

#UNIVERSITÉSENGHOR

université internationale de langue française  
au service du développement africain

MA

# Pratiques et impact du management de la diversité sur la performance organisationnelle au sein d'une administration publique au Canada

## Cas de l'Office des Personnes Handicapées du Québec

Présenté par

**Cédric SINUNVAYO SERUBUNGO**

Pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Management

Spécialité Gouvernance et Management Public

Directeur de mémoire : **Professeur Abdellatif MAHAMAT (PhD)**

Le 19 octobre 2023

Devant le jury composé de :

**Dr Alioune DRAME** Président

Directeur du Département Management  
Université Senghor à Alexandrie (Egypte)

**Dr Jacques BOURGALT** Examineur

Docteur d'État, IEP Paris,  
& Professeur associé à l'ÉNAP (Canada)

**Dr Abdelatif MAHAMAT** Encadreur

Maître de Conférences en Sciences de Gestion  
Université Toulouse 3 (France) & ISTA-CEMAC (Gabon)

*Nous ne sommes pas devenus un creuset mais une belle mosaïque. Différentes personnes, différentes croyances, différentes aspirations, différents espoirs, différents rêves.*

**Jimmy Carter<sup>1</sup>**

*C'est génial quand on permet à la fleur qui est nous, la fleur qui est eux, de devenir une part du bouquet.*

**Laurie Buchanan<sup>2</sup>**

---

<sup>1</sup> Homme d'Etat américain et 39<sup>ème</sup> Président des Etats Unis.

<sup>2</sup> Autrice contemporaine à succès, vivant en Idaho, aux Etats Unis

## In Memoriam

En mémoire de deux êtres exceptionnels qui auront, chacun à sa façon, marqué ma vie  
d'une empreinte indélébile :

***Laetitia Tshinyama,***

*Bien plus qu'une compagne aimante, elle était  
une meilleure amie ;*

***Célestin Serubungo,***

*Parti inopinément cette année, mais, tout en  
portant fièrement son nom, je lui serai à jamais  
reconnaisant pour le précieux legs qu'il m'a  
laissé en termes de service, de sagesse et de  
résilience.*

***"Ceux que nous avons aimés et perdus ne sont plus où ils étaient, ils sont partout où nous  
sommes." - Victor Hugo.***

**À ma très chère fille Malkya,**

**À ma précieuse mère, Adèle Nangendo,**

**À tous les Serubungo** (*Jean Marie, Roza, Nicole, Sifa, Sylvie, Rose, Liliane, Blandine, Didi, Cécile, Patient, Francine, Divine et Bienvenu*),

*Merci pour votre amour et votre présence inconditionnelle.  
Puisse nos liens rester éternels, et notre affection continuer à grandir au fil du temps.*

Ce travail vous est fièrement dédié !

## Remerciements

Je tiens à exprimer ma sincère gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

En premier lieu, je tiens à remercier chaleureusement le Professeur **Mahamat Abdellatif** pour avoir accepté de diriger ce travail malgré ses nombreuses responsabilités. Ensuite, je suis aussi particulièrement reconnaissant envers le Professeur **Jacques Bourgeault**, mon encadreur du séminaire d'intégration de l'ENAP, lequel a inspiré ce travail. Leurs conseils avisés et leur disponibilité ont été essentiels à mon apprentissage et à la réalisation de ce travail de recherche.

Je souhaite également adresser mes remerciements au Recteur de l'Université Senghor, le Professeur **Thierry Verdel**, ainsi qu'au Directeur du Département de Management, le Dr **Alioune Dramé**, dont le leadership et le sens de l'engagement ont été une source d'inspiration tout au long de ma scolarité en Egypte et au Canada.

Mes remerciements vont également à toute l'équipe de direction de l'Office des Personnes Handicapées du Québec (OPHQ), ainsi qu'à tous les membres du personnel, notamment à Monsieur **Daniel Jean**, le Directeur Général, à Mesdames **Valérie Vanasse**, **Josiane Corbeil**, **Tassadit Hamai**, **Chantal Fricks**, **Nancy Bolduc** et **Any Bussière**, ainsi qu'à l'équipe du SCT. Leur collaboration et leur altruisme dans le partage des informations ont grandement facilité mon travail de recherche.

Puisse mes collègues du département Management et en particulier ceux de la bi-diplomation : **Emmanuelle Flamandre**, **Emelyne Bukeyenza** et **Jude Lalanne**, avec qui nous avons formé une équipe soudée, trouver ici ma reconnaissance. Idem pour nos aînés : **Luqman Kouao** et **Tchodié Essozola** dont les conseils avisés ont éclairé mon chemin.

J'ai obtenu un support précieux tant dans la phase de la recension des écrits que dans celle de l'encodage des certaines données de la part de respectivement **Felix de la Durantaye** et de mes amis **Alphonse Mugisha & Dhorasso Kitenge**, et je leur suis spécialement reconnaissant.

Clin d'œil à toute l'équipe de SAE, notamment **Geneviève Cantin-Chartré**, **Nadia Jolicoeur**, **Mylène Lavoie** et **Anissa Adouane**, ainsi qu'à celle de l'église ACBN : **Marc Gretilat**, **Guy Larose** et **Evelyn Wever**.

Je ne remercierai jamais assez, d'abord, le trio extraordinaire qui m'a accueilli et soutenu dans mon installation au Québec : **Gaston Mumbere**, **Yannick Kalinga** et **Nyerere Kambale**. Ensuite, le duo **Adel** et **Carol Edgar** pour leur hospitalité. Les premiers ont rendu ma transition si fluide et agréable, tandis que les derniers ont contribué à faire du Québec un lieu où je me suis senti chez moi.

Enfin, je souhaite exprimer ma gratitude profonde envers mon frère **Bienvenu** et mes sœurs **Divine & Francine**, dont les soutiens financier & moral ont rendu agréable mon séjour de ce côté de l'Atlantique.

## Résumé

Le management de la diversité au sein des organisations est devenue un impératif crucial à l'ère de la mondialisation et de la diversification croissante des effectifs dans nos sociétés. Ce mémoire se focalise sur le contexte du secteur public canadien, plus précisément au Québec, en mettant en lumière l'Office des Personnes Handicapées du Québec (OPHQ), dans le but d'explorer les pratiques en vigueur et les effets perçus du management de la diversité sur la performance organisationnelle.

L'approche méthodologique adoptée dans cette étude est de nature mixte, combinant des méthodes quantitatives pour évaluer les perceptions des employés et des méthodes qualitatives visant à approfondir la compréhension des pratiques de gestion de la diversité.

Les résultats de cette étude révèlent que la gestion de la diversité, lorsqu'elle est mise en œuvre de manière inclusive et équitable, démontre une corrélation positive avec une meilleure perception par les employés de la valorisation de la diversité, ainsi qu'une augmentation de leur satisfaction au travail. Toutefois, l'hypothèse selon laquelle la diversité favorise l'innovation, la créativité et, par conséquent, la performance au sein du secteur public, n'a pas été entièrement validée. Cette lacune s'explique en grande partie par les contraintes bureaucratiques encore prédominantes dans le secteur public, même si le cas de l'Office prouve qu'elle est à même d'innover de manière originale.

Néanmoins, cette recherche met en lumière les avantages concrets d'une structure dédiée à la gestion de la diversité et de l'inclusion au sein de l'OPHQ, notamment en ce qui concerne l'image de l'organisation, la culture organisationnelle, la conformité légale, la gestion des talents, ainsi que la satisfaction des bénéficiaires (citoyens ou usagers), dont la composition diversifiée ne cesse de croître.

## Mots-clefs

Diversité, Inclusion, Égalité, Équité, Intersectionnalité, Management de la diversité, Performance organisationnelle

## **Abstract**

Diversity management within organizations has become an imperative in the era of globalization and the increasing diversification of workforces in our societies. This thesis focuses on the context of the Canadian public sector, specifically in Quebec, shedding light on the Office des Personnes Handicapées du Québec (OPHQ), with the aim of exploring current practices and the perceived effects of diversity management on organizational performance.

The methodological approach adopted in this study is of a mixed nature, combining quantitative methods to assess employee perceptions and qualitative methods aimed at deepening the understanding of diversity management practices.

The results of this study reveal that diversity management, when implemented inclusively and equitably, demonstrates a positive correlation with employees' enhanced perception of the value of diversity, as well as an increase in their job satisfaction. However, the hypothesis that diversity promotes innovation, creativity, and, consequently, performance within the public sector, has not been fully validated. This gap is largely explained by the bureaucratic constraints that still prevail in the public sector, even though the case of the Office proves that it is capable of innovating in an original way.

Nevertheless, this research highlights the tangible benefits of a dedicated diversity and inclusion structure within the OPHQ, particularly in terms of the organization's image, organizational culture, legal compliance, talent management, and the satisfaction of beneficiaries (citizens or users), whose diverse composition continues to grow.

## **Keywords**

Diversity, Inclusion, Equality, Equity, Intersectionality, Diversity Management, Organizational Performance

## Liste des acronymes et abréviations utilisés

- ACBN : Assemblée Chrétienne Bonne Nouvelle
- AIR : Accueil, Information et Référence
- CDPDJ : Commission des Droits de la Personne et des Droits de la Jeunesse
- CV : Curriculum Vitae
- D&I : Diversité & Inclusion
- DDIS : Direction du Développement et de l'Intervention Stratégique
- DEAS : Direction de l'Évaluation, des Analyses et des Statistiques
- DMOL : Direction de la Mise en Œuvre de la Loi
- DSPSA : Direction des Services à la Population et des Services Administratifs
- EDI : Équité, Diversité et Inclusion
- ENAP : École Nationale d'Administration Publique
- ETVP : Équilibre Travail-Vie Personnelle
- IA : Intelligence Artificielle
- IPAP : Indice de Performance de l'Administration Publique
- MBI: Map, Build & Integrate
- MVE : Minorités Visibles et Ethniques
- NTIC : Nouvelles Technologies de l'information et de la Communication
- OPHQ : Office des Personnes Handicapées du Québec
- RAG : Rapport Annuel de Gestion
- RH : Ressources Humaines
- SAE : Services aux Étudiants
- SCA : Soutien, Conseil et Accompagnement
- SCT : Secrétariat du Conseil du Trésor
- SGCAJ : Secrétariat Général, Communications et Affaires Juridiques

## Tables des matières

Tables des matières .....	1
Introduction .....	3
1 Contextualisation et enjeux du management de la diversité au Québec.....	6
1.1. Enjeux actuels de la diversité et de l'inclusion dans le milieu professionnel public .....	6
1.2. Objectifs, hypothèses et intérêts de l'étude .....	8
1.2.1. Objectifs de la recherche .....	8
1.2.2. Hypothèses .....	8
1.2.3. Questions de recherche .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
1.2.4. Intérêt de l'étude .....	9
1.2.5. Résultats attendus .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
1.2.6. Approche méthodologique .....	9
2 Le management de la diversité : fondements théoriques.....	10
2.1. Concepts clés : diversité, inclusion, égalité, équité.....	10
2.2. Approche de gestion de la diversité et ses différentes dimensions.....	11
2.3. Variété des critères de catégorisation.....	14
2.4. Lien entre Diversité et Performance .....	15
2.5. Cadre normatif de la gestion de la diversité au Québec .....	17
2.5.1. Le conseil du Trésor : rôles, missions et composition .....	17
2.5.2. Référentiel de la gestion de la diversité au Québec .....	18
3 Méthodes et techniques d'enquête .....	20
3.1. Choix de la méthode de recherche .....	20
3.2. Élaboration du questionnaire.....	20
3.3. Administration du questionnaire pour la collecte de données.....	21
3.4. Entretiens semi-structurés .....	22
3.5. Appréhension de la performance organisationnelle.....	22
3.6. Autres techniques .....	23
3.6.1. Observation participante .....	23
3.6.2. Revue documentaire & ADS (Analyse des Données Secondaires).....	24
3.7. Éthique de la recherche.....	24
4 Présentation de l'office des personnes handicapées du Québec (OPHQ).....	25

4.1. Mission et objectifs de l'OPHQ.....	25
4.2. Structure organisationnelle.....	25
4.3. Aspects Budgétaires .....	26
4.4. Offre de service et planification stratégique.....	27
5 Présentation, analyse et discussion des résultats .....	29
5.1. Contexte organisationnel de Gestion de la Diversité, Perception de sa valorisation & niveau de satisfaction des agents .....	29
5.1.1. Statistiques descriptives .....	29
5.1.2. Influence du contexte organisationnel sur la Satisfaction des Employés.....	31
5.1.3. Relation entre les Pratiques de Gestion de la Diversité & Inclusion Vs la Perception de la Valorisation de la Diversité et de la Satisfaction des Employés .....	33
5.2. Impact des Pratiques de Gestion de la Diversité sur l'Innovation et la Performance Globale de l'Office .....	38
5.2.1. Statistiques descriptives .....	38
5.2.2. Relation entre les pratiques de gestion de la diversité et la perception de l'impact sur les performances de l'Office .....	41
5.2.3. Appréhension de la performance globale de l'Office .....	44
5.3. Vers une Amélioration de la Marque Employeur et une Approche Institutionnelle de la Gestion de la Diversité et de l'Inclusion .....	54
5.3.1. Naviguer vers une Marque Employeur Renforcée .....	54
5.3.2. Perspectives Institutionnelles sur la Gestion de la Diversité & l'Inclusion.....	60
6 Suggestions et recommandations .....	62
6.1. Axes de recommandations suggérés.....	62
6.2. Proposition de modèle pour une gestion efficace & efficiente de la diversité : le MBI.....	63
6.3. Mise en place d'une Cellule D&I pour plus d'efficacité.....	64
6.4. Échéancier et synthèse de la mise en œuvre du modèle proposé.....	66
6.5. Évaluation stratégique succincte du modèle proposé .....	68
7 Conclusion.....	70
8 Références .....	72
9 Liste des figures .....	76
10 Liste des tableaux .....	77
11 Annexes .....	78

## Introduction

Le management de la diversité au sein des organisations a acquis une importance croissante, en particulier depuis que la diversité au sein de la main-d'œuvre est devenue un facteur prépondérant sur le marché du travail (Chicha & Saba, 2010). À l'ère de la mondialisation (Manigart, 1999) et de la mobilité accrue des populations, la gestion de la diversité<sup>3</sup> dans les milieux professionnels est devenue un enjeu essentiel pour les entreprises et les organisations à travers le monde et particulièrement au Canada et au Québec. Point n'est besoin de rappeler que l'immigration au Canada, qui affiche le taux le plus élevé parmi les pays du G7<sup>4</sup> (Statistique Canada, 2022), joue un rôle fondamental dans le maintien de la croissance démographique et économique du pays (Meister, s.d). À travers les époques, ce pays a donc été confronté à la gestion d'une population caractérisée par une grande diversité ethnique, culturelle, religieuse (May, 2022), sociale, de genre, et bien d'autres aspects qui définissent les populations, interconnectées et pluralistes. Par conséquent, les organisations qui y opèrent, qu'elles soient publiques ou privées, sont contraintes de s'adapter à cette réalité complexe et de capitaliser sur la diversité, au minimum, pour renforcer leur performance et leur compétitivité.

Au cœur du Québec, nation reconnue pour sa diversité et son engagement envers l'inclusion, émerge une problématique persistante au sein de la fonction publique : la sous-représentation de certaines communautés. Selon Carabin (2022), le Québec visait à avoir 18 % de ses employés du secteur public issus de minorités visibles ou ethniques d'ici mars 2023 pour garantir une représentation plus diversifiée, tout en s'alignant sur le plan stratégique des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor pour la période 2018-2023, qui martelait : « pour bien représenter et bien servir la société québécoise, la fonction publique s'assurera que ses équipes seront aussi inclusives que possible et qu'elles compteront sur l'apport de toutes et de tous » (SCT, 2018). Bref, bien que la diversité soit l'une des valeurs fondamentales de la société canadienne et québécoise, elle ne se reflète pas toujours au sein de l'appareil gouvernemental, parfois même dans le secteur privé (Beaudry et al., 2019).

Face à cette réalité, l'État québécois, emboîtant le pas à l'État fédéral et à d'autres pays membres de l'OCDE, a minutieusement élaboré un cadre juridique visant à encourager la diversité au sein de ses effectifs publics. Cela inclut la mise en place de quotas dédiés pour des groupes diversifiés tels que les Autochtones, les anglophones, les membres des minorités visibles et ethniques (MVE), les femmes et les personnes handicapées. Malgré

---

<sup>3</sup> Dans ce travail, le concept de Management de la Diversité est utilisé de manière interchangeable avec celui de la Gestion de la Diversité, comme cela est courant parmi de nombreux théoriciens contemporains.

<sup>4</sup> En 2021, plus de 8,3 millions de personnes, soit près 23,0 % de la population, étaient ou avaient déjà été des immigrants reçus ou des résidents permanents au Canada.

l'indéniable positivité de cette initiative, il est essentiel de reconnaître l'influence sous-jacente des élus qui légifèrent en ayant souvent en ligne de mire les prochaines échéances électorales.

Il convient de noter que la majorité des études portant sur le thème de la diversité et de l'inclusion occultent en quelque sorte un acteur clé dans la mise en œuvre de ces dispositions légales visant à promouvoir la diversité au sein de la fonction publique : le professionnel ou le fonctionnaire de l'État. Pourtant, selon la théorie des parties prenantes, abondamment documentée, ces groupes peuvent avoir un impact sur les objectifs d'un projet, d'une politique ou d'une organisation (Freeman, 2010). Ces agents et fonctionnaires jouent un rôle essentiel au sein de la machine gouvernementale, tant en tant qu'architectes de la mise en œuvre de ces mesures que comme bénéficiaires ultimes. Et en parallèle avec la gestion de projets (Brunet et al., 2021), où les bénéficiaires sont au cœur du processus d'identification, en contribuant à la définition des besoins, des objectifs et des paramètres du projet, leur implication dès le départ donc est cruciale. Elle garantit que les mesures répondent réellement à leurs attentes et s'alignent sur leurs besoins. C'est en sens que l'on peut plus ou moins être sûrs d'arracher leur plein engagement et leur coopération dans le cadre de ces réformes. Car, comme le disaient Gandhi et Mandela, « si tu fais quelque chose sans moi, tu la fais contre moi »!

Dans cette étude, nous nous attacherons donc à explorer les défis et les enjeux inhérents à la sous-représentation de certains groupes au sein de la fonction publique québécoise. Notre objectif est de comprendre comment les agents et fonctionnaires perçoivent-ils les initiatives gouvernementales de promotion de la Diversité? Dans quelle mesure ce cadre institutionnel de promotion de la diversité contribue-t-il effectivement à une amélioration de la performance organisationnelle ?

Les organisations qui parviennent à créer un environnement inclusif et à gérer efficacement cette diversité peuvent potentiellement bénéficier d'une plus grande créativité, d'une meilleure prise de décision, d'une réputation positive, et, en fin de compte, d'une performance organisationnelle accrue (Hunt et al., 2020; Hunt et al., 2018; Thomas & Woodruff, 1999). Pour Page (2019) qui a profondément exploré le concept de la diversité cognitive, les groupes de travail diversifiés sont plus aptes à résoudre des problèmes complexes et à prendre de meilleures décisions, ce qui confère un avantage concurrentiel aux organisations.

Cette étude cherche donc à comprendre comment le management de la diversité, tel qu'il est appliqué dans le contexte public, influence la perception de la valorisation de la diversité, la satisfaction des employés, ainsi que la performance globale, voire la marque employeur, au sein d'une entité gouvernementale de type Office. Traiter ce sujet permet de mieux

comprendre comment les administrations publiques peuvent relever les défis de la diversité tout en améliorant leur performance, leur équité et leur conformité aux politiques gouvernementales, dans l'intérêt de la société et de ses membres.

Dans ce sens, cette recherche aspire à contribuer à une compréhension plus approfondie de la gestion de la diversité dans le secteur public canadien en général et au sein de l'OPHQ spécifiquement, tout en offrant des perspectives précieuses pour d'autres organisations cherchant à promouvoir la diversité, l'inclusion et la performance organisationnelle. Nous comptons mettre en lumière l'importance de l'adaptation constante des politiques et des pratiques pour répondre aux besoins changeants de la société et de la main-d'œuvre.

Pour ce faire, notre travail est structuré en 6 chapitres :

Le 1<sup>er</sup> chapitre jettera les bases de notre étude en explorant les enjeux actuels de la diversité et de l'inclusion dans le milieu professionnel public. Nous y clarifierons entre autres nos objectifs, hypothèses et l'intérêt de notre étude. Dans le 2<sup>ème</sup> chapitre, nous plongerons dans les concepts clés de notre recherche et explorerons les différentes dimensions du management de la diversité, tout en examinant les liens entre celle-ci et la performance. De plus, nous y peignons le cadre normatif de la gestion de la diversité au Québec. Le 3<sup>ème</sup> chapitre détaillera les méthodes et les techniques d'enquête que nous avons employées pour recueillir les données nécessaires à notre recherche, alors que le 4<sup>ème</sup> chapitre sera entièrement consacré à la présentation approfondie de notre unité d'étude. Dans le 5<sup>ème</sup> chapitre, nous présenterons, analyserons et discuterons les résultats de notre étude. Et dans le tout dernier, nous proposerons des axes de recommandations suggérées pour améliorer la gestion de la diversité au sein de l'OPHQ. Nous y présenterons en outre le modèle MBI que la Cellule EDI pourrait adopter pour plus d'efficacité et d'efficience dans son rôle. Enfin, nous établirons un échéancier de mise en œuvre du modèle non sans en avoir fait une évaluation stratégique succincte.

## 1 Contextualisation et enjeux du management de la diversité au Québec

### 1.1. Enjeux actuels de la diversité et de l'inclusion dans le milieu professionnel public

Le monde des organisations & des entreprises nord-américaines est en constante évolution, confronté à des défis sociodémographiques et économiques qui nécessitent des réponses innovantes et adaptatives (Drucker, 2009; Mintzberg, 2003). Par ailleurs, notre société est en pleine mutation, ses défis et besoins également. L'État a donc tout intérêt à adapter au quotidien sa réponse, sinon, il en subira les effets (Bourgault, 2020). Parmi ces défis émergents, la diversité de la main-d'œuvre se positionne comme une réalité incontournable (Chanlat et al., 2013b), à laquelle les gestionnaires doivent faire face pour garantir la performance organisationnelle et répondre aux attentes des employés et de la société dont le visage devrait « ressembler » tout au moins à celui de ceux qu'ils servent au quotidien.

Dans un contexte de pénurie de main d'œuvre et de forts mouvements d'immigration au Québec, les problématiques de gestion de la diversité et l'inclusion demeurent complexes et associées à des modes d'intervention variés. Selon Céline (2020), moins de la moitié des travailleurs québécois déclarent être au courant des politiques en matière de diversité au sein de leurs organisations, indiquant ainsi la nécessité de développer des politiques et des pratiques inclusives pour favoriser une meilleure gestion de la diversité. Pendant que certains perçoivent cette diversité comme une contrainte, d'autres la considèrent comme un avantage dont il est important de se préoccuper (Chicha & Saba, 2010).

