal of International Consumer Marketing*, *21*(1), 85–86.

Pelled, L. (1996). Democraphic diversity, conflict and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 17(1), 615-631.

Pinto, R. & Grawitz, M. (1968). *Methodes des sciences sociales*, *Population*,23(5), 956.

Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, *24*(4), 570–581.

Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, *54*(2), 129–147.

Ponzoni, E., Ghorashi, H., & van der Raad, S. (2017). Caught between norm and difference: narratives on refugees' inclusion in organizations. *Equality, Diversity and Inclusion*, *36*(3), 222–237.

Ragins, B.R. (1995). Diversity, power and mentorship in organizations: a cultural, structural and behavioral perspective. In Chemers, M.M., Oskamp, S. & Costanzo, M.A. (Éds.), *Diversity in organizations: New perspectives for a changing workplace*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). Make your company a talent factory. *Harvard Business Review*, *85*(6), 68–77.

Riordan, C. M., & Shore, L. M. (1997). Demographic diversity and employee attitudes: an empirical examination of relational demography within work units. *Journal of Applied Psychology*, *82*(3), 342–358.

Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group and Organization Management*, *31*(2), 212–236.

Roberson, Q. M., & Park, H. J. (2007). Examining the link between diversity and firm performance: the effects of diversity reputation and leader racial diversity. *Group and Organization Management*, *32*(5), 548–568.

Sackmann, S. (1997). Cultural Complexity in Organizations. Thousand Oaks: Sage Publications.

Sapir, E. (1921). *Anthropologie Tome 1: Culture et personnalité*.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: [a dynamic view]* (Ser. Jossey-Bass management series). Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2004). Organizational culture and leadership (3rd ed., Ser. Jossey-bass business & management series). Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed., Ser. The jossey-bass business & management series). Jossey-Bass.

Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, *45*(2), 105–108.

Segal, J-P. (1991). *Les pièges du management interculturel. Une aventure franco-québécoise*, *Gestion*, vol. 16, no. 1, pp. 17-25.

Semache, S. (2009). *Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité*. *Management & Avenir*, *28*(8), 345–345.

Servon, L. J., & Visser, M. A. (2017). Progress hindered: the retention and advancement of women in science, engineering, and technology careers. *Ieee Engineering Management Review*, *45*(3), 118–127.

Shenkar, O., & Zeira, Y. (1992). Role conflict and role ambiguity of chief executive officers in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, *23*(1), 55–75.

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: a review and model for future research. *Journal of Management*, *37*(4), 1262–1289.

Shore, L.M., Cleveland, J.N. & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.

Stahl, G. K., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Mit Sloan Management Review*, *53*(2), 25–32.

Strauss, J. P., & Connerley, M. L. (2003). Demographics, personality, contact, and universal-diverse orientation: an exploratory examination. *Human Resource Management*, *42*, 159–174.

Sturman, M. C. (2009). J. w. boudreau and p. m. ramstad. (2007). Beyond hr: the new science of human capital. boston: harvard business school press. 258 pages. *Human Resource Management*, *48*(3), 469–47.

Syed, J., & Ozbilgin, M. (2009). A relational framework for international transfer of diversity management practices. *International Journal of Human Resource Management*, *20*(12), 2435–2453.

Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, *45*(2), 122–133.

Tarique, I., Briscoe, D. R. & Schuler, R. S. (2016). *International human resource management: policies and practices for multinational enterprises* (5th ed., Ser. Global hrm). Routledge.

Thatcher, S & Jehn, K. (1998). A model of group diversity profiles and categorization processes in bicultural organizational teams, In Mannix, A., Neale, M. & Gruenfeld, D., *Research on Managing Group and Teams*. 1(1), 1-20.

Thomas, R. R. (1996). Redefining Diversity. *HR Focus*, 73(4), 6.

Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, *74*(5), 79.