Les enjeux liés à la gestion de la diversité sont multiples, allant des discriminations sociales d'accès à l'emploi aux défis de l'insertion des jeunes, des aînés et des minorités culturelles, linguistiques, religieuses et sexuelles (Audebrand, 2018). La diversité ne se résume pas simplement à des différences visibles ; elle englobe également des dimensions plus profondes, telles que les valeurs, les expériences, les compétences, et les perspectives individuelles (Barth, 2018; Loden & Rosener, 1991; Page, 2019). Pour composer avec ces réalités, une approche stratégique et organisationnelle est nécessaire, visant à créer des environnements de travail inclusifs et équitables (Arredondo, 1996).

Outre les aspects sociaux, la gestion de la diversité peut avoir un impact significatif sur la performance globale des organisations. Des études ont mis en évidence le lien entre une gestion de la diversité inclusive et la valorisation des employés, entraînant une augmentation de leur satisfaction et une meilleure reconnaissance de leurs différences (Deci & Ryan, 2008; DiTomaso, 2013; Russell, 1997). De plus, l'implémentation de politiques de diversité et d'inclusion peut favoriser l'innovation et la créativité au sein des organisations. Barth (2018) souligne que la gestion de la diversité offre la possibilité d'entrer dans une nouvelle

configuration managériale pour répondre aux défis externes et internes auxquels les organisations sont confrontées. Les organisations et entreprises qui adoptent une gestion inclusive de la diversité ont un avantage concurrentiel en attirant un large éventail de talents et en répondant aux besoins d'une clientèle diversifiée (Thomas & Woodruff, 1999).

Fullilove (2023) renchérit, comme pour résumer, en rappelant combien les employés satisfaits de l'engagement de leur organisation envers la diversité et l'inclusion sont plus engagés et productifs. Il poursuit en confirmant qu'investir dans l'expérience des employés conduit à des avantages tangibles, comme une meilleure réputation en tant qu'employeur et une plus grande innovation. La diversité au sein de la main-d'œuvre améliore le rendement et l'engagement, ce qui contribue à la rétention des employés et à la réussite globale de l'organisation.

Dans le contexte québécois, le Secrétariat du Conseil du Trésor joue un rôle essentiel en définissant les politiques de diversité et d'inclusion pour les organismes du secteur public. Ces prescrits orientent les pratiques organisationnelles de l'Office des Personnes Handicapées du Québec et visent à réduire les phénomènes de discriminations directes et indirectes.

En réponse à la diversité croissante de la population et par ricochet de la main-d'œuvre, le management de la diversité est devenu un concept essentiel dans la gestion quotidienne des organisations et entreprises. Toutefois, des défis subsistent quant à la perception de la valorisation de la diversité, la satisfaction des employés et la performance globale des organisations.

Le présent travail se propose d'explorer l'interaction entre cette gestion de la diversité et l'implémentation des prescrits du gouvernement en la matière au sein de l'OPHQ. Pour ce faire, nous nous appuyons sur un cadre conceptuel enrichi, qui souligne l'importance de la gestion de la diversité, ses liens avec la valorisation de la diversité et la satisfaction des employés, ainsi que son impact sur l'innovation et la performance organisationnelle.

En adoptant une approche multidisciplinaire, nous mettrons en lumière les enjeux et les opportunités liés à la gestion de la diversité dans le contexte spécifique de l'OPHQ. Cette étude veut apporter des éclairages essentiels aux gestionnaires et décideurs du secteur public en vue d'une gestion de la diversité plus efficace et une meilleure intégration des prescrits du gouvernement en la matière.

## **1.2. Objectifs, hypothèses et intérêts de l'étude**

Comme vu ci-haut, la mise en œuvre des pratiques D&I dans les organisations peuvent améliorer l'expérience des employés et favoriser leur engagement.

### **1.2.1. Objectifs de la recherche**

L'objectif principal de cette recherche est donc d'analyser comment la gestion de la diversité, à travers l'implémentation des directives gouvernementales en matière de diversité et d'inclusion, influence la perception de la valorisation de la diversité, la satisfaction des employés, ainsi que la performance globale au sein de l'Office des Personnes Handicapées du Québec.

Subséquentement, plusieurs objectifs spécifiques seront poursuivis :

- Analyser les politiques et les pratiques de gestion de la diversité actuellement en place dans l'OPHQ afin de comprendre comment la diversité est gérée au sein de l'organisation ;
- Évaluer la perception de la valorisation de la diversité par les employés en recueillant l'opinion des employés de l'Office concernant la manière dont la diversité est valorisée et perçue au sein de l'organisation ;
- Étudier le niveau de satisfaction de ces employés par rapport à la gestion de la diversité et les politiques d'inclusion mises en place ;
- Et enfin, analyser l'impact de la gestion de la diversité sur la performance organisationnelle et la perception de l'organisation par le public et les autres parties prenantes.

### **1.2.2. Hypothèses**

Pour répondre à notre problématique développé en introduction, nous formulons deux hypothèses principales :

- Hypothèse 1 : Une gestion de la diversité inclusive et équitable est positivement corrélée à une meilleure perception de la valorisation de la diversité par les employés et à une augmentation de leur satisfaction au travail.
- Hypothèse 2 : L'implémentation réussie des prescrits gouvernementaux en matière de Diversité et inclusion favorise l'innovation, la créativité et conduit à une amélioration de la performance globale, et par ricochet de l'image de marque.

### **1.2.3. Intérêt de l'étude**

Cette recherche présente un triple intérêt managérial, pratique et personnel :

- À l'ère de la mondialisation et de la mobilité croissante des travailleurs, les résultats de cette étude peuvent également être pertinents pour d'autres organisations publiques ou privées cherchant à améliorer leur gestion de la diversité et à renforcer leur performance globale ;
  - Ensuite, en identifiant les meilleures pratiques pour favoriser un environnement de travail inclusif et équitable, cette recherche fournira des recommandations pertinentes adaptées pour l'OPHQ en matière de gestion de la diversité ;
- Enfin, elle permettra d'approfondir notre compréhension du secteur public canadien et québécois, ainsi que de la manière dont le management de la diversité peut y être mis en œuvre, en mettant l'accent sur les pratiques inclusives adaptées aux besoins des employés.

### **1.2.4. Approche méthodologique**

Pour répondre aux objectifs de cette recherche, une approche de recherche mixte sera adoptée, combinant des méthodes quantitatives et qualitatives. La collecte de données se fera par le biais d'un questionnaire administré aux employés de l'Office des Personnes Handicapées du Québec, visant à évaluer leur perception de la valorisation de la diversité, leur satisfaction au travail et leur avis sur les politiques de diversité et d'inclusion.

Des entretiens semi-structurés seront également menés, à divers niveaux, avec des gestionnaires et des responsables de l'Office (et du SCT) pour approfondir la compréhension des pratiques de gestion de la diversité ainsi que les défis spécifiques liés à la mise en œuvre des prescrits gouvernementaux en matière de D&I.

Les données collectées seront analysées à l'aide de méthodes statistiques et d'analyse de contenu, permettant de dégager des tendances et des corrélations entre les variables étudiées. Les logiciels SPSS et NVIVO seront mis à profit pour ce faire.

## 2 Le management de la diversité : fondements théoriques

### 2.1. Concepts clés : diversité, inclusion, égalité, équité

Bien que leurs apparences puissent sembler similaires, les notions de diversité, d'égalité et d'inclusion sont en réalité enracinées dans des paradigmes différents. Voici brièvement les nuances qu'il convient de faire entre ce concept et les autres qui lui sont voisins :

- **Diversité** : La diversité se réfère à la présence de différences individuelles parmi les membres d'un groupe ou d'une organisation. Selon Chanlat et al. (2013a), la diversité peut généralement englober des dimensions telles que l'âge, le sexe, l'origine ethnique, la religion, le handicap, l'orientation sexuelle, etc.
- **Inclusion** : L'inclusion concerne le processus d'accueil et d'intégration des individus diversifiés au sein de l'organisation. Audebrand (2018) puis Beaumier and Lescarbeau (2001) soulignent que l'inclusion vise à créer un environnement où chaque individu se sent intégré, impliqué, accepté, respecté et valorisé, indépendamment de ses différences. Barth (2018) précise que le concept d'inclusion implique une triple intention : « respecter les différences, les valoriser tant auprès des minorités elles-mêmes que de l'ensemble de l'organisation, et être capable d'en faire profiter cette dernière tant au niveau économique que social ».
- **Égalité** : L'égalité se réfère au principe de traitement impartial de tous les individus, sans distinction de caractéristiques personnelles. Bonneville-Morawski (2022) explique que l'égalité vise à garantir des opportunités et des conditions égales pour tous. Pour Barth (2018) à nouveau, l'égalité des chances « c'est l'ensemble des actions destinées à en faire en sorte que tous les individus partent du même « point de départ » au bénéfice des individus ou des groupes potentiellement défavorisés ».
- **Équité** : L'équité, quant à elle, vise à corriger les inégalités de départ pour assurer une égalité des chances ou des opportunités (Bonneville-Morawski, 2022). Elle prend en compte les besoins spécifiques de chaque individu pour garantir un traitement juste et équitable.

De nos jours, la thématique de l'EDI implique également des enjeux d'intersectionnalité. Cette dernière implique la reconnaissance que chacun a ses propres expériences uniques de discrimination et d'oppression. Il s'agit d'une approche qui vise à comprendre la complexité des inégalités et à promouvoir une lutte plus équitable contre la discrimination en prenant en compte ces multiples dimensions de l'identité (Bachand, 2014; Bilge, 2015) .

En clair, c'est un concept qui reconnaît que les individus peuvent faire l'expérience de multiples formes de discrimination ou de privilège en raison de divers aspects de leur identité

(comme le genre, la race, la classe sociale, l'orientation sexuelle, etc.), et que ces formes d'oppression ou d'avantage interagissent et se chevauchent pour façonner leur expérience de vie.

Enfin, nous traitons de la **performance organisationnelle** dans ce mémoire. Et selon Maltais parler de ce concept, « c'est s'intéresser aux résultats ultimes produits par l'organisation (son profit, ses parts de marché, etc.) et aux moyens qu'elle utilise pour produire ces résultats (ses modes de production, sa structure formelle, ses pratiques de gestion des ressources humaines, matérielles, informationnelles, etc.) » (Maltais, s.d.). Dans leur étude portant sur la gestion de la performance et son impact sur la performance organisationnelle, Barrette et Ouellette démontrent que « plus il y a d'intégration des éléments de la stratégie dans le système de gestion de la performance, plus la compétitivité, le positionnement concurrentiel et la pérennité de l'organisation augmentent » (Barrette & Ouellette, 2000).

## 2.2. Approche de gestion de la diversité et ses différentes dimensions

En se basant sur une revue de la littérature et l'analyse d'éléments spécifiques au contexte français, Haas et sa collègue Shimada (2014) ont développé une typologie du management de la diversité fragmentée en trois catégories, comme présenté ci-dessous.

**Tableau 1. La déclinaison en trois dimensions du management de la diversité**

	<b>Lutte contre les discriminations</b>	<b>Valorisation des différences</b>	<b>Construction d'une identité commune</b>
<b>Objectifs</b>	Assurer l'égalité de droit, de traitement, voire, des chances. Atteindre une diversité de fait dans l'organisation à travers différentes fonctions.	Reconnaître et valoriser la contribution des différences de chacun. Mettre à contribution la diversité tout en minimisant ses inconvénients.	Fédérer le collectif divers par un sentiment d'appartenance commune. Apprentissage collectif par l'intégration des différents apports des collaborateurs.
<b>Population considérée comme différente</b>	Groupes ciblés définis essentiellement par leurs caractéristiques physiques ou fonctionnelles visibles.	Tout individu, défini par plusieurs dimensions.	Tout individu membre de l'organisation, quelles que soient ses caractéristiques et appartenances.
<b>Implications managériales</b>	Révision des processus RH. Risque de renforcer les stigmatisations dans le cadre d'actions ciblées.	Changement culturel. Alignement des objectifs à la stratégie et au contexte de l'entreprise. Risque de renforcer les stéréotypes et le communautarisme.	Promotion de l'apprentissage réciproque. Création d'une culture d'inclusion.

L'objectif de ce cadre de référence ainsi proposé est de rendre plus aisée la mise en œuvre du management de la diversité. Elle le fait en repérant les particularités de chaque politique, en évaluant les risques qui y sont associés, et en précisant ses implications managériales.

Plusieurs autres chercheurs ont employé leurs efforts à conceptualiser le management ou la gestion de la Diversité. Dans le cadre de notre étude, nous retenons quelques définitions particulièrement pertinentes :

Selon Syed (2009), « *Diversity management has been defined as the process of management built on a set of values that recognize that the differences between people are a potential strength for the organization* »<sup>5</sup>. Pour Arredondo (1996), cité par Cornet and Warland (2008a) : « Le management de la diversité est une approche pragmatique dans laquelle les participants ne craignent pas les différences et ne les perçoivent pas comme une menace. Ils voient l'organisation comme un forum pour le bien-être individuel et le développement des compétences, en relation directe avec les avantages directs pour l'organisation ».

Cornet and Smits (2015) rappellent que le management ou la gestion de la diversité regroupe des politiques et pratiques de gestion qui visent pour certains, à lutter contre les discriminations, pour d'autres, à créer de la valeur ajoutée en utilisant au mieux les différences individuelles. Ils poursuivent en relevant que ce concept vise également à relever les défis posés par des populations de plus en plus diversifiées. Il englobe à la fois une approche réactive pour résoudre les problèmes potentiels liés à cette diversité et une approche proactive pour reconnaître et valoriser (Marbot & Nivet, 2013) ces différences en vue de créer de la valeur.

De manière générale, la littérature, ainsi que le souligne également Petit (2009), identifie trois principales motivations qui poussent les organisations à mettre en place des politiques de gestion de la diversité : les contraintes légales, la volonté d'améliorer leur image en tant qu'employeur (liée à la notion de "marque employeur") et le désir d'améliorer leur performance organisationnelle.

Ces divers paradigmes correspondent non seulement à des périodes spécifiques, mais également à des conceptions variées de la société, comme cela est illustré dans le tableau ci-dessous repris de chez Barth (2018).

**Tableau 2. De l'égalité à la diversité et l'inclusion (Garner-Moyer, 2011)**

	Paradigme de la lutte contre les discriminations	Paradigme de la diversité	Paradigme et de l'inclusion
--	--	---------------------------	-----------------------------

---

<sup>5</sup> *Le Management (ou la Gestion) de la Diversité est définie comme un processus de gestion fondé sur un ensemble de valeurs qui reconnaissent que les différences entre les individus représentent un potentiel de renforcement pour l'organisation* (Notre traduction).

<b>Date d'apparition</b>	18e siècle	Année 1960 aux États-Unis	Année 1990	Année 2010
<b>Conception de la société</b>	Égalitaire	Universaliste	Individualiste	Idéaliste
<b>Entité principale</b>	L'individu	Le groupe	L'individu	Le projet
<b>Objectif</b>	Égalité des traitements	Rétablir l'égalité des groupes et leur représentativité/égalité des capacités entre les groupes	Reconnaissance et valorisation des différences individuelles/égalité des chances	Indifférence aux différences
<b>Implication en termes de GRH</b>	Gestion neutre des différences	Gestion collective des groupes concernés/quotas	Gestion individuelle en référence au groupe d'appartenance	Gestion intégrative et inclusive
<b>Dimension principale</b>	Juridique	Éthique	Economique « Business case »	Projet « Efficience »

La lutte contre les discriminations vise l'égalité en effaçant les différences, tandis que la diversité prône une vision individualiste où chacun peut exprimer ses talents. L'inclusion, quant à elle, se caractérise par une approche indifférente aux caractéristiques personnelles, visant une « différence dans l'indifférenciation ». Les organisations inclusives considèrent la diversité comme naturelle, sans s'y attarder, plutôt que par mépris (Barth, 2018).

Dans un autre ordre d'idée, la gestion de la diversité se rapporte aux politiques et pratiques mises en place par les organisations pour gérer la diversité de leurs employés et promouvoir l'inclusion. Barth (2018) met l'accent sur l'approche centrée sur l'individu, de reconnaissance et de valorisation des différences individuelles, comme atout pour la performance de l'organisation. Cette approche suppose de créer des conditions managériales permettant des actions visant à réduire les discriminations directes et indirectes (Chanlat et al., 2013a; Cornet & Smits, 2015; Cornet & Warland, 2008b).

Les autres dimensions de la gestion de la diversité peuvent inclure :

- Les recrutements et sélections inclusifs : le recrutement ciblé de personnes issues de groupes sous-représentés, ainsi que la mise en place de pratiques de recrutement sans discrimination (Beaumier & Lescarbeau, 2001);
- La formation et sensibilisation : des programmes de formation à la diversité et à l'inclusion pour sensibiliser les employés aux enjeux de diversité et promouvoir une culture inclusive ((Beaumier & Lescarbeau, 2001) ;
- Le leadership inclusif : l'engagement des gestionnaires dans la promotion de la diversité et de l'inclusion, en encourageant un comportement exemplaire en la matière (Chanlat et al., 2013a) ;

- Les politiques et mesures d'équité salariale : des politiques visant à corriger les écarts salariaux injustes entre hommes et femmes (Chanlat et al., 2013a).

### 2.3. Variété des critères de catégorisation

Tel que précisé par Kuptsch et Charest (Kuptsch & Charest, 2023), le concept de diversité « peut revêtir des significations très différentes en fonction des contextes ». Dans les études portant sur la diversité, les critères les plus fréquemment abordés sont le sexe, l'âge et le handicap. D'autres critères importants, tels que l'origine, l'orientation sexuelle et l'appartenance religieuse, sont moins institutionnalisés (Barth, 2018).

**Tableau 3. Proposition de classification des caractéristiques de la diversité (Peretti, 2011)**

Caractéristiques physiques visibles	Caractéristiques physiques fonctionnelles	Caractéristiques individuelles liées à l'histoire de l'individu	Caractéristiques sociales	Caractéristiques organisationnelles
Age	Handicap physique	Ex-détenu ou dossier judiciaire	Nom, prénom	Métiers ou professions
Origine ethnique	Handicap mental	Degré de maîtrise de certaines langues	Langue maternelle	Départements ou services
Couleur de peau	Taille poids	Expérience professionnelle	Religion	
Sexe	Etat de santé (grossesse, maladie chronique ...)	Expérience de bi-culturalité	Situation familiale	
Orientation sexuelle		Orientation sexuelle	Origine et classe sociale	
Taille			Communauté culturelle ou linguistique	
Poids			Lieu de vie	
			Orientation politique	
			Nationalité	

			Parcours professionnel	
--	--	--	---------------------------	--

« La gestion de la diversité fait référence à la planification et à la mise en œuvre de systèmes organisationnels et de politiques de gestion des ressources humaines conçus pour générer un avantage concurrentiel grâce à la diversité, tout en réduisant les problèmes potentiels découlant de cette diversité », selon Cox (1993). Il poursuit en précisant que « l'objectif est de maximiser les contributions de chaque employé pour atteindre les objectifs de l'organisation et de tirer parti des identités collectives telles que le genre, la race, la nationalité, l'âge ou l'appartenance organisationnelle ». Ainsi, des critères comme l'apparence physique, les mœurs, les opinions et d'autres caractéristiques personnelles sont en effet des aspects souvent négligés lors des discussions sur la diversité. Pourtant, ils peuvent également jouer un rôle significatif dans les expériences de discrimination et d'injustice. Il est important d'élargir la discussion sur la diversité pour englober ces dimensions moins visibles.

L'avènement des NTIC et, très récemment, des Big Data et de leurs algorithmes va changer la donne et nous exposer à de nouveaux critères de discrimination, comme le suggère Barth (2018) : « les données massives ont désormais envahi nos vies, tant personnelles que professionnelles. Elles concernent le comportement des consommateurs et permettent aux distributeurs de nous proposer en ligne des produits plus spécifiquement ciblés et adaptés à nos attentes ».

La segmentation basée sur les données peut être à la fois bénéfique et préoccupante. D'un côté, elle permet des recommandations personnalisées et une expérience utilisateur améliorée. Cependant, lorsque cette segmentation est utilisée pour exclure ou discriminer certaines personnes, elle peut intensifier les inégalités et les injustices. Par exemple, comme l'explique Kuptsch (2023), l'IA censée évaluer les CV de manière neutre peut, avec le temps, courir le risque d'intégrer des préjugés dans les algorithmes en tirant des leçons des choix antérieurs.

#### **2.4. Lien entre Diversité et Performance**

Diverses études mettent en lumière la complexité de la relation entre la diversité et la performance, soulignant que les résultats varient en fonction des perspectives, des stratégies organisationnelles et des contextes spécifiques.

Selon Vatteville (2009), « une stratégie de la diversité crée de la confiance parmi les partenaires de l'organisation et améliore la performance ». Il poursuit en soulignant que

cette dernière requiert une approche à deux volets : à l'intérieur et à l'extérieur. Il devient donc essentiel d'assurer la satisfaction et la loyauté des employés tout en attirant favorablement les autres acteurs impliqués, dans le but d'approcher un modèle d'organisation caractérisée par l'équité.

Garner-Moyer (2006) explore l'impact des politiques de gestion de la diversité sur les entreprises, en se concentrant sur deux aspects clés : les ressources humaines et les performances commerciales et économiques. Il vient à en conclure que la gestion de la diversité est cruciale pour les entreprises, améliorant la gestion des ressources humaines, renforçant la performance commerciale et économique, et créant un avantage concurrentiel. Il explique que d'un côté, ces politiques incitent à repenser les pratiques de gestion des ressources humaines, favorisant l'innovation, la motivation des employés, et l'amélioration des services. Et de l'autre côté, elles permettent aux entreprises et organisations de mieux comprendre leurs clients diversifiés et de renforcer leur image de marque, conduisant à une meilleure performance commerciale. Il finit en arguant qu'au niveau économique, la diversité stimule la productivité en favorisant des équipes diversifiées et en réduisant l'inefficacité due à la discrimination.

Parmi les nombreuses études qui ont exploré la relation entre les modalités de mise en œuvre de la gestion de la diversité et la performance organisationnelle, mentionnons celles relevées par Bruna et Chauvet (2013), elles-mêmes, ayant abouti à des « résultats empiriques contrastés », pour emprunter leurs vocables. Cette variabilité est donc particulièrement évidente dans les trois travaux successifs ci-bas suivant dont elles font mention.

L'étude d'Ely et Thomas (2001) explore la relation complexe entre diversité et performance organisationnelle à travers trois perspectives distinctes. Leurs conclusions indiquent que la perspective intégrative et d'apprentissage est celle qui a le plus d'impact positif sur la performance. Les tensions liées à la diversité, le respect des individus sous-représentés, et la manière dont les identités raciales sont perçues au travail influencent tous le fonctionnement des groupes de travail. Cette étude met en lumière la nécessité de comprendre comment différentes perspectives sur la diversité peuvent influencer les résultats organisationnels, soulignant que la gestion de la diversité doit être orientée vers l'intégration et l'apprentissage pour obtenir des avantages durables.

Les travaux de Richard (2000) se penchent sur la relation entre la diversité culturelle et la performance organisationnelle, en tenant compte de la stratégie économique adoptée. Les résultats montrent que la diversité culturelle peut ajouter de la valeur à une organisation, mais cette relation est sensible à la stratégie économique mise en place. Cette étude met en garde contre l'idée d'une corrélation directe et systématique entre diversité et performance,

soulignant que la gestion de la diversité doit être alignée sur la stratégie globale de l'entreprise pour maximiser ses avantages.

Quant à Robertson et Park (2007), ils examinent l'impact de la réputation en termes de diversité et de la diversité ethnique des gestionnaires sur la performance organisationnelle. Leurs résultats montrent une relation positive entre la réputation de la diversité et certaines mesures de performance. Cependant, la diversité ethnique des gestionnaires présente une relation en forme de "courbe en U" avec la performance. Cela signifie qu'une augmentation de la représentation des minorités ethniques est bénéfique jusqu'à un certain point, au-delà duquel elle peut entraîner une baisse de la performance. Cette recherche met en évidence l'importance de la gestion stratégique de la diversité pour maximiser ses avantages.

Puis Jayne et Dipboye (2004), de leur côté, avancent des arguments en faveur de la diversité, notamment l'attraction des meilleurs talents, une meilleure adaptation à une clientèle diversifiée, et la stimulation de la créativité des équipes. Cependant, leurs conclusions révèlent que la réalité est plus complexe. Les employés peuvent préférer travailler avec des collègues similaires sur le plan sociologique, ce qui peut affecter les résultats attendus en matière de diversité. Cette étude souligne l'importance de prendre en compte les préférences des employés et de mettre en œuvre des pratiques de gestion de la diversité réfléchies pour équilibrer les avantages et les défis liés à la diversité sur le lieu de travail.

Par ailleurs, il est possible que la diversité au sein de l'organisation contribue à la performance ; cependant, elle peut également représenter un défi, un obstacle à cette même performance. La clé réside dans la capacité à non seulement avoir une main-d'œuvre diversifiée, mais aussi à la gérer de manière à en faire une ressource précieuse pour l'organisation (Cox Jr, 1991; Haas & Shimada, 2014; Thomas, 1990; Thomas, 1992).

Somme toute, cette diversité de résultats appelle ainsi à une analyse plus approfondie et nuancée de cette relation.

## **2.5. Cadre normatif de la gestion de la diversité au Québec**

Au Québec, le SCT joue un rôle essentiel en définissant les politiques de diversité et d'inclusion pour les organismes du secteur public.

### ***2.5.1. Le conseil du Trésor : rôles, missions et composition***

Le gouvernement québécois est le plus grand employeur de la province avec plus de 50 000 personnes à son emploi (hormis plus de 375 000 employés des secteurs de la Santé, des

Services sociaux et de l'Éducation)<sup>6</sup>. En tant qu'employeur exemplaire, il se doit donc de gérer efficacement ses ressources humaines, en particulier dans un contexte de rareté de main-d'œuvre. Dans ce contexte précis, les enjeux liés à la gestion des ressources humaines au sein du gouvernement suscitent une attention particulière.

Les orientations dans ce domaine relèvent d'une entité centrale : le Conseil du Trésor<sup>7</sup>. Ce comité permanent du Conseil des ministres, composé de cinq ministres dont un président représentant le gouvernement dans son rôle d'employeur, joue un rôle essentiel dans la gestion des ressources humaines et autres au sein de la fonction publique québécoise.

Le rôle du Conseil du Trésor est de conseiller le gouvernement et de soutenir les ministères et organismes dans la gestion de leurs ressources budgétaires, humaines, matérielles et informationnelles. Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) constitue l'appareil administratif du Conseil du Trésor, créé en 1971. Son rôle est d'offrir le soutien et l'expertise nécessaires pour élaborer des recommandations et des orientations en vue d'une gestion optimale et équitable des ressources. Le SCT produit des analyses et fournit des conseils aux ministères et organismes pour une meilleure gestion (Desrosiers, 2019; SCT, 2018).

La mission du SCT est centrée sur le développement d'une Administration gouvernementale efficace et efficiente au service des citoyens. Cette mission est guidée par des valeurs telles que le sens de l'État, la rigueur et la compétence.

Le Conseil du Trésor est actuellement présidé par Mme Sonia LeBel, ministre responsable de l'Administration gouvernementale. Les membres du Conseil se réunissent généralement une fois par semaine, le mardi matin, avec un quorum de trois membres et des décisions prises par consensus. Les autres ministres qui composent actuellement le Conseil du Trésor sont : un Vice-Président du Conseil du Trésor, en la personne de l'actuel ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation ; la ministre de la Famille ; la Ministre responsable de l'Habitation et le ministre du Travail.

### ***2.5.2. Référentiel de la gestion de la diversité au Québec***

Selon l'article 3 de la Loi sur la fonction publique, les ministères et les organismes sont tenus de refléter la composition de la société québécoise. Ceci est en accord avec l'article 35 de la Loi sur l'Administration Publique, lequel stipule que le Conseil du Trésor doit établir des programmes d'accès à l'égalité dans le but de corriger les discriminations en emploi envers des groupes victimes de discrimination (Chicha & Saba, 2010; Légis Québec, 2023b).

---

<sup>6</sup> <https://www.quebec.ca/emploi/trouver-emploi-stage> consulté au 25 août 2023

<sup>7</sup> <https://www.tresor.gouv.qc.ca/ministre-et-secretariat/ministre/conseil-du-tresor/> consulté au 10 juin 2023

Depuis 2001, le gouvernement du Québec a mis en place la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi pour les organismes publics comptant 100 employés ou plus. Cette loi est en conformité avec les dispositions de la Charte des droits et libertés de la personne du Québec, notamment l'article 86, qui exige la mise en place de programmes d'accès à l'égalité tout en garantissant qu'ils soient non discriminatoires. Ces programmes visent à remédier aux inégalités reconnues en matière d'emploi dans des délais raisonnables. L'article 92 de la Charte stipule également que le gouvernement doit exiger des ministères et des organismes dont le personnel est nommé en vertu de la Loi sur la fonction publique qu'ils mettent en place des programmes d'accès à l'égalité. La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) est chargée de l'application de cette loi (Commission des droits de la personne et de la jeunesse, 2020; Légis Québec, 2023a).

Comme le précise le SCT, ces programmes et mesures ont pour objectif de favoriser l'embauche de membres des groupes cibles, notamment les minorités visibles ou ethniques (MVE), les femmes, les personnes handicapées, les anglophones et les autochtones. L'objectif était d'atteindre un taux d'embauche de 25 % de membres des groupes cibles au sein de l'effectif, qu'il s'agisse d'employés réguliers, occasionnels, étudiants ou stagiaires. Cependant, tous les candidats doivent satisfaire aux exigences de l'offre d'emploi et suivre le processus de recrutement habituel de la fonction publique, qui repose sur le principe du mérite.

Pour certains groupes cibles, comme les MVE, les cibles sont encore subdivisées par région. En 2006, Statistiques Canada estimait que les MVE représentaient 9 % de la population québécoise et 16 % de la population canadienne, mais ils présentaient un taux de chômage deux fois plus élevé que la population en général.

Étant donné que la majorité des emplois de la fonction publique sont situés à Québec, alors que la plupart des membres des MVE résident dans la grande région de Montréal, l'objectif global de représentativité de 18 % a été réparti en fonction de cinq regroupements régionaux : Montréal et Laval : 41 %, Outaouais et Montérégie : 17 %, Capitale-Nationale : 12 %, Estrie, Lanaudière et Laurentides : 13 % et les Autres régions : 5 %.

Parallèlement, le Programme d'Obligations Contractuelles (POC) oblige les entreprises de plus de 100 employés, ainsi que celles bénéficiant de subventions gouvernementales de plus de 100 000 \$, à mettre en place des programmes d'accès à l'égalité. Au niveau fédéral, l'équivalent est le Programme de Contrats Fédéraux, applicable pour un montant double de la subvention mentionnée précédemment (SCT, 2023).

### **3 Méthodes et techniques d'enquête**

#### **3.1. Choix de la méthode de recherche**

Dans le cadre de cette étude, nous avons opté pour une approche mixte qui combine à la fois des méthodes quantitatives et qualitatives. Cette approche nous permet d'obtenir une compréhension plus approfondie et complète des phénomènes étudiés (Creswell & Clark, 2017; Fortin & Gagnon, 2016). La méthode quantitative a été utilisée pour mesurer les variables liées à la gestion de la diversité et à la perception de la valorisation de la diversité, ainsi que pour évaluer la satisfaction des employés. La méthode qualitative, quant à elle, a été employée pour comprendre en profondeur les pratiques de gestion de la diversité et les effets de l'implémentation des prescrits du gouvernement en matière de diversité & inclusion.

#### **3.2. Élaboration du questionnaire**

Nous avons élaboré un questionnaire quantitatif. Ce questionnaire intègre des échelles de mesure validées visant à évaluer la gestion de la diversité, la perception de la valorisation de la diversité et la satisfaction des employés (Bonneville-Morawski, 2022).

Les questions abordent différents aspects tels que les politiques de diversité, l'équité professionnelle, la diversité au sein des équipes, et plus encore.

Tout d'abord, nous collecterons des informations générales à travers les questions 1 à 4 pour mieux comprendre le profil des répondants. Ensuite, nous explorerons la perception de la diversité au sein de l'Office des Personnes Handicapées du Québec à l'aide des questions 5 et 6. Les questions 7 à 10 se pencheront sur les politiques et pratiques actuelles de gestion de la diversité au sein de l'organisation. Nous examinerons également le rôle du leadership, la culture organisationnelle et les attitudes envers la diversité grâce aux questions 11, 12 et 17. Pour évaluer l'impact concret de ces pratiques, nous analyserons les réponses aux questions 13 et 14, qui portent sur les résultats, la performance et les bénéfices perçus. Les questions 15 et 16 seront dédiées à la sensibilisation au harcèlement, à la discrimination et au développement de carrière au sein de l'Office. Enfin, nous solliciterons des suggestions d'amélioration et d'évaluation de la marque employeur via les questions 18 à 21, pour obtenir des perspectives précieuses sur la manière dont l'organisation pourrait renforcer son engagement en matière de diversité et d'inclusion. En somme, ce questionnaire est conçu de manière à couvrir de manière approfondie les dimensions clés de notre recherche.

### 3.3. Administration du questionnaire pour la collecte de données

Notre population d'étude est constituée de l'ensemble des employés de l'Office des Personnes Handicapées du Québec. Cette population est essentielle pour cette recherche car elle incarne les acteurs directement impliqués dans la mise en œuvre des pratiques de gestion de la diversité au sein de l'organisation.

Nous avons effectué un échantillonnage aléatoire et non répété pour sélectionner un nombre spécifique, à partir duquel nous avons recueilli des informations permettant de tirer des conclusions représentatives pour l'ensemble du personnel de l'OPHQ.

Afin de constituer un échantillon représentatif de la population mère en comparaison avec le groupe de référence, des éléments sont sélectionnés au hasard à partir d'une liste préalablement établie de la population, également appelée base de sondage.

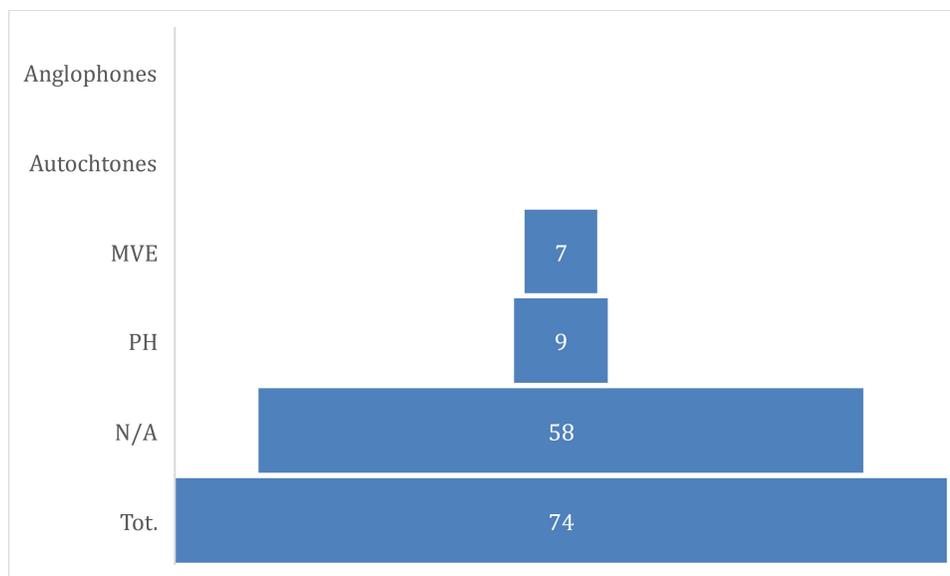
Il est essentiel que la taille de l'échantillon tiré soit suffisamment grande compte tenu de la diversité au sein de la population de référence, pour que le processus de tirage aléatoire ait une signification statistique. En outre, il est crucial que le tirage soit non biaisé, ce qui signifie que chaque individu de la population de référence doit avoir une probabilité égale d'être inclus dans l'échantillon.

Dans ce contexte, les éléments constitutifs de l'échantillon simple sont extraits au hasard parmi l'ensemble du personnel de l'Office. Ainsi, pour obtenir un échantillon représentatif de la population mère, nous avons travaillé avec un échantillon de 74 individus, dont les caractéristiques sont présentées dans le tableau et la figure ci-bas.

#### Tableau :

**Tableau 4. Enquêtés suivant le sexe, la catégorie d'emploi et l'ancienneté (Auteur)**

	Sexe				Catégorie d'emploi					Ancienneté			
	M	F	Autre	Tot.	Cadre	Fonct.	Prof.	Autre	Tot.	< 2ans	2 et 5 ans	> 5 ans	Tot.
<b>Effectifs</b>	62	11	1	74	2	15	56	1	74	18	19	37	74
<b>Proportions</b>	84%	15%	1%	100%	3%	20%	76%	1%	100%	24%	26%	50%	100%



**Figure 1. Enquêtés suivant leurs appartenance à un groupe cible D&I (Auteur)**

### **3.4. Entretiens semi-structurés**

Nous avons également mené des entretiens semi-structurés avec des gestionnaires et responsables des ressources humaines au sein de l'Office ainsi qu'au SCT. Ces entretiens qualitatifs nous ont permis de plonger en profondeur dans les pratiques de gestion de la diversité au sein de l'organisation. Les sujets abordés lors de ces entretiens incluent les politiques de diversité, le rôle du leadership en matière de diversité, ainsi que les défis rencontrés.

Pour les entretiens qualitatifs, un échantillonnage à choix raisonné a été retenu afin de sélectionner les 6 interlocuteurs les plus pertinents en fonction de leur rôle pertinent et de leur expérience en matière de gestion de la diversité (Creswell & Clark, 2017) aussi bien à l'Office qu'auprès du SCT : à l'office, 2 gestionnaires, 3 professionnelles et 1 professionnelle du SCT.

### **3.5. Appréhension de la performance organisationnelle**

En complément de notre analyse par questionnaire visant à explorer notre deuxième hypothèse qui suggère une corrélation potentielle entre les pratiques de gestion et la performance, nous avons entrepris une démarche pour évaluer la performance organisationnelle de l'Office. Nous avons puisé notre inspiration dans la méthode d'évaluation utilisée par le SCT pour évaluer les ministères et organismes au Québec.

Cette évaluation repose sur trois volets majeurs :

a. Volet I - **Efficacité de l'État** (50 % de la note) : Évaluation de l'efficacité de l'Office dans l'accomplissement de ses missions et de ses objectifs stratégiques. Des indicateurs tels que les résultats obtenus, la qualité des services aux personnes handicapées et l'efficacité opérationnelle ont été pris en compte.

b. Volet II - **Gestion des ressources de l'État** (35 % de la note) : Évaluation de la manière dont l'Office gère ses ressources financières, humaines et matérielles. Les indicateurs relatifs à la gestion budgétaire, à l'optimisation des ressources humaines et à la gestion des talents ont été considérés.

c. Volet III - **Gestion axée sur les résultats et révision des programmes** (15 % de la note) : Évaluation de la capacité de l'Office à mettre en œuvre une gestion axée sur les résultats, comprenant des éléments tels que la planification stratégique, l'évaluation des programmes et la capacité à s'adapter aux changements.

Pour cette étude, nous avons adopté une approche structurée en sélectionnant des indicateurs spécifiques pour chaque volet d'évaluation en fonction de leur disponibilité. Cette approche nous a permis d'évaluer de manière complète la performance organisationnelle en prenant en compte les résultats obtenus, la gestion des ressources et l'orientation vers l'amélioration continue.

En outre, nous avons ajusté la pondération de ces indicateurs pour une évaluation plus nuancée et adaptée aux particularités de l'Office des Personnes Handicapées du Québec, garantissant ainsi une évaluation optimale et pertinente.

Cette démarche, nous l'espérons, offre un cadre rigoureux et exhaustif pour évaluer la performance globale de l'Office, en accord avec les objectifs de cette recherche. Les détails des méthodes de calcul des indicateurs retenus sont fournis aussi bien en annexe que dans la partie qui traite des résultats & discussion.

### **3.6. Autres techniques**

#### ***3.6.1. Observation participante***

Il est important de noter que nous avons intégré l'équipe de l'Office en tant qu'agent à partir de décembre 2022. Cette position nous a offert l'opportunité de mener une observation participante, ce qui a grandement facilité la collecte et l'interprétation des données par le biais de cette méthode.

### **3.6.2. Revue documentaire & ADS (Analyse des Données Secondaires)**

Finale­ment, une revue documentaire et une ADS (Analyse des Données Secondaires) ont été menées dans le but de compléter et de cor­roborer les diverses informations et messages que nous avons recueillis tout au long de notre recherche, en collaboration avec les différents acteurs au sein de l'office.

En plus de nous appuyer sur les acquis du séminaire d'intégration réalisé pour le compte de notre formation bi-diplômante à l'ENAP (Sinunvayo, 2023) ayant porté sur un sujet quasi-similaire (avec une problématique tout à fait différente) ainsi que le cours de GRH en Contexte Public (Sinunvayo, 2022), nous avons pu par la suite passer en revue divers documents de l'OPHQ et du SCT, notamment leurs Rapports annuels de gestion (RAG), le Rapport portant sur l'application de la Loi sur l'administration publique (RALAP), leurs Plans stratégiques, etc. Cette démarche a contribué à approfondir notre compréhension des pratiques et des résultats liés à la gestion de la diversité au sein de l'Office.

### **3.7. Éthique de la recherche**

Tout au long de ce processus, nous avons assuré la confidentialité et l'anonymat des participants, garantissant ainsi la fiabilité et l'intégrité de notre recherche. Nous nous sommes engagés à conduire cette étude en accord avec les normes éthiques applicables aux projets similaires impliquant la participation de sujets humains.

De plus, nous avons pris l'engagement formel de traiter les informations collectées au cours de cette recherche de manière confidentielle. Cette confidentialité sera garantie par un anonymat total concernant les personnes interrogées lors des entretiens ou dont les réponses ont été obtenues via le questionnaire du sondage.

En conséquence, lors de la diffusion des résultats, aucune identification des participants ne sera possible. Enfin, nous nous engageons à veiller à ce que les données recueillies ne soient utilisées qu'à des fins en lien avec cette étude, et elles seront conservées jusqu'à six mois après la publication. Après cette période, elles seront définitivement détruites.

## **4 Présentation de l'office des personnes handicapées du Québec (OPHQ)**

### **4.1. Mission et objectifs de l'OPHQ**

L'Office des personnes handicapées du Québec, OPHQ en sigle, est un organisme gouvernemental dont le but est de contribuer à accroître la participation sociale des personnes handicapées. Depuis 40 ans l'OPHQ, grâce à l'expertise unique de l'ensemble de son personnel, mène des actions en faveur de la participation sociale des personnes handicapées.

Les objectifs principaux de l'OPHQ sont les suivants :

- Offrir des services de soutien, d'accompagnement et de conseil aux personnes handicapées et à leurs proches.
- Favoriser l'accès des personnes handicapées à l'information et aux ressources nécessaires pour leur épanouissement personnel et professionnel.
- Développer des politiques et des programmes en faveur de l'inclusion des personnes handicapées dans tous les domaines de la vie sociale.
- Promouvoir la sensibilisation et l'éducation du public sur les enjeux liés au handicap et à la diversité.

### **4.2. Structure organisationnelle**

L'OPHQ opère à partir de son siège social à Drummondville, avec des bureaux situés à Montréal et Québec, couvrant ainsi l'ensemble des 17 régions du Québec. L'organisation fonctionne sous la direction générale en collaboration avec un Conseil d'Administration. Elle est structurée en cinq directions : Secrétariat général, Communications et affaires juridiques, Services à la population et services administratifs, Évaluation, analyses et statistiques, Développement et intervention stratégique, et Mise en œuvre de la loi. Nous avons pris soin de joindre son organigramme en annexe du présent travail.

Au 31 Mars 2023 (05), 109 agents au total travaillaient à l'OPHQ dont : 47 à Drummondville, 28 à Montréal et 22 depuis Québec (En 2022 (04), à la même période ce chiffre était de 115 dont 7 occasionnels, sans compter les stagiaires).