Tymon, W. G., Stumpf, S. A., & Doh, J. P. (2010). Exploring talent management in india: the neglected role of intrinsic rewards. *Journal of World Business*, *45*(2), 109–121.

Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision -London Then Bradford-*, *50*(5), 925–941.

Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, *89*(6), 1008–1022.

Van Maanen, J. (1998). *Qualitative studies of organizations*. Thousand Oaks: Sage publications.

Waters, R. D., & Bortree, D. S. (2012). Improving volunteer retention efforts in public library systems: how communication and inclusion impact female and male volunteers differently. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, *17*(2), 92–107.

Wengraf, T. (2001). *Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks : Sage Publications.

Winters, M. F. (2014). From diversity to inclusion: An inclusion equation. In Ferdman, B.M. & Deane, B.R. (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion*, 205 , Jossey-Bass.

ANNEXE 1: GUIDE D'ENTRETIEN

Question sur l'individu

- Pouvez-vous me parler de votre formation?
- Pouvez-vous me parler de votre trajectoire professionnelle?
- Quel est votre rôle actuel au sein de l'organisation?

Question sur la culture de l'organisation

- Pouvez-vous me parler de vos premiers contacts avec les employés et les gestionnaires au sein de votre organisation actuelle?
- Comment vous êtes-vous intégré à votre équipe de travail?
- Pouvez-vous me parler de la culture de votre organisation?
- Quels sont les aspects marquant de cette culture?
- À votre avis, quel est le degré d'adhésion des employés aux valeurs de l'organisation?

Questions sur les défis RH de l'organisation

- D'un point de vue RH, quels sont les principaux défis associés à l'exercice de vos fonctions?
- D'un point de vue RH, quels sont les principaux défis que doit relever l'organisation?
- Est-ce que la pénurie de main-d'œuvre dans le domaine des technologies de l'information est un enjeu important pour votre organisation?
- Quelle stratégie mettez-vous en œuvre afin de vous prémunir contre les effets négatifs de la pénurie de main-d'œuvre en tic?
- Est-ce que la pénurie de main-d'œuvre a conduit l'organisation à changer certains aspects de sa culture organisationnelle ou poussera l'organisation à la changer éventuellement ?

Questions sur la diversité culturelle au sein de l'organisation

- Travaillez-vous dans un environnement très diversifié du point de vue ethnoculturel?
- Est-ce qu'il y a de la diversité à tous les échelons hiérarchiques?
- Est-ce qu'il y a des situations emblématiques dans les relations entre des personnes de culture différente?
- À votre avis quels sont les enjeux associés à la diversité culturelle au sein de votre organisation?
- Quels sont les avantages ou les désavantages découlant d'une main-d'œuvre diversifiée?
- Y-a-t-il une politique de la gestion de la diversité au sein de votre organisation?
- Quels sont les grandes lignes de cette politique?
- Estimez-vous que vous puissiez exprimer votre opinion malgré le fait que vous appartenez à une minorité visible?
- Pouvez-vous exprimer une idée qui est différente du point de vue de la majorité?
- Avez-vous accès à l'information qui est nécessaire à l'accomplissement de votre travail?
- Quels sont les défis relatifs à l'inclusion au sein de votre organisation?
- Quelles sont les compétences nécessaires que doivent posséder les gestionnaires dans un contexte multiculturel?
- Est-ce que l'organisation promeut la diversité et l'inclusion?

Questions sur le lien entre la diversité culturelle, la gestion de la diversité et la gestion des talents?

- Comment est-ce que la culture et les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent soutenir la diversité et l'inclusion?
- Quels aspects des politiques de gestion de la diversité peuvent faciliter l'attraction, la rétention et le développement d'une main-d'œuvre diversifiée (et vice versa)?

- Comment, peut-on soutenir le développement d'une culture qui permet à des personnes provenant d'origines culturelles différentes de collaborer efficacement ?
- À votre avis, la culture québécoise peut-elle faciliter l'intégration de plusieurs cultures sur un lieu de travail?