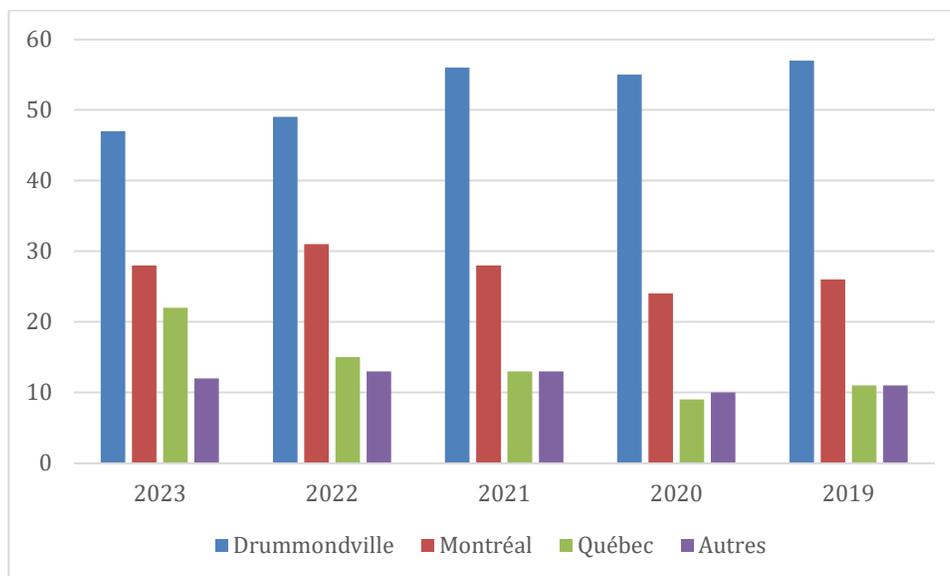
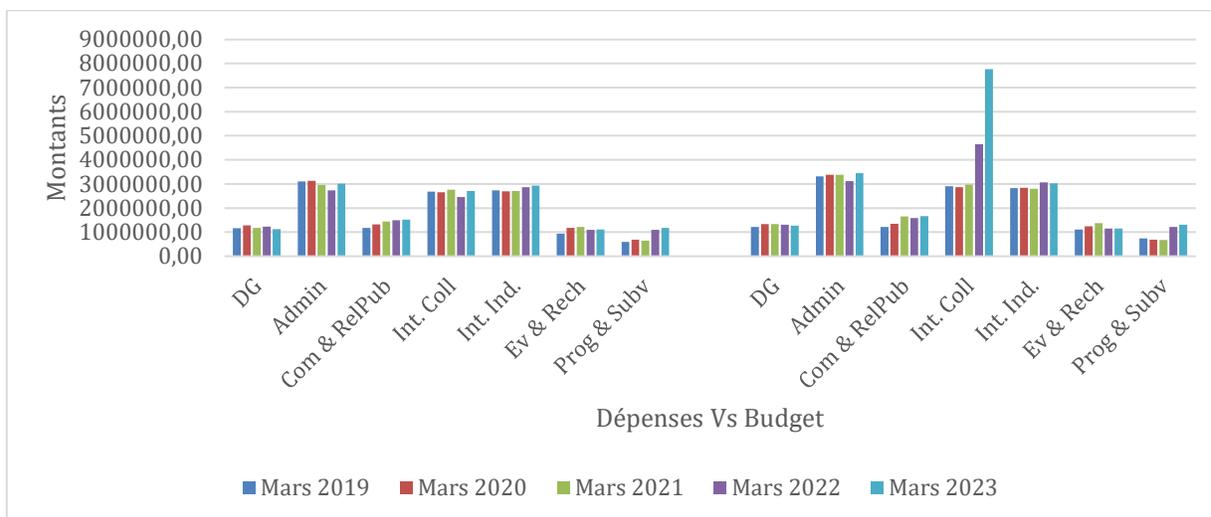


Figure 2. Effectifs OPHQ sur les 5 dernières années (OPHQ, RAG, 2022)

### .3. Aspects Budgétaires

En ce qui concerne le budget de l'OPHQ, il est réparti entre les divers secteurs d'activité, dont le volet « Intervention collective » représente la part la plus importante du budget. Voici donc un aperçu des dépenses et budgets de l'Office au cours des cinq dernières années. Les différentes lignes budgétaires correspondant aux secteurs d'activités sont abrégées comme suit : DG pour Direction générale, Admin pour Administration, Com & RelPub pour Communications et relations publiques, Int. Coll pour Intervention collective, Int. Ind. pour Intervention individuelle, Ev & Rech pour Évaluation et recherche, et Prog & Subv pour Programme de subventions.

Il convient de noter que la notion de secteur d'activité renvoie à la fonction occupée par les membres du personnel en poste, et non à la direction à laquelle ils sont rattachés.



**Figure 3. Budgets et Dépenses OPHQ sur les 5 dernières années (Entretiens & RAG)**

#### 4.4. Offre de service et planification stratégique

Au terme de l'année 2022, 5 362 personnes ont fait appel aux services à la population de l'Office (soit 3 749 personnes handicapées ou proches de celles-ci, ainsi que 1 613 partenaires). Nous pouvons dire que l'Office a maintenu la qualité de ses services à la population avec des taux de satisfaction de respectivement 89 % pour les services d'accueil, d'information et de référence (AIR) et de 94 % pour les services de soutien, de conseil et d'accompagnement (SCA).

En ligne droite avec son plan stratégique 2020-2024, l'OPHQ a entamé la mise en œuvre du projet de simplification des démarches d'accès aux programmes, mesures et services destinés aux personnes handicapées et à leur famille. Plus concrètement, elle a clôturé le vaste chantier de regroupement de l'information de 65 programmes et mesures destinés aux personnes handicapées et à leur famille dans le profil « Personnes handicapées » du site Web gouvernemental unifié Québec.ca.

Les efforts actuellement sont consentis en vue de :

- La diffusion d'un nouveau plan d'engagements "Une action gouvernementale concertée à l'égard des personnes handicapées : mise en œuvre 2021-2024 de la politique « À part entière »;
- La publication de la deuxième série de rapports d'évaluation de la politique gouvernementale À part entière, portant sur l'exercice des rôles sociaux des personnes handicapées (que sont les services de garde à l'enfance et l'éducation ; l'emploi; le loisir, le sport, le tourisme et la culture);

- L'important soutien-conseil réalisé auprès des organisations assujetties à la production d'un plan d'action annuel à l'égard des personnes handicapées (Le taux de la qualité de ces plans produits a augmenté de 9 % comparativement à 2019-2020. Le taux de production des plans d'action a, quant à lui, atteint un sommet en 2021-2022, soit à 99,5 %).

## 5 Présentation, analyse et discussion des résultats

### 5.1. Contexte organisationnel de Gestion de la Diversité, Perception de sa valorisation & niveau de satisfaction des agents

Dans ce chapitre, nous plongeons au cœur de notre première hypothèse, à savoir que **la mise en œuvre d'une gestion de la diversité inclusive et équitable est positivement corrélée à deux aspects essentiels : une meilleure perception de la valorisation de la diversité au sein de l'organisation et une augmentation de la satisfaction des employés**. Notre analyse repose sur une exploration approfondie des données recueillies, qui nous permettra de tirer des conclusions solides quant à l'influence de la gestion de la diversité sur ces facteurs clés.

L'objectif est de comprendre comment une approche de la diversité et de l'inclusion peut façonner la perception des employés et contribuer à leur satisfaction au travail, ce qui a des implications directes sur la performance globale de l'Office des Personnes Handicapées du Québec. Nous commençons donc par examiner les statistiques descriptives, puis plongeons dans l'analyse des relations entre ces variables cruciales.

#### 5.1.1. Statistiques descriptives

Cette section propose des statistiques descriptives relatives à la perception de la valorisation de la diversité et à la satisfaction des employés.

##### a. Perception de la valorisation de la diversité

**Tableau 5. Promotion D&I au sein de OPHQ (Enquêtes)**

Dans quelle mesure pensez-vous que l'Office valorise et/ou promeut la diversité et l'inclusion en milieu de travail ?				
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
	Dans une certaine mesure	14	18,9	18,9
	Dans une faible mesure	5	6,8	25,7
	Dans une grande mesure	35	47,3	73,0
	Pleinement	20	27,0	100,0
	Total	74	100,0	

Ce tableau reflète les opinions des employés concernant la valorisation et la promotion de la diversité et de l'inclusion au sein de l'Office. Les résultats indiquent que parmi les employés interrogés :

- 35 employés, soit 47,3 %, estiment que l'Office valorise et promeut la diversité et l'inclusion en milieu de travail dans une grande mesure.
- 20 employés, soit 27 %, estiment que l'Office le fait pleinement.

- 14 employés, représentant 18,9 % de l'échantillon, estiment que cela se produit dans une faible mesure.
- 5 employés, soit 6,8 %, estiment que cela se produit dans une certaine mesure.

En examinant le pourcentage cumulé, on constate que seulement 25,7 % des employés interrogés estiment que la valorisation et la promotion de la diversité et de l'inclusion en milieu de travail se font dans une faible ou une certaine mesure. Cependant, une majorité significative de 74,3 % des employés interrogés estiment que cela se fait pleinement ou dans une grande mesure. Ces résultats indiquent que la valorisation et la promotion de la diversité et de l'inclusion en milieu de travail sont largement appréciées par de nombreux employés.

#### **b. Niveau de satisfaction des employés**

**Tableau 6. Impact perçu de la gestion D&I sur les performances de l'Office (Enquêtes)**

Dans quelle mesure pensez-vous que la gestion de la diversité a un impact positif sur les performances de l'Office comme organisation ?				
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
	Aucun impact	1	1,4	1,4
	Impact limité	7	9,5	10,8
	Impact majeur	8	10,8	21,6
	Impact modéré	22	29,7	51,4
	Impact significatif	36	48,6	100,0
	Total	74	100,0	

Dans ce tableau présentant la répartition des employés interrogés en fonction de leur perception de l'impact de la gestion de la diversité sur les performances de l'Office en tant qu'organisation, nous observons les tendances suivantes :

Pour 36 employés, soit 48,6 % des enquêtés, la gestion de la diversité est perçue comme ayant un impact significatif sur les performances de l'Office en tant qu'organisation.

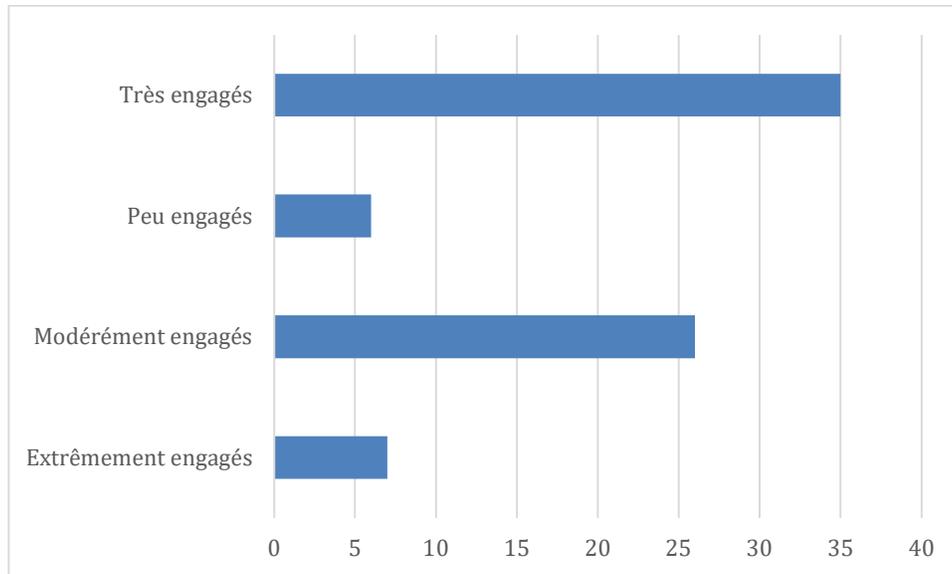
- 22 employés, soit 29,7 %, estiment que cet impact est modéré.
- 8 employés, soit 10,8 %, considèrent que cet impact est majeur.
- 7 employés, soit 9,5 %, estiment que cet impact est limité.
- 1 employé, représentant 1,4 %, pense que la gestion de la diversité n'a aucun impact sur les performances de l'Office en tant qu'organisation.

Ces résultats révèlent qu'une part significative des enquêtés reconnaît que la gestion de la diversité est un levier important pour améliorer les performances de l'Office en tant qu'organisation.

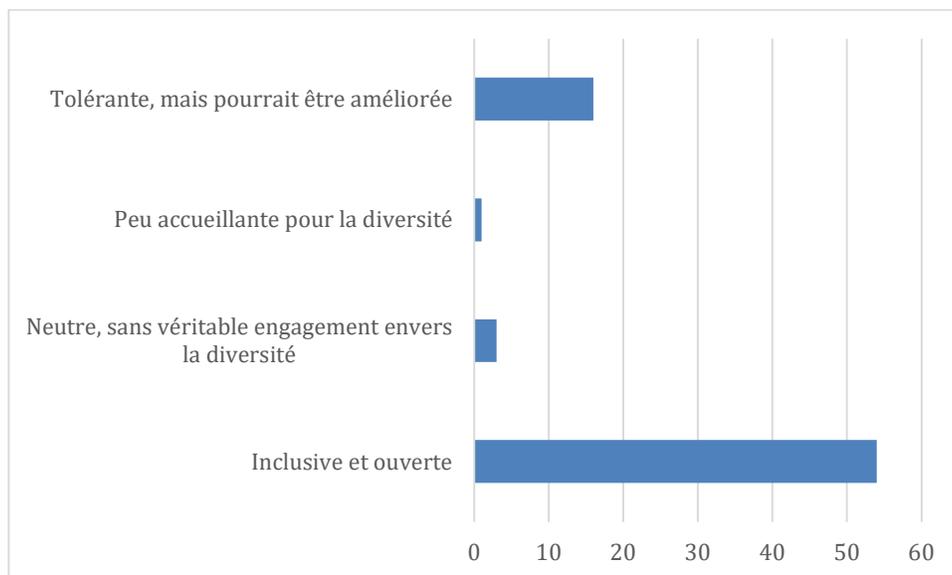
**5.1.2. Influence du contexte organisationnel sur la Satisfaction des Employés**

**a. Leadership, Culture et Attitude Organisationnelle : Effets sur la Satisfaction des Employés**

Sous ce point, nous explorerons le rôle du leadership, de la culture d'entreprise et des attitudes organisationnelles en relation avec la satisfaction des employés en matière de diversité.



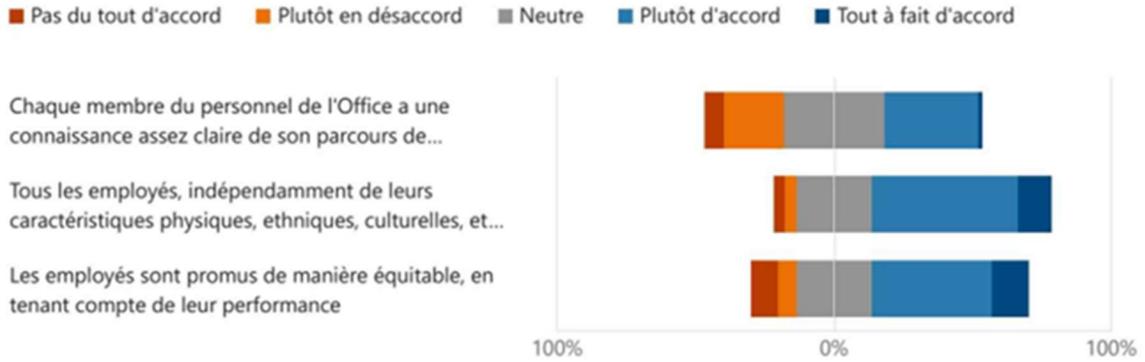
**Figure 4. Perception degré engagement du Management envers la D&I (Enquêtes)**



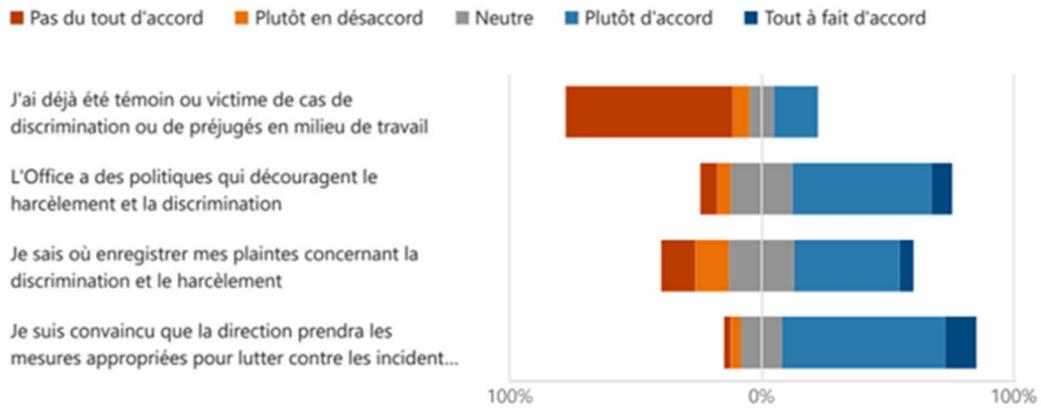
**Figure 5. Description culture organisationnelle OPHQ vis-à-vis de la D&I (Enquêtes)**

**b. Développement professionnel, Prévention de la Discrimination et Impact sur la Satisfaction des Employés**

Sous ce point, nous examinerons les mécanismes de gestion de plaintes, les problématiques de harcèlement et de discrimination, ainsi que leur impact sur la satisfaction des employés



**Figure 6. Perception développement professionnel & équité à OPHQ (Enquêtes)**



**Figure 7. Perception mécanismes de prévention discriminations et harcèlements (Enquêtes)**

**5.1.3. Relation entre les Pratiques de Gestion de la Diversité & Inclusion Vs la Perception de la Valorisation de la Diversité et de la Satisfaction des Employés**

L'objectif de cette section est d'analyser la relation entre les pratiques de gestion de la diversité, la perception de la valorisation de la diversité et la satisfaction des employés. Étant donné que toutes les variables sont qualitatives, nous utilisons un test de dépendance du Khi-deux pour effectuer cette analyse. Le test de Khi-deux est un outil adapté pour étudier la relation entre deux variables qualitatives. Il repose sur une hypothèse nulle qui suppose l'absence de dépendance entre les deux variables, par opposition à l'hypothèse alternative qui postule une dépendance entre elles.

Nous acceptons l'hypothèse nulle lorsque la valeur calculée du test de Khi-deux est supérieure à la valeur critique ou lorsque la p-value associée à cette valeur calculée dépasse le seuil de signification de 5 %. Les résultats détaillés de ce test sont présentés dans les prochaines sections.

**a. Relation entre les pratiques de gestion de la diversité et la valorisation de la diversité**

Cette relation sera analysée sous le prisme de la variable ancienneté. L'ancienneté au sein de l'organisation, au-delà de ses avantages potentiels pour gérer la diversité générationnelle ou adapter les pratiques de gestion de la diversité, peut également exercer une influence notable sur la manière dont les employés perçoivent ces pratiques. Les membres du personnel qui ont accumulé une longue expérience au sein de l'entreprise peuvent développer une perspective qui diffère de celle de leurs collègues plus récents. Aussi, si par exemple les employés plus récents ont des perceptions moins positives, l'organisation peut envisager des initiatives de sensibilisation ou de formation pour améliorer leur compréhension et leur engagement.

En analysant donc cette relation, nous avons l'opportunité de saisir comment les perceptions évoluent au fil du temps et de l'expérience au sein de l'organisation. Cette compréhension plus profonde nous offre un éclairage précieux sur la dynamique des perceptions concernant la gestion de la diversité au sein de l'office.

**Tableau 7. Perception valorisation D&I via pratiques de gestion (Enquête)**

Ancienneté dans l'office	Valorisation de la diversité et l'inclusion en milieu de travail				Total
	Dans une certaine mesure	Dans une faible mesure	Dans une grande mesure	Pleinement	

<b>Entre 2 et 5 ans</b>	Efficacité des pratiques de gestion de la diversité	Modérément efficaces	3	0	7	1	<b>11</b>
		Peu efficaces	0	1	0	0	<b>1</b>
		Très efficaces	1	1	3	2	<b>7</b>
	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>19</b>	
	<b>Test de Khi deux</b>	<b>11,523</b>		<b>P-value</b>		<b>0,073</b>	
<b>Moins de 2 ans</b>	Efficacité des pratiques de gestion de la diversité	Modérément efficaces	1	0	4	1	<b>6</b>
		Très efficaces	0	0	4	8	<b>12</b>
	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	
	<b>Test de Khi deux</b>	<b>5,000</b>		<b>P-value</b>		<b>0,082</b>	
<b>Plus de 5 ans</b>	Efficacité des pratiques de gestion de la diversité	Modérément efficaces	6	1	11	2	<b>20</b>
		Peu efficaces	2	2	0	1	<b>5</b>
		Très efficaces	1	0	6	5	<b>12</b>
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>37</b>	
	<b>Test de Khi deux</b>	<b>11,523</b>		<b>P-value</b>		<b>0,015</b>	
<b>Total</b>	Efficacité des pratiques de gestion de la diversité	Modérément efficaces	10	1	22	4	<b>37</b>
		Peu efficaces	2	3	0	1	<b>6</b>
		Très efficaces	2	1	13	15	<b>31</b>
	<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>35</b>	<b>20</b>	<b>74</b>	
	<b>Test de Khi deux</b>	<b>35,824</b>		<b>P-value</b>		<b>0,000</b>	

Ce tableau résume **la relation entre l'efficacité de pratiques de gestion de diversité et la valorisation de la diversité et l'inclusion en milieu de travail en fonction de l'ancienneté dans l'office.**

Cette section présente une analyse de la relation entre l'efficacité des pratiques de gestion de la diversité et la perception de la valorisation de la diversité et de l'inclusion en milieu de travail en fonction de l'ancienneté des employés au sein de l'Office. Globalement, 37 enquêtés estiment que les pratiques de gestion de la diversité sont modérément efficaces, 6 enquêtés les jugent peu efficaces, et 31 employés considèrent qu'elles sont très efficaces. Ces données suggèrent que la majorité des employés enquêtés considèrent que les pratiques de gestion de la diversité sont efficaces.

Néanmoins, lorsque nous croisons cette variable avec la perception de la valorisation de la diversité et de l'inclusion en milieu de travail, nous observons que le degré d'appréciation des pratiques de gestion de la diversité varie en fonction du degré d'appréciation de la valorisation de la diversité et de l'inclusion en milieu de travail. Par exemple, parmi les enquêtés qui sont pleinement satisfaits de la valorisation de la diversité et de l'inclusion en milieu de travail, 20 sur 35 estiment que les pratiques de gestion de la diversité sont très

efficaces. Cette proportion diminue à mesure que le niveau d'appréciation diminue. De même, la proportion d'enquêtés considérant que les pratiques de gestion de la diversité sont peu efficaces est plus élevée parmi ceux qui ont une faible appréciation de la valorisation de la diversité et de l'inclusion en milieu de travail.

Ces données indiquent une relation de dépendance entre les pratiques de gestion de la diversité et la perception de la valorisation de la diversité et de l'inclusion en milieu de travail : les employés qui estiment que les pratiques de gestion de la diversité sont efficaces ont tendance à apprécier davantage la valorisation de la diversité et de l'inclusion en milieu de travail. Cette constatation est renforcée par les résultats du test de Khi-deux, qui montre une valeur calculée de 35,824 avec une p-value significative de 0,000, inférieure au seuil de 5 % (p-value < 0,05).

En outre, les résultats des tests de Khi-deux pour les différentes catégories d'ancienneté montrent que cette relation est présente dans toutes les catégories d'ancienneté, car les tests de Khi-deux au sein de chaque catégorie sont tous significatifs selon le seuil standard de 5 %.

#### **b. Relation entre les pratiques de gestion de la diversité et la satisfaction des employés**

Une fois de plus nous appréhendons cette relation à travers le prisme de l'ancienneté.

**Tableau 8. Niveau de satisfaction des employés D&I Vs pratiques de gestion D&I (Enquête)**

Ancienneté			Satisfaction des employés					Total
			Aucun impact	Impact limité	Impact majeur	Impact modéré	Impact significatif	
Entre 2 et 5 ans	Efficacité des pratiques de gestion de la diversité	Modérément efficaces	1	0	0	6	4	11
		Peu efficaces	0	1	0	0	0	1
		Très efficaces	0	0	2	1	4	7
	Total		1	1	2	7	8	19
Test de Khi deux			25,310		P-value			0,001
Moins de 2 ans	Efficacité des pratiques de gestion de la diversité	Modérément efficaces		0	2	2	2	6
		Très efficaces		1	2	0	9	12
	Total			1	4	2	11	18
Test de Khi deux			6,136		P-value			0,115

<b>Plus de 5 ans</b>	Efficacité des pratiques de gestion de la diversité	Modérément efficaces		2	1	8	9	<b>20</b>
		Peu efficaces		2	0	2	1	<b>5</b>
		Très efficaces		1	1	3	7	<b>12</b>
	Total			5	2	13	17	<b>37</b>
<b>Test de Khi deux</b>				5,140	<b>P-value</b>			<b>0,526</b>
<b>Total</b>	Efficacité des pratiques de gestion de la diversité	Modérément efficaces	1	2	3	16	15	<b>37</b>
		Peu efficaces	0	3	0	2	1	<b>6</b>
		Très efficaces	0	2	5	4	20	<b>31</b>
	Total		1	7	8	22	36	<b>74</b>
<b>Test de Khi deux</b>				22,691	<b>P-value</b>			<b>0,004</b>

Ce tableau synthétise la **relation entre les pratiques de gestion de la diversité et la satisfaction des employés**

Ce tableau présente les résultats de la relation entre les pratiques de gestion de la diversité et la satisfaction des employés en fonction de leur ancienneté au sein de l'organisation. Trois cas de figures se présentent :

- Pour les employés ayant entre 2 et 5 ans d'ancienneté, il existe une relation significative entre l'efficacité perçue des pratiques de gestion de la diversité et leur niveau de satisfaction. Le test de Khi-deux donne une valeur de 25,310 avec une p-value de 0,001 (inférieure à 0,05), indiquant une relation statistiquement significative. Les employés qui estiment que les pratiques de gestion de la diversité sont "très efficaces" sont plus satisfaits, tandis que ceux qui les considèrent "modérément efficaces" ont une satisfaction modérée. Cependant, la catégorie "peu efficaces" a un petit échantillon, limitant la généralisation.
- En revanche, pour les employés ayant moins de 2 ans d'ancienneté, le test de Khi-deux montre une p-value de 0,115 (supérieure à 0,05), indiquant l'absence de relation statistiquement significative entre l'efficacité perçue des pratiques de gestion de la diversité et la satisfaction.
- De même, pour les employés ayant plus de 5 ans d'ancienneté, la p-value est élevée à 0,526, suggérant l'absence de relation statistiquement significative entre ces variables.

Cependant, lorsque tous les niveaux d'ancienneté sont regroupés, le test de Khi-deux montre une valeur de 22,691 avec une p-value de 0,004 (inférieure à 0,05), indiquant une relation significative entre l'efficacité perçue des pratiques de gestion de la diversité et la satisfaction des employés.

Il ressort donc que les employés satisfaits qui estiment que les pratiques de gestion de la diversité sont efficaces sont en moyenne les plus satisfaits, confirmant la relation de dépendance entre ces variables. Cependant, cette relation n'est significative que pour les employés ayant entre 2 et 5 ans d'ancienneté, tandis qu'elle ne l'est pas pour les autres catégories d'ancienneté.

En somme, ces résultats suggèrent que **l'efficacité des pratiques de gestion de la diversité peut avoir un impact significatif sur la satisfaction des employés, mais que cette relation peut varier en fonction de l'ancienneté au sein de l'organisation.**

## 5.2. Impact des Pratiques de Gestion de la Diversité sur l'Innovation et la Performance Globale de l'Office

Dans cette section, nous nous penchons sur notre deuxième hypothèse qui explore la relation complexe entre les pratiques de gestion de la diversité et la performance globale de l'Office des Personnes Handicapées du Québec.

Nous abordons cet aspect crucial sous trois angles distincts. Tout d'abord, nous présentons les statistiques descriptives qui nous donnent un aperçu de la manière dont les agents perçoivent les principaux axes de gestion de la diversité et évaluent l'efficacité des pratiques en place. Ensuite, nous examinons de près la relation entre ces pratiques et la façon dont elles sont perçues en termes d'impact sur les performances de l'Office, en analysant des éléments tels que l'évaluation des performances, le recrutement ciblé et la flexibilité des horaires de travail. Enfin, nous apportons une perspective globale sur la performance de l'Office, en faisant mention de la méthodologie spécifique utilisée aux fins d'apprécier cette performance organisationnelle de manière holistique.

Ces éléments nous permettront d'éclairer notre compréhension des liens entre la gestion de la diversité, la perception de son efficacité et l'amélioration de la performance globale de l'Office.

### 5.2.1. Statistiques descriptives

#### a. Perception des axes principaux de gestion de la diversité par les agents

**Tableau 9. Perception pratiques de gestion D&I mises en place (Enquête)**

Pratiques de gestion de la diversité	Total	Fréquence	%
Recrutement ciblé de personnes issues de groupes sous-représentés	74	49	66,22%
Formation à la diversité et à l'inclusion	74	19	25,68%
Mentorat ou parrainage pour les employés issus de groupes sous-représentés	74	3	4,05%
Évaluation objective des performances	74	31	41,89%
Flexibilité des horaires de travail pour favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle	74	56	75,68%

Deux axes de gestion de la diversité se distinguent nettement dans les résultats du tableau ci-dessus : la flexibilité des horaires de travail et le recrutement ciblé. Voici un examen

approfondi de la situation au sein de l'Office suivant le résultat du sondage tels que repris dans le tableau ci-haut :

- **Flexibilité des horaires de travail pour favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (75,68%)** : Cette pratique se démarque comme étant la plus appréciée, avec près de trois quarts des agents la considérant comme essentielle. Elle témoigne de la prise en compte des besoins individuels des employés, ce qui peut contribuer à une meilleure rétention et à la satisfaction au travail.  
Les pratiques de gestion de la diversité qui prennent en compte les besoins spécifiques des employés, comme la flexibilité des horaires de travail, contribuent à renforcer l'engagement des employés. Des employés engagés sont plus susceptibles de donner le meilleur d'eux-mêmes, ce qui peut se traduire par une meilleure performance globale de l'Office suivant la littérature.
- **Recrutement ciblé de personnes issues de groupes sous-représentés (66,22%)** : Cette pratique est largement reconnue et approuvée par les agents, avec près des deux tiers indiquant qu'elle est importante. Le recrutement ciblé vise à accroître la diversité en embauchant délibérément des individus provenant de groupes traditionnellement sous-représentés, ce qui peut contribuer à une plus grande inclusion.  
En recrutant délibérément des personnes issues de groupes sous-représentés et en favorisant un environnement inclusif, les entreprises peuvent bénéficier d'une plus grande diversité de perspectives et d'idées. Cela peut conduire, si l'on en croit la littérature, à des solutions innovantes aux problèmes et à la création de produits ou de services nouveaux et originaux.
- **Évaluation objective des performances (41,89%)** : Cette pratique est jugée importante par un peu plus de 40% des agents. L'évaluation objective des performances est cruciale pour garantir que les opportunités de carrière et de développement ne soient pas biaisées par des facteurs de diversité.

De plus, cette pratique favoriserait un environnement inclusif et égalitaire, des éléments essentiels pour retenir les talents. Les employés issus de groupes sous-représentés sont plus susceptibles de rester au sein de l'Office s'ils se sentent valorisés et respectés.

En revanche, le mentorat et la formation à la diversité sont les domaines où des améliorations pourraient être nécessaires :

- **Formation à la diversité et à l'inclusion (25,68%)** : Bien que moins d'un quart des agents perçoivent cette pratique comme importante, elle reste significative. Les programmes de formation à la diversité et à l'inclusion visent à sensibiliser les

employés aux questions de diversité et à promouvoir un environnement inclusif. Les équipes diversifiées sont souvent plus créatives. Lorsque les employés de différents horizons travaillent ensemble, ils apportent des idées novatrices qui peuvent stimuler la créativité au sein de l'Office. La diversité favorise la réflexion hors des sentiers battus et la remise en question des pratiques existantes.

- **Mentorat ou parrainage pour les employés issus de groupes sous-représentés (4,05%)** : Seuls quelques agents considèrent cette pratique comme cruciale. Cependant, le mentorat et le parrainage peuvent jouer un rôle essentiel dans le développement et la rétention des talents issus de groupes sous-représentés.

Dans l'ensemble, les agents perçoivent généralement positivement les pratiques de gestion de la diversité, en particulier celles liées à la flexibilité du travail et au recrutement ciblé. Ces dernières sont porteuses d'avantages tels que la diversité des perspectives et des idées, une créativité renforcée et un engagement accru des employés.

De plus, les organisations qui se positionnent et sont perçues comme promouvant la diversité et l'inclusion gagnent souvent une meilleure réputation, tant auprès des employés potentiels que des clients, ce qui, suivant la littérature, améliore leur « marque employeur » (Knox & Freeman, 2006; Viot & Benraïss-Noailles, 2014).

#### b. Efficacité perçue des pratiques de la gestion de la diversité mise en place

**Tableau 10. Efficacité des pratiques de gestion D&I mises en place (Enquête)**

Selon vous, dans quelle mesure ces politiques et/ou pratiques de gestion de la diversité sont-elles efficaces ?				
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
	Modérément efficaces	37	50,0	50,0
	Peu efficaces	6	8,1	58,1
	Très efficaces	31	41,9	100,0
	Total	74	100,0	

De manière générale, les résultats suggèrent que la majorité des agents ont une perception positive de l'efficacité des politiques et pratiques de gestion de la diversité, quand bien même il existerait également des opportunités pour des améliorations ou des clarifications potentielles pour renforcer davantage ces initiatives. Voici les points clés issus de l'analyse des réponses :

- **Perception majoritairement positive** : La majorité des agents (**41,9%**) estiment que les politiques et pratiques de gestion de la diversité sont "très efficaces". Cela suggère un niveau élevé de confiance dans les efforts déployés par l'Office pour promouvoir la diversité et l'inclusion en milieu de travail.

- **Une part significative pour "modérément efficaces"** : Près de la moitié des agents (50%) considèrent que ces politiques et pratiques sont "modérément efficaces". Cette catégorie indique une perception positive mais avec certaines réserves quant à l'efficacité totale des mesures de gestion de la diversité.
- **Une minorité pour "peu efficaces"** : Seuls 8,1% des agents estiment que ces politiques et pratiques sont "peu efficaces". Bien que ce pourcentage soit relativement faible, il indique qu'il existe encore des préoccupations ou des doutes quant à l'efficacité des initiatives actuelles en matière de diversité au sein de l'Office.
- **Pas de réponse négative significative** : Le tableau ne montre aucune réponse indiquant que les politiques et pratiques de gestion de la diversité sont "pas du tout efficaces". Cela suggère que, **dans l'ensemble, les agents reconnaissent une certaine efficacité dans les actions entreprises par l'Office en matière de gestion de la diversité.**

Bien que la majorité des agents perçoivent positivement l'efficacité des politiques de gestion de la diversité, il est important de noter que près de la moitié des répondants estiment que ces pratiques sont "modérément efficaces". Il peut être judicieux pour l'Office de recueillir des commentaires supplémentaires pour comprendre les raisons derrière cette perception et explorer des moyens d'améliorer davantage ces politiques et pratiques.

#### ***5.2.2. Relation entre les pratiques de gestion de la diversité et la perception de l'impact sur les performances de l'Office***

En vue d'une analyse approfondie visant à formuler des recommandations pertinentes en vue d'améliorer les politiques de gestion de la diversité au sein de l'Office, nous avons choisi d'isoler trois pratiques de gestion de la diversité considérées comme pertinentes suivant le sondage, à savoir :

- L'évaluation objective des performances des membres du personnel ;
- Le recrutement ciblé de personnes issues de groupes sous-représentés ;
- La flexibilité des horaires de travail pour favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Nous allons ensuite examiner la relation entre ces pratiques et la perception de l'impact relatif sur la performance organisationnelle de l'Office, afin de dégager des perspectives spécifiques.

Pour mener à bien cette démarche, nous utilisons des tests de khi deux pour évaluer la relation entre ces différentes pratiques de gestion de la diversité et la perception de leur impact sur les performances de l'Office.

Les résultats pour chaque pratique de gestion de la diversité seront présentés dans les tableaux suivants :

**a. L'évaluation objective des performances des membres du personnel**

**Tableau 11. Appréciation pratiques d'évaluation des performances employés (enquête)**

		Évaluation objective des performances		Total
		Non	Oui	
Impact positif de la gestion de la diversité sur les performances de l'Office comme organisation	Aucun impact	1	0	1
	Impact limité	4	3	7
	Impact majeur	3	5	8
	Impact modéré	16	6	22
	Impact significatif	19	17	36
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>31</b>	<b>74</b>
<b>Test de khi deux</b>		<b>4,471</b>	<b>P-value</b>	<b>0,346</b>

Les résultats de l'analyse de la relation entre l'évaluation objective des performances des membres du personnel et la perception de l'impact de la gestion de la diversité sur les performances de l'Office ne montrent pas de relation statistiquement significative, comme en témoigne la valeur du test de khi deux de 4,471 avec une p-value de 0,346, qui est supérieure au seuil de signification standard de 0,05.

Cela suggère que, selon les données recueillies dans cette enquête, il n'y a pas de lien clair et statistiquement significatif entre l'évaluation objective des performances du personnel et la perception de l'impact de la gestion de la diversité sur les performances globales de l'Office.

Il est important de noter que **la majorité des répondants considèrent que la gestion de la diversité a un impact significatif sur les performances de l'Office**, indépendamment de l'évaluation objective des performances. Cependant, ces résultats montrent que, du point de vue de ces répondants, **l'évaluation objective des performances ne semble pas être un facteur déterminant dans la perception de l'impact de la gestion de la diversité.**

**b. Le recrutement ciblé de personnes issues de groupes sous-représentés**

**Tableau 12. Impact gestion D&I via recrutement ciblé (Enquête)**

	Recrutement ciblé de personnes issues de	Total

		groupes sous-représentés		
		Non	Oui	
Impact positif de la gestion de la diversité sur les performances de l'Office comme organisation	Aucun impact	0	1	1
	Impact limité	5	2	7
	Impact majeur	1	7	8
	Impact modéré	7	15	22
	Impact significatif	15	21	36
<b>Total</b>		<b>28</b>	<b>46</b>	<b>74</b>
<b>Test de khi deux</b>		6,714	<b>P-value</b>	0,152

Voici les points saillants de cette mise en relation :

- **Impact significatif majoritaire** : La majorité des répondants (48,6%) estiment que la gestion de la diversité a un "impact significatif" sur les performances de l'Office en tant qu'organisation. Cela indique qu'ils perçoivent que cette pratique contribue de manière positive et substantielle aux résultats globaux de l'Office.
- **Variation dans la perception selon le recrutement ciblé** : En comparant les réponses en fonction du recrutement ciblé ("Non" vs "Oui"), on observe que ceux qui ont répondu "Oui" à cette pratique sont plus enclins à percevoir un "impact majeur" ou "modéré" sur les performances de l'Office, par rapport à ceux qui ont répondu "Non". Cela suggère que le recrutement ciblé est associé à une perception plus positive de l'impact de la gestion de la diversité.
- **Absence de relation statistiquement significative** : Cependant, il est important de noter que le test de khi-deux (6,714) ne montre pas une relation statistiquement significative entre le recrutement ciblé et la perception de l'impact. La p-value de 0,152 dépasse le seuil de 0,05 généralement utilisé pour déclarer une relation significative. Cela signifie que, d'un point de vue statistique, il n'y a pas suffisamment de preuves pour affirmer que le recrutement ciblé est directement lié à la perception de l'impact sur les performances de l'Office.

Bien que la majorité des répondants perçoivent un impact positif de la gestion de la diversité sur les performances de l'Office, **il n'y a pas de preuve statistique solide établissant un lien direct entre le recrutement ciblé de personnes issues de groupes sous-représentés et cette perception. Cela souligne la complexité des facteurs qui influencent la perception de l'impact de la gestion de la diversité, qui peut dépendre de nombreux autres éléments au-delà de cette pratique spécifique.**

#### c. La flexibilité des horaires en vue de l'équilibre Travail – Vie personnelle

**Tableau 13. Impact gestion D&I via flexibilité horaire en vue de ETVP (Enquête)**

		Flexibilité des horaires de travail pour favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle		Total
		Non	Oui	
Impact positif de la gestion de la diversité sur les performances de l'Office comme organisation	Aucun impact	1	0	1
	Impact limité	1	6	7
	Impact majeur	1	7	8
	Impact modéré	10	12	22
	Impact significatif	5	31	36
<b>Total</b>		<b>18</b>	<b>56</b>	<b>74</b>
<b>Test de khi deux</b>		<b>11,568</b>	<b>P-value</b>	<b>0,021</b>

Voici une interprétation que l'on peut faire de ces résultats :

- Pour les répondants qui estiment que la gestion de la diversité a un "Impact positif" sur les performances de l'Office, on observe que la plupart d'entre eux (31 sur 36) considèrent que la flexibilité des horaires de travail y est pour quelque chose (Oui). Cela suggère que ceux qui perçoivent un impact positif sont également enclins à reconnaître l'importance de la flexibilité des horaires pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.
- Même ceux qui perçoivent un impact limité ou modéré reconnaissent l'importance de cette pratique.

Le test de chi carré donne une valeur calculée de 11,568 avec une p-value de 0,021. Pour un niveau de signification (alpha) de 0,05 (5%), la p-value (0,021) est inférieure à alpha (0,05). Cela suggère que **la relation entre la flexibilité des horaires de travail et la perception de l'impact sur les performances de l'Office est statistiquement significative à un seuil de 5%**. En d'autres termes, il y a des preuves statistiques pour suggérer que ces deux variables sont liées.

Cela pourrait indiquer que la flexibilité des horaires de travail est perçue comme un élément important pour améliorer les performances de l'Office, du moins selon les réponses de l'enquête. Cependant, il importe de garder à l'esprit que **la signification statistique ne garantit pas nécessairement la signification pratique**, il peut y avoir d'autres facteurs à considérer dans l'interprétation de ces résultats.

### 5.2.3. Appréhension de la performance globale de l'Office

#### a. Bref rappel du procédé

Comme mentionné précédemment dans la section méthodologie, nous entreprenons cette démarche en nous basant sur la méthode utilisée par le SCT (l'Indice de Performance de l'Administration Publique (IPAP)) pour évaluer annuellement la performance organisationnelle des ministères et organismes, et nous tiendrons compte des données disponibles de l'année écoulée. L'IPAP est un instrument fondamental dans le processus de transformation de l'État. Son objectif principal est de faciliter la comparaison des performances entre les différentes organisations publiques en utilisant des indicateurs uniformes. L'IPAP encourage également l'adoption des meilleures pratiques en identifiant les organismes qui se démarquent par leurs performances.

Développé en 2018-2019, cet indice a été réorganisé en trois volets pour calculer une note globale. Les composantes existantes ont été préservées, réparties comme suit :

Volet I : Efficacité de l'État. - Volet II : Gestion des ressources de l'État et Volet III : Gestion axée sur les résultats et révision des programmes.

Une échelle de notation à quatre niveaux (Faible (59 % et -); À améliorer (60 % à 74 %); Bon (75 % à 89 %) et Excellent (90 % à 100 %)) a été adoptée pour présenter les résultats des ministères et des grands organismes.

En ce qui concerne la pondération, l'accent est désormais mis sur les résultats tangibles pour la population et une gestion rigoureuse des ressources de l'État. Voici un tableau détaillant la répartition :

**Tableau 14. Pondération de l'indice de performance de l'administration publique (RALAP)**

<b>Volet I – Efficacité de l'État</b>	<b>50%</b>
<i>Taux d'atteinte des engagements envers la population</i>	45%
<i>Taux de qualité des engagements envers la population</i>	5%
<b>Volet II – Gestion des ressources de l'État</b>	<b>35%</b>
<i>Taux de qualité de la gestion des ressources humaines</i>	10%
<i>Taux de qualité de la gestion des ressources financières</i>	10%
<i>Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures</i>	5%
<i>Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle</i>	5%
<i>Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique</i>	5%
<b>Volet III – Gestion axée sur les résultats et révision des programmes</b>	<b>15%</b>
<i>Taux de qualité en évaluation de programme</i>	3,3 %
<i>Taux de qualité en audit interne</i>	3,3 %
<i>Taux de qualité en gestion intégrée des risques</i>	3,3 %
<i>Taux de qualité en révision des programmes</i>	5%

Ainsi que le précise le SCT, l'IPAP est un instrument adaptable (les « indicateurs et des sous-indicateurs peuvent être ajoutés ou retirés ») qui peut évoluer en fonction des besoins, des priorités gouvernementales, et du « du niveau de maturité des organisations dans l'atteinte des résultats visés ».

b. Essai d'appréciation de la performance organisationnelle de l'Office

Tableau 15. Simulation de l'Indice de Performance de l'Administration Publique pour l'OPHQ (Auteur)

N°	Volet	Indicateurs et sous-indicateurs	Ponderation	Notes	Poids relatifs	Note globale	OBS
1	Efficacité de l'Etat (30%)	Indicateur 1 : Taux d'atteinte des engagements envers la population (90%)		90%	49,50%	59,3%	
		Indicateur 1.1 : Taux d'atteinte des cibles du plan stratégique	100%	55%			RAG 2022
		Indicateur 1.2 : Taux d'atteinte des engagements de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	91%	NE			Non évalué en 2022
		Indicateur 2 : Taux de qualité des engagements envers la population (10%)		10%	5,80%		
		Indicateur 2.1 : Taux de qualité du plan stratégique	80%	80%	78%		RAG 2022
		Indicateur 2.1.1 : Taux de cibles annuelles	40%	95%			RAG 2022
		Indicateur 2.1.2 : Taux d'indicateurs de résultats	40%	NC			Non évalué en 2022
		Indicateur 2.1.3 : Taux de qualité des indicateurs et des cibles	20%	100%			RAG 2022
		Indicateur 2.2 : Taux de qualité de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	20%	20%	20%		RAG 2022
		Indicateur 2.2.1 : Taux de respect du gabarit gouvernemental	30%	100%			RAG 2022
Indicateur 2.2.2 : Taux de présence d'une cible pour les engagements sur les normes de service	20%	100%		RAG 2022			
Indicateur 2.2.3 : Taux de qualité des engagements sur les normes de service	50%	100%		RAG 2022			
2	Gestion des ressources de l'Etat (35%)	Indicateur 3 : Taux de qualité de la gestion des ressources humaines (28,6%)		28,60%	24,47%	88,25%	
		Indicateur 3.1 : Taux d'assiduité ajusté du personnel	12,50%	91%			Ralap 2022
		Indicateur 3.2 : Taux de rétention ajusté du personnel	12,50%	90%			RAG 2022
		Indicateur 3.3 : Proportion de la masse salariale investie en formation	12,50%	100%			RAG 2022
		Indicateur 3.4 : Taux d'employés ayant reçu des attentes	12,50%	68%			Ralap 2022
		Indicateur 3.5 : Taux d'employés dont la performance a été évaluée	12,50%	86%			Ralap 2022
		Indicateur 3.6 : Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel	12,50%	95%			Ralap 2022
		Indicateur 3.7 : Taux d'atteinte de la cible d'embauche des membres des groupes cibles pour l'ensemble du personnel régularisé	12,50%	80%			RAG 2022
		Indicateur 3.8 : Taux d'atteinte de la cible de présence des membres des minorités visibles et ethniques, par région, pour l'ensemble du personnel régularisé	12,50%	74,50%			RAG 2022
		Indicateur 4 : Taux de qualité de la gestion des ressources financières (28,6%)		28,60%	24,88%		
		Indicateur 4.1 : Taux de respect des cibles d'heures rémunérées	75%	100%			RAG 2022
		Indicateur 4.2 : Taux de respect des échéanciers reliés au suivi budgétaire	25%	88%			Ralap 2022
		Indicateur 4.3 : Consommation des crédits du Budget de dépenses	91%	NE			Non évalué en 2022
		Indicateur 5 : Taux de réalisation des investissements prévus au Plan québécois des infrastructures (14,3%)	14,30%	87,00%	12,44%		Ralap 2022
Indicateur 6 : Taux de conformité des organismes publics visés au cadre normatif en gestion contractuelle (14,3%)	14,30%	96,00%	13,73%	Ralap 2022			
Indicateur 7 : Taux de qualité de la gestion des ressources informationnelles et de la transformation numérique (14,3%)	14,30%	14,30%	10,73%	Ralap 2022			
Indicateur 7.1 : Taux de réalisation des stratégies d'interventions des investissements en ressources informationnelles financières	33,33%	84,00%		Ralap 2022			
Indicateur 7.2 : Sécurité de l'information	33,33%	62,00%		Ralap 2022			
Indicateur 7.3 : Transformation numérique	33,33%	79,00%		Ralap 2022			
3	Gérer et réviser des programmes (13%)	Indicateur 8 : Taux de qualité en évaluation de programme (22,2%)	95%	95%	95%	89%	Ralap 2022
		Indicateur 8.1 : Taux de respect des échéanciers fixés par le Conseil du trésor	25%	96%			
		Indicateur 8.2 : Présence d'une planification pluriannuelle en évaluation de programme	25%	100%			
		Indicateur 8.3 : Taux d'élaboration d'un plan d'action	25%	80%			
		Indicateur 8.4 : Présence d'un mécanisme de suivi des recommandations en évaluation de programme	25%	100%			
		Indicateur 9 : Taux de qualité en audit interne (22,2%)	98%	96%	96%		
		Indicateur 9.1 : Présence de travaux en audit de performance	20%	81%			
		Indicateur 9.2 : Taux de réalisation annuel des missions d'assurance prévues au plan pluriannuel d'audit interne	20%	84%			
		Indicateur 9.3 : Responsable de l'audit interne relevant directement du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme	20%	95%			
		Indicateur 9.4 : Présence d'un plan pluriannuel d'audit interne	20%	100%			
		Indicateur 9.5 : Présence d'un comité d'audit composé majoritairement de membres externes	20%	100%			
		Indicateur 10 : Taux de qualité en gestion intégrée des risques (22,2%)	89%	89%	69%		Ralap 2022
Indicateur 10.1 : Présence d'une politique de gestion intégrée des risques en vigueur	50%	95%					
Indicateur 10.2 : Taux de réalisation des mesures d'atténuation à mettre en œuvre au plan de gestion intégrée des risques	50%	42%					
Indicateur 11 : Taux de qualité en révision des programmes (33,3%)	98%	98%	98%	Ralap 2022			
Indicateur 11.1 : Taux de qualité du plan triennal de révision des programmes	50%	98%					
Indicateur 11.2 : Taux de réalisation du plan triennal de révision des programmes	50%	97%					
<b>NOTE GLOBALE</b>						<b>79%</b>	

Lien des formules pour les indices : [https://performance.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/documents/Recueil\\_indice\\_ministeres\\_v4.0\\_TBP.pdf](https://performance.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/documents/Recueil_indice_ministeres_v4.0_TBP.pdf)

**Commentaires : L'Office obtient une note globale de 79 % pour l'année en cours, le classant dans la catégorie 'Bon' (indice 1 ajusté de 10%). Cette performance se situe juste en dessous de la catégorie 'Excellent'. Bien que notre évaluation ait été basée sur des moyennes en l'absence de certaines données spécifiques, elle offre néanmoins une vue d'ensemble de la performance globale de l'Office.**

De plus, il est important de noter que l'indice de performance de l'administration publique a évolué au cours de la dernière année, passant à une structure en trois volets. Cette évolution visait à accroître la transparence et à renforcer les attentes en matière de gestion publique. **Les résultats montrent que seulement 3 ministères sur 21 ont atteint une note de 90 % ou plus, tandis que 12 se situent entre 75 % et 89 %. Cette répartition met en évidence des opportunités d'amélioration pour de nombreuses organisations, y compris l'Office.**

De plus, il est important de préciser que l'office est une entité qui relève du ministère de la Santé et des Services Sociaux. Par conséquent, son évaluation n'est pas effectuée de manière autonome, ce qui pourrait influencer les résultats. Le rapport du SCT consulté précisait que les résultats sont basés sur les données provenant des ministères et des organismes visés, ainsi que sur les réponses à un questionnaire. Enfin, il est essentiel de noter que l'indice est en constante évolution, ce qui peut parfois rendre difficile la comparaison directe des résultats d'une année à l'autre.

En résumé, dans le cadre de cet exercice académique, l'Office obtient une évaluation favorable au sein de l'indice de performance, témoignant des efforts déployés en matière de gestion axée sur les résultats. Cependant, des opportunités d'amélioration subsistent, notamment pour se rapprocher de la catégorie 'Excellent'. Le SCT, comme indiqué plus haut, s'engage à soutenir les ministères et organismes dans leur quête d'amélioration continue, notamment dans des domaines tels que la gestion de la diversité. Ces efforts visent à garantir une plus grande efficacité de l'État et à répondre aux attentes de la population en matière de résultats concrets.

### **c. Etats des cibles gouvernementaux de la D&I**

Ces données ont servi à alimenter les indicateurs (Indicateurs 3.2, 3.6 et 3.8) du tableau des performances. Nous les isolons afin de mettre en exergue le niveau de mise en œuvre des politiques de diversité et d'inclusion, en considérant les chiffres du tout récent rapport disponible.

#### **1. Taux de roulement du personnel**

L'organisation accorde une attention particulière au taux de roulement du personnel, notamment en ce qui concerne le taux de départ volontaire. Une analyse approfondie de ces indicateurs est nécessaire pour comprendre et améliorer l'attractivité et le bien-être des employés au sein de l'OPHQ.

Un autre élément pertinent à calculer, ce sera le **taux de roulement** du personnel. Il correspond au nombre de départs (via mutation, démission ou retraite) d'employés (temporaires et permanents) sur une période donnée (souvent l'exercice financier) divisé par le nombre total d'employés sur la même période.

Il communique des précieuses informations au service des ressources humaines, notamment celles touchant la question de l'attractivité de l'organisation ou le bien-être du personnel. À ce titre, il peut être révélateur d'éventuels dysfonctionnements, en ce sens qu'il nous renseigne au sujet du rythme auquel le remplacement du personnel est effectué.

Deux valeurs sont donc à mentionner ici concernent l'OPHQ :

**Tableau 16. Taux de de roulement du personnel régulier (RAG 2022)**

	<b>2021-2022</b>	<b>2020-2021</b>	<b>2019-2020</b>
<b>Taux de départ volontaire (%)</b>	13,74	11,76	12,82

On constate une augmentation du taux de départ volontaire en 2021-2022 par rapport à l'exercice financier précédent.

**Tableau 17. Nombre d'employés retraité (RAG, 2022)**

	<b>2021-2022</b>	<b>2020-2021</b>	<b>2019-2020</b>
<b>Nombre d'employés retraité</b>	3	8	6

Ceci est le nombre de départs à la retraite inclus dans le calcul du taux de départ volontaire. L'organisation a connu une baisse du nombre de retraites en 2021-2022 comparativement aux deux exercices financiers précédents.

## 2. Taux des autres cibles pertinents

- Nombre total des personnes embauchées, selon le statut d'emploi, au cours de la période 2021-2022

Tableau 18. Total Embauches 2021-2022 (RAG, 2022)

Régulier	Occasionnel	Étudiant	Stagiaire
0	5	0	0

- Membres des minorités visibles et ethniques (MVE), anglophones, autochtones et personnes handicapées

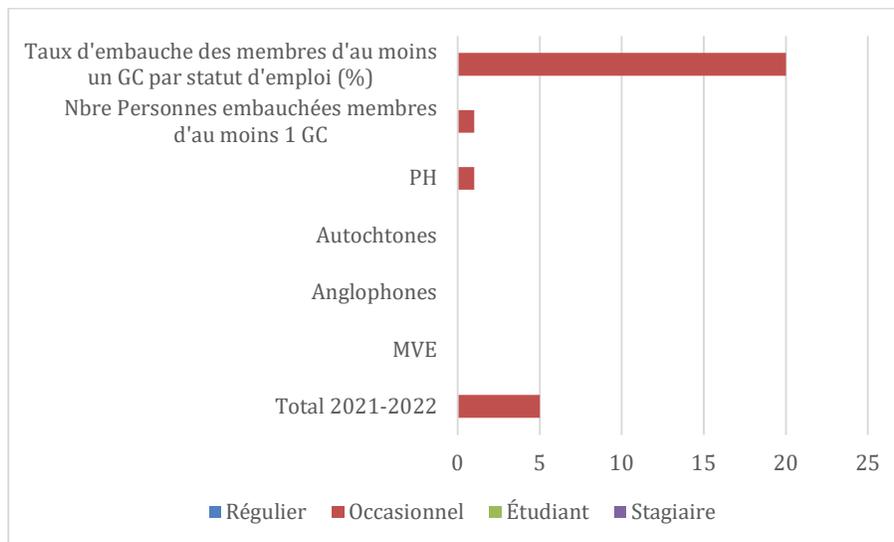


Figure 8. Embauche des membres de groupes cibles en 2021-2022 (RAG, 2022)

- Évolution du taux d'embauche global des membres des groupes cibles par statut d'emploi

Tableau 19. Taux d'embauche global (RAG, 2022)

STATUT D'EMPLOI	2021-2022	2020-2021	2019-2020
Régulier (%)	0	13,3	0
Occasionnel (%)	20	28,6	26,7
Étudiant (%)	0	66,7	33,3
Stagiaire (%)	0	50	0

- Évolution du taux d'embauche global des membres des groupes cibles

Tableau 20. Évolution du taux d'embauche global des membres des groupes cibles par statut d'emploi (RAG, 2022)

STATUT D'EMPLOI	2021-2022	2020-2021	2019-2020
Régulier (%)	0	13,3	0
Occasionnel (%)	20	28,6	26,7
Étudiant (%)	0	66,7	33,3
Stagiaire (%)	0	50	0

Rappel de l'objectif d'embauche : Atteindre un taux d'embauche annuel de 25% des employés réguliers, occasionnels, étudiants et stagiaires étant des membres des minorités visibles et ethniques, des anglophones, des autochtones ou des personnes handicapées afin de hausser la présence de ces groupes dans la fonction publique.

- **Évolution de la présence des membres des groupes cibles**

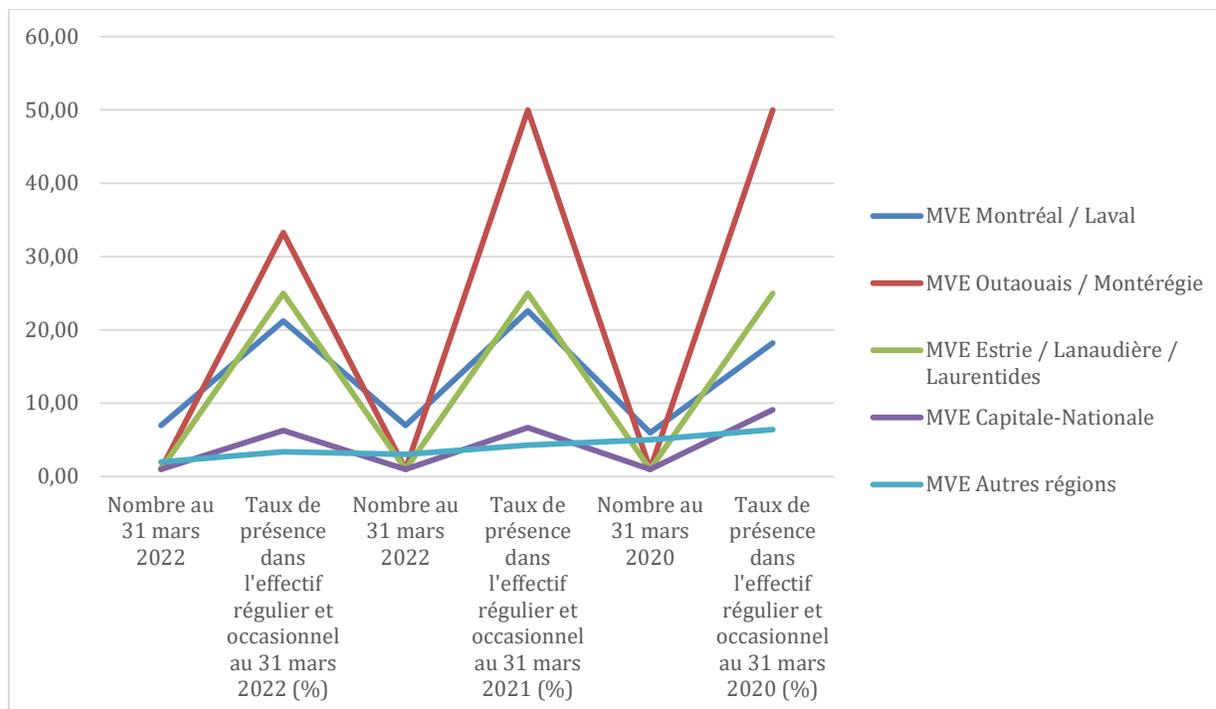
**Tableau 21. Évolution de la présence des membres des groupes cibles (RAG, 2022)**

GROUPE CIBLE	Taux de présence dans l'effectif régulier		Taux de présence dans l'effectif régulier		Taux de présence dans l'effectif régulier	
	Nombre au 31 mars 2022	au 31 mars 2022 (%)	Nombre au 31 mars 2021	au 31 mars 2021 (%)	Nombre au 31 mars 2020	au 31 mars 2020 (%)
Anglophones	0	0	0	0	0	0
Autochtones	0	0	0	0	0	0
Personnes handicapées	10	9,3	10	9,1	10	10,2

Rappel de la cible de représentativité pour les personnes handicapées, atteindre la cible ministérielle de **2%** de l'effectif régulier. Cette évolution ne tient pas compte des membres des minorités visibles et ethniques au sein de l'effectif régulier, résultats comparatifs au 31 mars de chaque année.

*NB : Il est déjà perceptible que chaque ministère a tendance à atteindre les objectifs de diversité et d'inclusion (D&I) plus facilement auprès des groupes les plus directement liés à son domaine d'intervention.*

- **Évolution de la présence des membres des minorités visibles et ethniques (MVE) au sein de l'effectif régulier et occasionnel (Ces résultats comparatifs au 31 mars de chaque année ne font pas cas d'emplois supérieurs)**



**Figure 9. Evolution présence des MVE au sein de OPHQ (RAG, 2022)**

Rappel des cibles de représentativité : Pour les membres des minorités visibles et ethniques, atteindre, au sein de l'effectif régulier et occasionnel, les cibles régionales suivantes : Montréal/Laval: 41%, Outaouais/Montérégie: 17%, Estrie/Lanaudière/Laurentides: 13%, Capitale-Nationale: 12% et les autres régions: 5%.

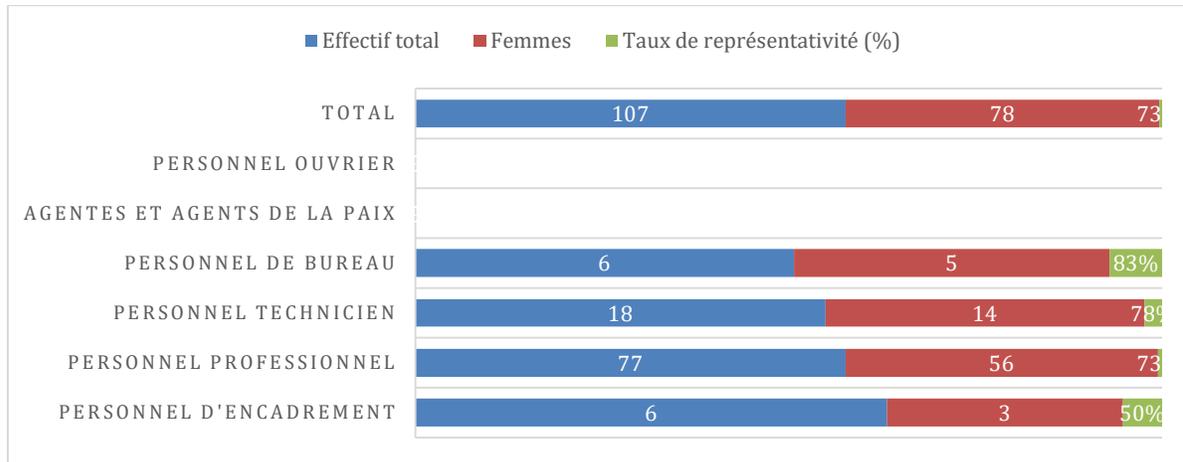
NB : Il y avait 0 présence des membres des minorités visibles et ethniques au sein de l'effectif régulier et occasionnel – résultat pour le personnel d'encadrement au 31 mars 2022.

Rappel de la cible de représentativité pour les membres des minorités visibles et ethniques, atteindre, au sein de l'effectif régulier et occasionnel : 6% pour l'ensemble du personnel d'encadrement.

- **Situation du personnel féminin**

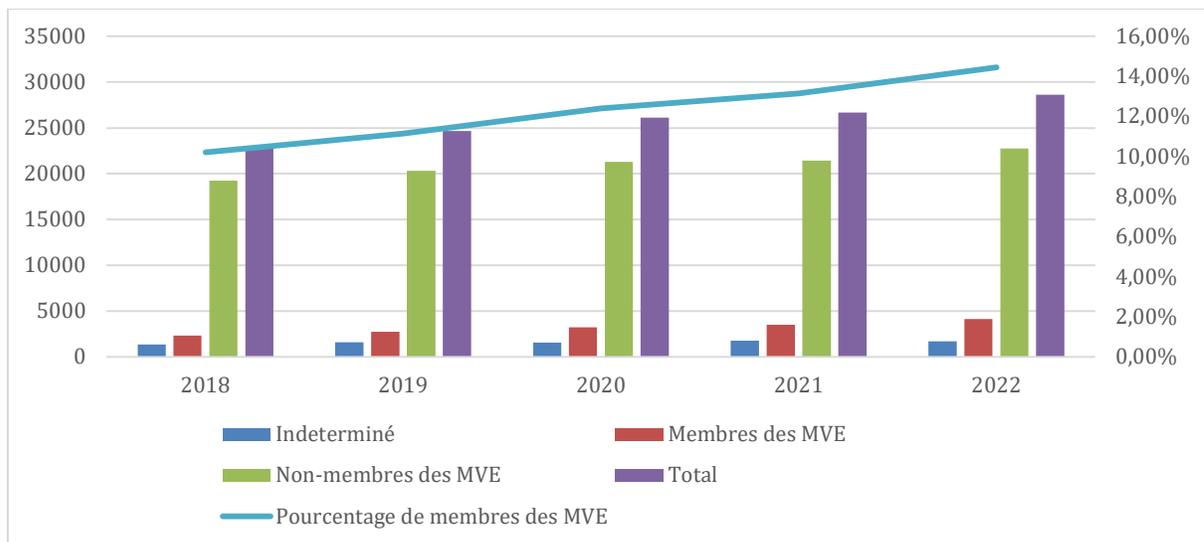
**Tableau 22. Taux d'embauche des femmes en 2021-2022 par statut d'emploi (RAG, 2022)**

	Régulier	Occasionnel	Étudiant	Stagiaire	Total
Nombre total de personnes embauchées	0	5	0	0	5
Nombre de femmes embauchées	0	4	0	0	4
Taux d'embauche des femmes (%)	0	80	0	0	80



**Figure 10. Taux de présence des femmes dans l'effectif régulier au 31 mars 2022 (RAG, 2022)**

**Note synthétique :** Au 31 mars 2020, une analyse de la répartition des fonctionnaires au Québec au sein des 19 ministères et 66 organismes, basée sur leur appartenance à un groupe cible en mars 2020, révèle des données significatives (voir tableau infra).



**Figure 11. Portrait du personnel professionnel dans la fonction publique de 2018 à 2022 (SCT)**

Les membres des minorités visibles et ethniques représentaient 12,3% de l'effectif total, mettant en lumière une diversité culturelle croissante au sein du secteur public québécois. Les anglophones, quant à eux, constituaient 1% de l'ensemble des fonctionnaires, tandis que les Autochtones représentaient 0,7%, soulignant l'importance de l'inclusion des peuples autochtones dans la fonction publique. De plus, les personnes handicapées représentaient

1,4% de l'effectif, indiquant une préoccupation pour l'accessibilité et l'inclusivité au sein de l'administration publique. Enfin, une répartition par genre révélait que les femmes dominaient largement, même si ce n'était pas à des postes de responsabilités, des biais subsisteraient (Giraud et al., 2020), totalisant 59% de l'ensemble, tandis que les hommes représentaient 41% de la main-d'œuvre. Ces données, issues d'une étude menée par Lajoie (2021) Lajoie en 2021, témoignent de l'évolution de la composition de la fonction publique québécoise en termes de diversité et de genre, soulignant ainsi la nécessité de continuer à promouvoir des politiques d'égalité et d'inclusion au sein de l'administration publique québécoise.

### **5.3. Vers une Amélioration de la Marque Employeur et une Approche Institutionnelle de la Gestion de la Diversité et de l'Inclusion**

Cette section s'inscrit dans la continuité de notre exploration du management de la diversité dans le secteur public nord-américain. Elle met en lumière deux aspects cruciaux liés à la gestion de la diversité dans l'Office.

Tout d'abord, nous examinons comment le renforcement de la Marque Employeur au sein de l'Office peut être une composante essentielle pour attirer et retenir un personnel diversifié. Ensuite, nous nous plongeons dans les perspectives institutionnelles de la gestion de la diversité et de l'inclusion au sein de l'Office en s'adaptant aux besoins changeants de notre monde actuel et une des thématiques essentielles pour répondre aux enjeux contemporains du secteur public.

Ce faisant, nous serons en train de comprendre comment l'Office est à même de s'adapter aux évolutions socioculturelles et organisationnelles, tout en relevant les défis inhérents à la gestion de la diversité.

#### **5.3.1. Naviguer vers une Marque Employeur Renforcée**

Avant cela voyons ce que les agents pensent comme avantage **ou principaux bénéfices que l'Office obtiendrait de la mise en œuvre de la politique gouvernementale en matière de gestion de la diversité.**

##### **a. Bénéfices estimés de la mise en œuvre de la politique D&I**



Figure 12. Bénéfices estimés de la Diversité (Enquêtes)

**b. Impact estimé sur l'offre de service à la population si l'Office intégrait quelques "anglophones bilingues" dans ses effectifs**

Tableau 23. Impact estimé si intégration des quelques anglophones bilingues en 1ère ligne (Enquête)

Catégories des thèmes émergents	Contenu	Fréquences
Amélioration du service à la population et impact positif	Réponse aux besoins spécifiques, Meilleure qualité de service, Service plus efficace, Amélioration générale, Contribution positive à la société Avantages pour la population, Atout ou bonification du service Ajout d'une ressource précieuse (Valorisation de l'offre de service existante), etc	34
Meilleure communication et réponse aux besoins des clients (anglophones spécialement)	Communication plus fluide, Personnalisation des réponses, Adaptation aux besoins des clients, Service adéquat & Satisfaction de la clientèle anglophone, Service bilingue tout en favorisant le	14

	français, Amélioration de la satisfaction de la clientèle et Collaboration interne pour un service optimal.	
Meilleure compréhension et accès aux services & Adaptation	Amélioration de la compréhension mutuelle, accessibilité aux services pour tous, Adaptation aux besoins changeants ou Flexibilité dans les services offerts	10
Contraintes liées à la politique linguistique & Compétence comme facteur décisif	Limitations liées à la politique linguistique du gouvernement qui donne priorité donnée au français (Contraintes à respecter).	6

**c. Impacts estimés sur l'offre de service à la population si l'Office intégrait quelques " autochtones " dans ses effectifs**

**Tableau 24. Impact estimé si intégration des quelques autochtones en 1ère ligne (Enquête)**

Catégories des thèmes émergents	Contenu	Fréquences
Amélioration du service à la population & Impact positif à l'office	Réponse aux besoins spécifiques, Meilleure qualité de service, Service plus efficace, Amélioration générale, Contribution positive à la société, etc	17
Sensibilité aux réalités autochtones et meilleure communication	Réflexion sur les enjeux autochtones, Compréhension des besoins autochtones, Personnalisation des réponses, Atténuation des stéréotypes et préjugés, Impact sur la relation avec les communautés autochtones (Échange culturel et dialogue),	15
Reconnaissance de l'expertise autochtone	Contribution à la qualité des services, Valorisation des compétences autochtones, Opportunités pour la population autochtone	6
Contraintes et défis	Défis potentiels d'intégration, Sensibilité aux enjeux culturels, Formation et sensibilisation du personnel, etc	5

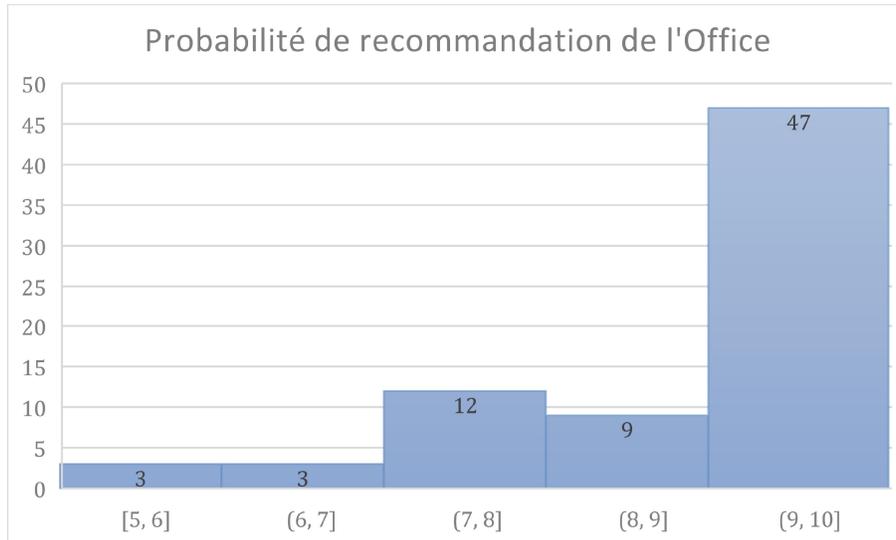
**d. Impacts estimés sur l'offre de service à la population si l'Office intégrait quelques dans ses effectifs personnes issues des Minorités Visibles et Ethniques (MVE) ?**

**Tableau 25. Impact estimé si intégration des quelques MVE en 1ère ligne (Enquête)**

Catégories des thèmes émergents	Contenu	Fréquences
Amélioration du service à la population & impact positif	Réponse aux besoins spécifiques, Meilleure qualité de service, Service plus efficace, Avantages pour la clientèle diversifiée, Meilleure communication et réponse aux besoins des clients (Personnalisation des réponses), etc	16
Diversité culturelle, inclusion et Sensibilité aux enjeux des MVE	Enrichissement culturel, Accueil de la diversité culturelle Réflexion sur les enjeux des MVE, Compréhension des besoins des MVE, Échange de connaissances culturelles avec les MVE, etc	14
Atténuation des stéréotypes et préjugés des MVE	Changement d'attitudes envers les MVE, Sensibilisation aux réalités des MVE, Reconnaissance des langues et cultures des MVE, Promotion de la diversité culturelle des MVE & Préservation des langues et cultures des MVE, etc.	11

**e. Perception de la marque employeur interne :**

La « marque employeur » désigne la réputation et la perception globale qu'une organisation a en tant qu'employeur, ainsi que son impact sur sa capacité à attirer, fidéliser et motiver ses employés. Dans cette section, nous tenterons d'en dresser une brève évaluation en examinant la propension des employés de l'Office à recommander leur employeur.



**Figure 13. Probabilité de recommandation de l'Office (Enquêtes)**

Les statistiques descriptives indiquent une forte probabilité de recommandation de l'Office parmi les répondants : on a la moyenne ( $\bar{x}$ )  $\approx (692) / 74 \approx 9.35$ , la médiane  $\approx 10$  et l'écart-type ( $\sigma$ )  $\approx \sqrt{(\sum(x_i - \bar{x})^2 / 74)} \approx 1.51$ .

**Interprétation :**

- La moyenne élevée indique que, en moyenne, les répondants sont enclins à recommander l'Office à leurs proches. Cela suggère que la majorité des participants ont une opinion positive de l'Office et qu'ils sont susceptibles de le recommander.
- La médiane de 10 signifie que la valeur médiane des réponses est la note maximale (10). Cela renforce l'idée que la plupart des répondants ont exprimé une forte probabilité de recommander l'Office.
- L'écart-type relativement faible indique que les réponses ne sont pas très dispersées autour de la moyenne. Cela suggère que les opinions des répondants sont relativement cohérentes et ne varient pas considérablement.

Globalement, ces statistiques confirment que la grande majorité des répondants ont une forte probabilité de recommander l'Office à leurs amis et à leur famille. Cela peut être perçu comme un indicateur positif de la satisfaction des répondants envers l'Office et de leur disposition à en parler positivement. Cela constitue un signe positif de la marque employeur de l'Office.

Voici quelques interprétations possibles :

- **Perception positive de l'Office comme employeur :**

Les réponses indiquant une forte probabilité de recommander l'Office à des amis et à la famille suggèrent que les répondants ont une perception positive de l'Office en tant qu'employeur. Une telle perception positive est souvent associée à une marque employeur solide, car les employés satisfaits ont tendance à parler positivement de leur expérience professionnelle.

- **Engagement des employés :**

Les résultats suggèrent que les répondants ont un niveau élevé de satisfaction envers l'Office, ce qui peut être un indicateur d'un engagement élevé des employés. Une forte probabilité de recommandation est souvent le signe que les employés sont fiers de leur organisation et de leur travail.

- **Attractivité pour les futurs employés :**

Une marque employeur positive, illustrée par les réponses favorables des employés actuels, peut rendre l'Office plus attrayant pour les futurs candidats. Les personnes ayant entendu parler positivement de l'expérience des employés sont plus susceptibles d'être intéressées à rejoindre l'organisation.

- **Effet de la culture organisationnelle :**

Une forte probabilité de recommandation peut être liée à une culture organisationnelle forte et positive. Si les employés se sentent valorisés, soutenus et satisfaits de leur environnement de travail, ils seront plus enclins à recommander l'organisation.

Il est cependant important de considérer ces résultats dans le contexte plus large de la stratégie de marque employeur de l'Office et d'autres indicateurs de satisfaction et d'engagement des employés.

NB : Bien que les statistiques suggèrent une forte probabilité de recommandation, il est important de considérer d'autres facteurs tels que biais de positivité, comportement social attendu (les répondants peuvent être plus enclins à donner une note élevée par politesse), ou le fait que l'échelle ne couvre que des valeurs positives (1 à 10) sans permettre aux répondants d'exprimer des opinions négatives.

### 5.3.2. Perspectives Institutionnelles sur la Gestion de la Diversité & l'Inclusion

Pour une compréhension approfondie de la problématique sous-jacente liée à la diversité et à l'inclusion au sein du secteur public québécois, des entrevues ont été soigneusement orchestrées avec un représentant du SCT d'une part et avec des gestionnaires au sein de l'office d'autre part. Ces entrevues visaient à explorer les enjeux, les défis, les pratiques ainsi que les contraintes inhérentes à la gestion de la diversité dans le contexte organisationnel. Nous présentons ici-bas une synthèse éclairante de ces discussions.

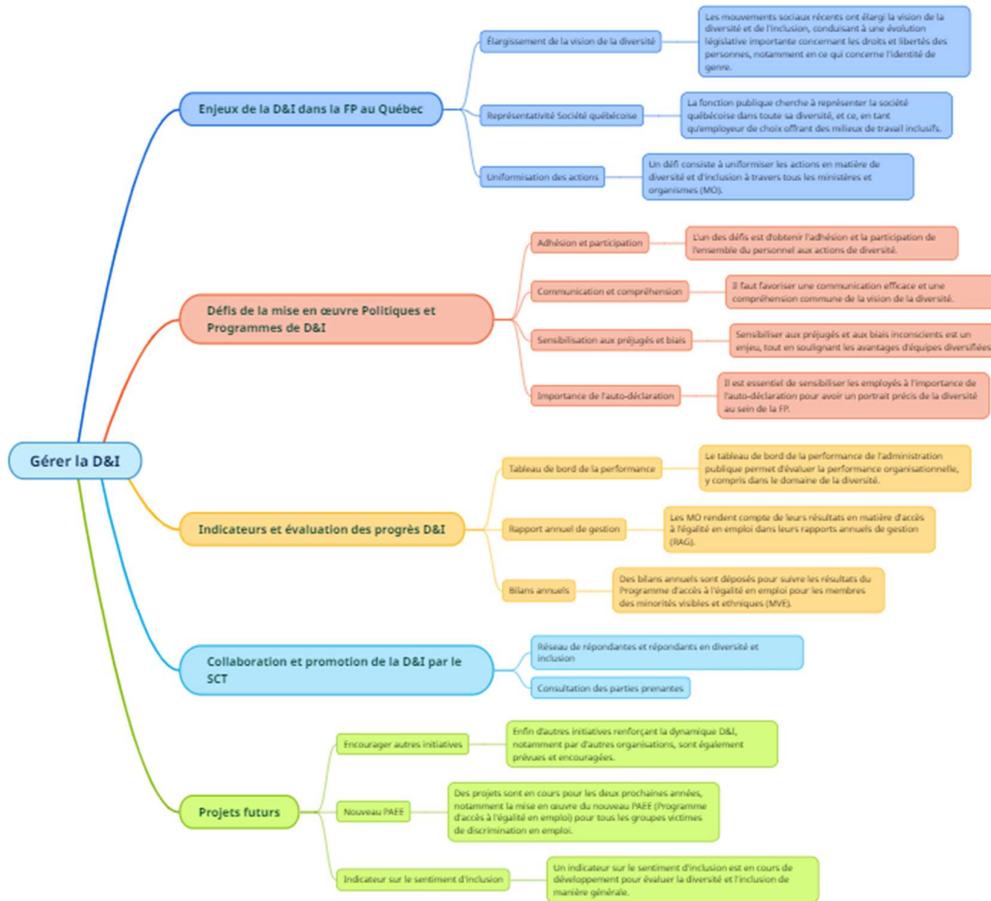


Figure 14. Enjeux, défis et évaluation de la D&I dans la FP au Québec (Entrevues)

Voici en quelques mots les principaux enjeux, mécanismes et défis liés à la diversité dans la fonction publique québécoise, ainsi que les efforts déployés pour promouvoir l'inclusion et l'égalité en emploi.

Cela étant, le moins que l'on puisse dire est que même si l'hypothèse 1 a été généralement confirmée, prouvant ainsi que la gestion de la diversité inclusive et équitable au sein de l'Office des Personnes Handicapées du Québec est liée à une meilleure perception de la valorisation de la diversité par les employés et à une augmentation de leur satisfaction au travail, **l'hypothèse 2 n'a pas été entièrement validée. En effet, il est peu courant d'observer des**

**équipes diversifiées, créatives ou innovantes dans le secteur public, principalement en raison de la nature bureaucratique du travail. La corrélation entre la diversité et la performance est plus évidente lorsqu'elle est mise en œuvre au sein d'organisations et d'entreprises « innovantes », comme le confirment certains auteurs** (Evalde & Phillippe, 2014; Takagi, 2019). Dans une étude similaire qui comparait la performance organisationnelle entre des entreprises privées et publiques sous le prisme de la diversité de la main-d'œuvre, Bozec (2004) en était arrivé à des résultats qui suggéraient que : « les différences d'objectifs entre les entreprises expliquaient en partie leurs différences de performance ». D'un côté, on visait le profit tandis que de l'autre, on poursuivait l'intérêt public.

Comparé à d'autres organismes gouvernementaux, l'Office en question présente un taux d'intégration de personnes handicapées qui est 10 fois plus élevé. De plus, le taux d'intégration des minorités, dans le contexte de la performance de l'Office, montre que celle-ci n'est pas négativement affectée de manière significative.

En outre, l'OPHQ met en avant son caractère innovant, notamment par sa participation à la coordination d'un projet interministériel impliquant 13 ministères et organismes différents. Il s'est également distingué par la création d'un premier profil clientèle sur Québec.ca et par une approche d'évaluation d'une politique publique, à savoir la politique gouvernementale "À part entière" qui vise à réduire les inégalités.

En définitive, même si la corrélation entre diversité et performance organisationnelle peut varier selon le contexte, la mise en place d'une structure qui gère de plus près la diversité et l'inclusion au sein de l'Office peut encore apporter de nombreux avantages, notamment en termes d'image, de culture organisationnelle, de conformité aux obligations légales, de gestion des talents et de la satisfaction des bénéficiaires, de plus en plus diversifiés. L'image de l'Office se devant de refléter la diversité de la population qu'il sert au quotidien à travers son offre de service.

## 6 Suggestions et recommandations

Dans cette section, nous proposons des recommandations clés basées sur les résultats de notre analyse et sur les meilleures pratiques en matière de gestion de la diversité et de l'inclusion (D&I). Ces recommandations visent à guider l'Office vers une gestion de la diversité plus inclusive et à renforcer sa performance organisationnelle dans ce domaine.

### 6.1. Axes de recommandations suggérés

Dans cette première partie, nous abordons des recommandations générales qui peuvent aider l'Office à améliorer sa gestion de la diversité et de l'inclusion. Ces recommandations sont conçues pour être applicables à l'ensemble de l'organisation et pour servir de base à une approche globale de la D&I.

**Tableau 26. Recommandations et suggestions diverses issues de la consultation des employés (Enquêtes)**

Catégories des thèmes émergents	Contenu	Fréquences
Sensibilisation et formation du personnel	Formation sur la diversité et l'inclusion, Sensibilisation à la diversité, Éducation sur les réalités des groupes diversifiés	14
Communication et échange d'expériences	Dialogue ouvert et échange d'expériences Communication interne améliorée Partage de connaissances et d'expériences	12
Leadership et engagement de la direction	Leadership en faveur de la diversité, Engagement de la direction envers la diversité, Modèle à suivre par les leaders	11
Politiques et procédures inclusives	Mise en place de politiques inclusives, Adaptation des procédures pour la diversité, Inclusion dans les processus décisionnels	9
Promotion de la diversité dans les recrutements	Recrutement diversifié, Prise en compte de la diversité dans les embauches, Recherche de talents variés	9
Sensibilisation à l'interculturalité & Valorisation de la diversité et des compétences	Sensibilisation à la diversité culturelle, Formation à l'interculturalité, Promotion du respect des cultures diversifiées, Reconnaissance des talents diversifiés, Mise en avant des réussites diversifiées et Valorisation des compétences variées	8
Création d'un comité de diversité	Comité dédié à la diversité, Forum pour la diversité, Consultation et recommandations, etc	8
Mesures d'adaptation pour les besoins spécifiques	Flexibilité pour répondre aux besoins spécifiques, Adaptation des conditions de travail et soutien pour les situations particulières, etc	5
Évaluation et suivi des initiatives	Mesure de l'impact des initiatives diversifiées, Suivi des progrès en matière de diversité & Évaluation régulière des politiques diversifiées	4

Encouragement à la prise de parole diversifiée	Expression libre et ouverte des opinions, Encouragement à la diversité des opinions & Respect de la diversité des perspectives	2
--	--	---

## 6.2. Proposition de modèle pour une gestion efficace & efficiente de la diversité : le MBI

Lorsqu'une équipe réunit des individus issus de cultures diverses, il devient impératif que les membres de cette équipe comprennent et respectent les différences culturelles de chacun. La technique MBI, selon nous, s'avère être un outil essentiel pour favoriser la collaboration au sein d'équipes aux horizons et aux cultures variés, dans le but d'accroître la productivité au sein d'une organisation, de type OPHQ.

Le MBI est une approche de gestion de projet fréquemment employée dans les domaines de l'informatique et du développement logiciel Agile, où les activités de planification et de construction sont continues et itératives. L'intégration continue tient un rôle crucial pour assurer que les mises à jour s'intègrent de manière adéquate au sein du système existant.

Le modèle MBI divise le processus de développement en trois phases principales :

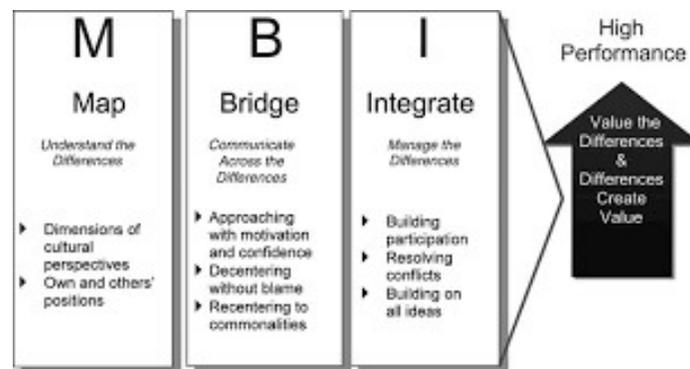


Figure 15. Modèle MBI (DiStefano & Maznevski, 2003)

- **MAP** (Planification) : La lettre "M" dans "MAP" signifie "Cartographe". Clarification des objectifs et des attentes. La phase "MAP" englobe la création d'une vision du projet à la fois claire et partagée. Cela devient particulièrement critique lorsque l'équipe est composée de membres issus de milieux culturels diversifiés. En traçant les objectifs, en identifiant les besoins des parties prenantes et en définissant les exigences du projet, les membres de l'équipe peuvent mieux appréhender les attentes à leur égard et comprendre comment leur contribution s'inscrit dans l'ensemble du projet.
- **BUILD** (Construction) : La lettre "B" dans "BUILD" signifie "Construire". Construction de ponts culturels (**BRIDGE**). La phase "BRIDGE" met l'accent sur l'établissement de liens et la compréhension entre les membres de l'équipe issus de cultures variées. Cela peut englober la sensibilisation à la diversité culturelle, la mise en place de canaux de communication ouverts, la tenue d'activités de consolidation d'équipe et la promotion

du respect mutuel. En érigeant ces "ponts culturels", l'équipe peut surmonter les obstacles culturels (Giraud et al., 2020) qui pourraient entraver la collaboration.

- **INTEGRATE** (Intégration). La lettre "I" dans "INTEGRATE" signifie "Intégrer". La phase "INTEGRATE" encourage l'intégration des compétences, des connaissances et des perspectives variées au sein de l'équipe. Les membres de l'équipe ont l'opportunité d'apporter leurs expériences culturelles distinctes pour aborder les problèmes de manière innovante et créative. En favorisant une culture d'inclusion et d'ouverture d'esprit, l'équipe peut exploiter sa diversité pour relever plus efficacement les défis.

En somme, étant donné que le modèle MBI est itératif, il offre aux équipes la possibilité de réfléchir de manière continue, d'apprendre de leurs expériences et de perfectionner leur manière de collaborer. Cette approche favorise une culture de progrès constant et d'adaptation aux évolutions des besoins de l'organisation.

### **6.3. Mise en place d'une Cellule EDI pour plus d'efficacité<sup>8</sup>**

La création d'une cellule de gestion de la diversité au sein de l'Office est une recommandation clé. Cette cellule serait responsable de coordonner et de mettre en œuvre les initiatives liées à la D&I au sein de l'organisation suivant le modèle MBI. Elle jouerait un rôle essentiel dans la promotion de la diversité et de l'inclusion, la sensibilisation des employés et la surveillance des progrès réalisés. Dans cette section, nous explorerons plus en détail les avantages de la création d'une cellule EDI et proposerons des directives pour sa mise en place efficace.

---

<sup>8</sup> Cette section s'inspire du livrable produit par nous dans le cadre du cours de Séminaire d'intégration suivi à l'ENAP durant la session d'Été 2023.

**Tableau 27. Présentation sommaire de la Cellule EDI (Auteur)**

Présentation opérationnelle sommaire	<p>Une équipe multidisciplinaire sera formée, regroupant des représentants des différentes directions transversales de l'OPHQ. Cette cellule travaillera en collaboration avec les ressources humaines pour promouvoir la diversité et l'inclusion dans tous les aspects de l'organisation.</p> <p>Elle sera responsable de la mise en œuvre de la politique gouvernementale en lien avec la diversité, de la sensibilisation, de l'évaluation des pratiques existantes et de la proposition de recommandations pour améliorer la gestion de la diversité au sein de l'Office.</p>
Difficultés, coûts, avantages et recevabilité	<p><b>Difficultés</b> : La coordination et la collaboration entre les membres de la cellule et les différentes directions transversales peuvent être un défi, en raison des différentes priorités et responsabilités. Il peut également y avoir des obstacles liés à la communication et à la prise de décision au sein de cette équipe « multidisciplinaire ».</p> <p><b>Coûts</b> : La mise en place et le bon fonctionnement de cette cellule de gestion de la diversité nécessitent des ressources humaines et financières. Des efforts seront nécessaires pour faciliter la participation des membres des directions transversales et assurer leur implication active.</p> <p><b>Avantages</b> : Cette approche favorise la collaboration interne et permet une représentation plus large des différentes perspectives et expertises au sein de l'OPHQ. La diversité des membres de la cellule contribue à des <b>discussions plus riches</b> et à des recommandations plus complètes pour la gestion de la diversité.</p> <p><b>Recevabilité</b> : La recevabilité de cette solution va être influencée par une approche participative et une communication efficace des avantages potentiels, la sensibilisation des parties prenantes concernées et la gestion des résistances au changement. Il faudra que les membres des directions transversales voient la valeur ajoutée de leur participation.</p>
Modalités de fonctionnement	<p>La cellule transversale sera placée sous la responsabilité d'une professionnelle des ressources humaines qui assumera le rôle de chef d'équipe, soutenue par une experte en développement organisationnel en tant que co-animatrice.</p> <p>En complément, cinq autres agents provenant des cinq directions de l'Office seront sélectionnés pour rejoindre la cellule, en privilégiant l'ancienneté et/ou la représentation de la diversité au sein de l'Office.</p> <p>La cellule se réunira quatre fois par an afin de discuter des enjeux liés à la gestion de la diversité. Elle agira en fonction d'un mandat défini par la direction générale, comprenant des objectifs, des indicateurs, des cibles et des responsabilités claires pour chaque membre. Dans ce mandat, seront également précisées, les modalités de rendu compte. En effet, la cellule sera tenue de rendre compte régulièrement de l'avancement des actions entreprises et des résultats obtenus, en se référant aux cibles officielles définies par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) en matière de diversité dans la fonction publique québécoise.</p> <p>Cette manière de fonctionner favorisera une collaboration efficace entre les membres de la cellule, en capitalisant sur l'expertise en ressources humaines, le développement organisationnel et les perspectives spécifiques de chaque direction. Elle permettra la mise en œuvre de mesures concrètes visant à promouvoir la diversité au sein de l'Office et l'atteinte des objectifs fixés par la direction générale.</p>

**Commentaires** : Dans le cadre de la mise en place de la cellule transversale de gestion de la diversité, il est possible d'envisager la participation de représentants de chacune de cinq directions, ci-bas désignées, en vue d'assurer une approche inclusive et complète. La participation de représentants de ces cinq directions permettra une approche transversale et collaborative de la gestion de la diversité, en capitalisant sur les expertises spécifiques de chaque direction au sein de l'OPHQ. Ainsi :

- Le délégué du **Secrétariat général, Communications et Affaires Juridiques (SGCAJ) - 2411000** pourra contribuer à la cellule en fournissant une expertise juridique, en veillant à la conformité des actions de gestion de la diversité et en soutenant la communication interne et externe sur les initiatives de diversité.
- Le délégué de la **Direction des Services à la Population et des Services Administratifs (DSPSA) - 2414000** pourra apporter une perspective opérationnelle et administrative à la cellule. Cela facilitera l'identification et à la mise en œuvre de mesures concrètes pour promouvoir la diversité au sein des services offerts par l'OPHQ.
- Le délégué de la **Direction de l'Évaluation, des Analyses et des Statistiques (DEAS) - 2416000** devra jouer un rôle clé dans la collecte et l'analyse des données relatives à la diversité

au sein de l'OPHQ. Ce qui facilitera la production des statistiques et des évaluations périodiques visant à mesurer l'impact des actions de gestion de la diversité.

- Le délégué de la **Direction du Développement et de l'Intervention Stratégique (DDIS) - 2417000** pourra contribuer à la cellule en apportant une expertise en matière de développement stratégique et d'intervention. Cela facilitera le travail de planification et de mise en œuvre de programmes et d'initiatives visant à favoriser l'inclusion et la diversité au sein de l'OPHQ.
- Le délégué de la **Direction de la Mise en Œuvre de la Loi (DMOL) - 2418000** jouera un rôle important au sein de la cellule en s'assurant que les actions de gestion de la diversité sont alignées avec les lois et les réglementations en vigueur, notamment celles communiquées par le SCT. Elle peut fournir des conseils sur les aspects juridiques liés à la diversité et aider à la mise en œuvre de mesures pour promouvoir l'égalité des chances.

#### **6.4. Échéancier et synthèse de la mise en œuvre du modèle proposé**

Ceci est donc le canevas d'implantation de la Cellule EDI au sein de l'Office. Il se propose d'aider, par ailleurs, la Cellule EDI à suivre le modèle MBI de manière efficace et assurer le succès de ses initiatives au sein de l'Office.

**Tableau 28. Chronogramme d'Implémentation de la Cellule selon le Modèle MBI (Auteur)**

<b>Phases</b>	<b>Composante MBI</b>	<b>Calendrier &amp; Activités</b>
Phase 1 : Planification et préparation (2 mois)	<b>CARTOGRAPHIER</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Organiser des réunions avec les parties prenantes, y compris des représentants des directions de l'Office, pour discuter des objectifs et des attentes en matière de diversité et d'inclusion.</li> <li>○ Élaborer une charte de la Cellule D&amp;I (le document de mandat) qui définit clairement sa mission, ses objectifs et son mandat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 1er au 15 novembre 2023 : Réunions avec les parties prenantes pour définir les objectifs et les besoins spécifiques de la cellule de gestion de la diversité.</li> <li>○ 16 au 30 novembre 2023 : Évaluation de la situation actuelle de l'OPHQ en termes de diversité et identification des lacunes et des opportunités d'amélioration.</li> <li>○ 1er au 10 décembre 2023 : Préparation du plan d'implémentation détaillé, y compris les ressources nécessaires et les étapes clés.</li> </ul>
Phase 2 : Mise en place effective de la cellule D&I et élaboration ou ajustement des politiques et processus EDI (3 mois)	<b>CONSTRUIRE DES PONTS CULTURELS (BRIDGE) :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Organiser des sessions de formation sur la diversité et l'inclusion pour les membres de la cellule et les employés de l'Office.</li> <li>○ Établir des canaux de communication ouverts pour encourager le partage d'expériences et la compréhension mutuelle.</li> <li>○ Mettre en place un comité de liaison interculturel au sein de l'Office pour favoriser les échanges interculturels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 1er janvier au 20 janvier 2024 : Recrutement et sélection des membres de la cellule de gestion de la diversité, en suivant les critères prédéfinis.</li> <li>○ 21 janvier au 15 février 2024 : Formation et/ou renforcement des capacités des membres de la cellule sur les concepts clés de la diversité, de l'inclusion et des bonnes pratiques.</li> <li>○ 16 février au 30 Mars 2024 : Élaboration et/ou ajustements des politiques et des procédures liées à l'égalité, à la diversité et à l'inclusion.</li> </ul>
Phase 3 : Sensibilisation et communication interne et externe (6 mois)	<b>INTÉGRER 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lancer des campagnes de sensibilisation à la diversité et à l'inclusion à travers l'Office, en utilisant divers médias et canaux de communication.</li> <li>○ Organiser des événements de sensibilisation, des ateliers et des conférences sur des sujets liés à la diversité.</li> <li>○ Mettre en place un système de collecte de commentaires et de rétroaction des employés sur les initiatives de la cellule.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 1er avril au 31 juillet 2024 : Développement de campagnes de sensibilisation à la diversité, à l'égalité et à l'inclusion.</li> <li>○ 1er août au 30 septembre 2024 : Communication interne et externe sur l'engagement de l'OPHQ envers l'EDI, en mettant l'accent sur les initiatives de la cellule de gestion de la diversité.</li> </ul>
Phase 4 : Clôture de la mise en place + activités de suivi & évaluation (1 mois et Ongoing)	<b>INTEGRER 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Réaliser une évaluation complète des activités de la cellule au cours de la première année de fonctionnement.</li> <li>○ Élaborer un rapport de clôture pour présenter les réalisations, les défis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 1er au 30 octobre 2024 : Évaluation générale des activités de la cellule EDI.</li> <li>○ 31-oct-24 : Fin de l'implantation de la Cellule Diversité &amp; Inclusion.</li> <li>○ À partir du 1er novembre 2024 : Suivi et monitoring de l'efficacité des initiatives de la cellule de gestion de la diversité, en utilisant des mesures clés et en recueillant</li> </ul>

	<p>et les recommandations pour l'avenir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mettre en place un processus de suivi continu pour évaluer régulièrement l'impact des initiatives de la cellule et apporter des ajustements lorsque nécessaire.</li> </ul>	<p>des commentaires des employés. Mises à jour régulières des politiques et des pratiques pour s'adapter aux besoins changeants et aux meilleures pratiques en matière de gestion de la diversité.</p>
--	--	--

## 6.5. Évaluation stratégique succincte du modèle

Voici à travers cette matrice FFOM, une vue d'ensemble des aspects internes et externes liés à la mise en place de cette cellule de gestion de la diversité.

**Tableau 29. SWOT pour la Cellule D&I suivant modèle MBI (Auteur)**

<b>FORCES</b>	<b>OPPORTUNITES</b>
Expertise interne : Utilisation des compétences internes existantes pour mettre en œuvre le modèle MBI.	Conformité légale : L'OPHQ peut se conformer aux réglementations en matière de diversité et d'inclusion en utilisant le modèle MBI.
Alignement sur les meilleures pratiques : Le modèle MBI est basé sur des meilleures pratiques de gestion de la diversité.	Meilleure attraction des talents : L'OPHQ peut attirer un personnel plus diversifié et talentueux en mettant en œuvre des pratiques de gestion de la diversité avancées.
Engagement de la direction : La direction de l'OPHQ soutient potentiellement le modèle MBI de manière active.	Amélioration de la performance : Le modèle MBI peut potentiellement améliorer la performance organisationnelle de l'OPHQ.
<b>FAIBLESSES</b>	<b>MENACES</b>
Résistance au changement <sup>9</sup> : Possibilité de résistance au sein de l'organisation à l'introduction du modèle MBI.	Concurrence accrue pour les talents : D'autres ministères et organismes peuvent également intensifier leurs efforts en matière de diversité, ce qui peut rendre plus difficile l'attraction de talents diversifiés.
Complexité opérationnelle : Gérer une nouvelle entité basée sur le modèle MBI peut ajouter une certaine complexité à la structure organisationnelle existante.	Opposition de la part d'instances hiérarchiques externes, telles qu'un ministère ou une autorité gouvernementale désignée, à la mise en œuvre de cette initiative au sein de l'OPHQ.
Coûts de formation : La formation du personnel de la Cellule sur le modèle MBI pourrait occasionner une dépense directe à supporter (frais de formation, les honoraires des formateurs, les ressources pédagogiques, etc) par l'Office.	Contraintes budgétaires : Les contraintes budgétaires (comme des coupes budgétaires gouvernementales ou des crises économiques) pourraient limiter la capacité de l'OPHQ à mettre en œuvre efficacement le modèle MBI.

En vue d'une part de capitaliser sur les forces pour atténuer les faiblesses, et d'autre part, d'exploiter les opportunités aux fins de mitiger les menaces, quelques stratégies peuvent être de mise, tel qu'illustré dans le tableau infra.

<sup>9</sup> Tendence générale au sein de l'organisation, y compris les employés, à résister aux changements. Cela peut être dû à des habitudes établies, à la peur de l'inconnu, à l'inconfort face au changement ou à d'autres raisons internes.

**Tableau 30. Stratégie de mitigation des risques et menaces potentiels (Auteur)**

<b>Objectif</b>	<b>Stratégie</b>	<b>Actions spécifiques possibles</b>
Maximiser la conformité légale	Renforcer la conformité légale en matière de diversité et d'inclusion grâce à la mise en œuvre du modèle MBI via la Cellule D&I	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place des procédures de collecte de données pour surveiller régulièrement les indicateurs de diversité.</li> <li>- Documenter et rendre compte des progrès pour démontrer la conformité légale.</li> </ul>
Attirer un personnel diversifié	Mettre en place des programmes de recrutement ciblés pour attirer des talents diversifiés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les segments de talents sous-représentés et développer des initiatives de recrutement spécifiques pour ces groupes.</li> <li>- Continuer de mesurer et suivre les indicateurs de diversité dans les nouvelles embauches.</li> </ul>
Gérer efficacement la résistance	Mettre en place un plan de gestion du changement solide pour minimiser la résistance des membres du personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les parties prenantes clés et leurs préoccupations.</li> <li>- Communiquer de manière proactive sur les avantages du modèle MBI.</li> <li>- Offrir une formation et un soutien adaptés aux employés pour faciliter la transition.</li> </ul>
Optimiser les coûts de formation	Réduire les coûts de formation en utilisant des ressources internes et en explorant des formations conjointes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluer les compétences internes disponibles pour dispenser une partie de la formation.</li> <li>- Rechercher des opportunités de collaboration avec d'autres organisations gouvernementales pour réduire les coûts.</li> </ul>
Utiliser au mieux l'engagement de la direction	Utiliser l'engagement de la direction pour promouvoir le modèle MBI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impliquer activement la direction dans la communication et la promotion du modèle MBI.</li> <li>- Faire en sorte que la direction soit un exemple de l'adoption et du soutien au modèle MBI.</li> </ul>

De ce fait, chaque stratégie est alignée sur un objectif spécifique visant à tirer parti des forces et des opportunités, tout en atténuant les faiblesses et en gérant les menaces spécifiques. Cela garantit, à notre sens, le succès du modèle MBI quand il sera question que la nouvelle Cellule D&I, une fois installée, en fasse usage.

## 7 Conclusion

En conclusion, cette étude approfondie sur la gestion de la diversité au sein de l'Office des Personnes Handicapées du Québec (OPHQ) a révélé des éléments cruciaux pour la compréhension des enjeux de diversité et d'inclusion dans le secteur public canadien. Alors que la diversité au sein de la main-d'œuvre continue de jouer un rôle prépondérant dans l'environnement professionnel, l'OPHQ, en tant qu'entité gouvernementale, est confronté à des défis et des opportunités uniques.

Les résultats de cette étude ont confirmé l'importance de mettre en œuvre une gestion de la diversité inclusive et équitable au sein de l'OPHQ. Cette approche a été positivement corrélée à une meilleure perception de la valorisation de la diversité par les employés et à une augmentation de leur satisfaction au travail. Cette constatation souligne l'impératif de mettre en place des politiques et des pratiques visant à créer un environnement inclusif où chaque employé se sent valorisé et respecté.

Cependant, il est également apparu que la corrélation entre diversité et performance organisationnelle est plus complexe dans le contexte spécifique de l'OPHQ, en raison de la nature « bureaucratique » du travail dans le secteur public. Cela souligne que les équipes diversifiées n'y sont pas intrinsèquement synonymes de performance supérieure. Toutefois, comme certains auteurs l'ont relevé, dans le contexte des organisations et entreprises innovantes confrontées à des enjeux complexes, la diversité et l'inclusion se transforment couramment en une source florissante d'innovation et de rendement exceptionnel. Malgré cela, et en ce qui concerne l'OPHQ, une mise en œuvre correcte du Management de la Diversité peut encore avoir un impact positif en termes d'image, de culture organisationnelle, de conformité légale, de gestion des talents et de satisfaction de ses « usagers/clients » diversifiés.

Les recommandations pratiques formulées dans cette étude visent à renforcer l'engagement des employés, à favoriser un environnement inclusif et équitable, et à contribuer à une performance organisationnelle accrue au sein de l'OPHQ. Ces recommandations peuvent servir de feuille de route pour l'OPHQ et d'autres organisations gouvernementales cherchant à promouvoir la diversité, l'inclusion et la performance organisationnelle.

Il est essentiel de noter que cette recherche s'est concentrée sur l'OPHQ en particulier, limitant ainsi la généralisation des résultats à d'autres institutions gouvernementales. De plus, les données ont été collectées à un moment précis, et les perceptions des employés ainsi que les pratiques organisationnelles peuvent évoluer avec le temps. Par conséquent, il est recommandé de poursuivre les recherches futures pour explorer davantage les impacts externes de la gestion de la diversité, tels que les relations avec les parties prenantes, les citoyens et la communauté en général.

En fin de compte, la gestion de la diversité dans le secteur public demeure une démarche cruciale pour favoriser un climat de travail positif, où chaque employé se sent valorisé et inclus. Les avantages de cette approche ne se limitent pas uniquement à l'innovation, mais s'étendent à la satisfaction des employés, à la réputation de l'organisation et à sa capacité à répondre efficacement aux besoins variés de la population qu'elle sert. La gestion de la diversité constitue ainsi une pierre angulaire pour l'OPHQ et d'autres entités gouvernementales dans leur quête de performance et d'équité.

## 8 Références

- Arredondo, P. (1996). *Successful diversity management initiatives: A blueprint for planning and implementation*. Sage.
- Audebrand, L. K. (2018). *Le management responsable: Une approche axiologique*. Presses de l'Université Laval.
- Barth, I. (2018). *Manager la diversité : de la lutte contre les discriminations au leadership inclusif*. Dunod. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb45519407x>
- Beaudry, C., Gagnon, M., & Deschênes, A.-A. (2019). Quand la perception des employeurs à l'égard des personnes immigrantes influence leurs pratiques de gestion de la diversité. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 74(4), 674-696.
- Beaumier, M., & Lescarbeau, R. (2001). La gestion de la diversité dans les équipes de travail multidisciplinaires. *Interactions*, 5(1), 153-184.
- Bonneville-Morawski, C. (2022). *La mixité en entreprise*. Ellipses.
- Bourgault, J. (2020). *Pratiques du management dans les organisations publiques au Canada et au Québec*. Éditions JFD.
- Bozec, R. (2004). L'analyse comparative de la performance entre les entreprises publiques et les entreprises privées : le problème de mesure et son impact sur les résultats. *Actualité économique*, 80(4), 619-654. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/012130ar>
- Bruna, M., & Chauvet, M. (2013). La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17, 70-84. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1015813ar>
- Brunet, M., Romero-Torres, A., & Aubry, M. (2021). *La gestion de projets au Québec : des cas pour illustrer une expertise en croissance*. JFD Éditions.
- Carabin, F. (2022). *Encore loin de la représentativité dans la fonction publique québécoise*. Le Devoir. <https://www.ledevoir.com/politique/quebec/775007/diversite-encore-loin-de-la-representativite-dans-la-fonction-publique-quebecoise>
- Céline, G. (2020). Diversité: 3 Québécois sur 10 la voient au travail. Et les autres? *MéTRO Média*. <https://journalmetro.com/entrepreneuriat/formation-et-emplois/2583560/diversite-3-quebecois-sur-10-la-voient-au-travail-et-les-autres/#:~:text=Au%20Qu%C3%A9bec%2C%20moins%20de%20la,le%20plus%20faible%20au%20pays>.
- Chanlat, J.-F., Dameron, S., Dupuis, J.-P., de Freitas, M., & Ozbilgin, M. (2013a). Management et Diversité: lignes de tension et perspectives. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 17, 5-13.
- Chanlat, J.-F., Dameron, S., Dupuis, J.-P., De Freitas, M. E., & Ozbilgin, M. (2013b). Management et Diversité: lignes de tension et perspectives. *Management international*, 17, 5-13.
- Chicha, M.-T. r. s., & Saba, T. (2010). *Diversité en milieu de travail : défis et pratiques de gestion*. HEC Montréal.
- Commission des droits de la personne et de la jeunesse. (2020). *Rapport Triennal 2016-2019 - 20e Anniversaire : Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*. [https://www.cdpcj.gc.ca/storage/app/media/publications/Rapport triennal PAE 20 16 2019.pdf](https://www.cdpcj.gc.ca/storage/app/media/publications/Rapport%20triennal%20PAE%2016%202019.pdf)

- Cornet, A., & Smits, J. (2015). La diversité et sa gestion: de quoi parle-t-on?
- Cornet, A., & Warland, P. (2008a). *GRH et gestion de la diversité*. Dunod.
- Cornet, A., & Warland, P. (2008b). *La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations*. Editions de l'Université de Liège.
- Cox Jr, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 34-47.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(1), 24.
- Desrosiers, L. (2019). *Accès à l'égalité et gestion de la diversité dans la fonction publique québécoise* [Rapport Mémoire de Maîtrise, Université Laval]. [https://www.cride.chaire.ulaval.ca/sites/cride.chaire.ulaval.ca/files/2020-02/Rapport%20IPMT\\_LDesrosiers.pdf](https://www.cride.chaire.ulaval.ca/sites/cride.chaire.ulaval.ca/files/2020-02/Rapport%20IPMT_LDesrosiers.pdf)
- DiStefano, J. J., & Maznevski, M. L. (2003). DEVELOPING GLOBAL MANAGERS: INTEGRATING THEORY, BEHAVIOR, DATA AND PERFORMANCE. In *Advances in Global Leadership* (Vol. 3, pp. 341-371). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1535-1203\(02\)03016-2](https://doi.org/10.1016/S1535-1203(02)03016-2)
- DiTomaso, N. (2013). *The American non-dilemma: Racial inequality without racism*. Russell Sage Foundation.
- Drucker, P. F. (2009). *Managing in a time of great change*. Harvard Business Press.
- 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.
- Evalde, M., & Phillippe, P. (2014). *Gestion de la diversité et bonnes pratiques ?* Retrieved 2023, 18 juillet from <https://www.youtube.com/watch?v=eE4DJt7tZxQ>
- Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche: méthodes quantitatives et qualitatives*. Chenelière éducation.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Fullilove, C. (2023). *Améliorer l'expérience des employés grâce à la diversité*. ADP. Retrieved 08 août from <https://www.adp.ca/fr-ca/ressources/articles-et-perspectives/articles/i/am%C3%A9liorer-l%27exp%C3%A9rience-des-employ%C3%A9s-gr%C3%A2ce-%C3%A0-la-diversit%C3%A9.aspx#:~:text=Des%20%C3%A9tudes%20d%C3%A9montrent%20que%20les,engag%C3%A9s%20que%20les%20employ%C3%A9s%20insatisfaits>.
- Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management & Avenir*, 7(1), 23-42. <https://doi.org/10.3917/mav.007.0023>
- Giraud, L., Sahraoui, D., & Frimousse, S. (2020). La carrière managériale des Marocaines: politiques de diversité et obstacles à leur inclusion. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 75(3), 473-501.
- Haas, A., & Shimada, S. (2014). Les politiques de gestion de la diversité dans les organisations : Proposition de typologie à l'usage des chercheurs et des entreprises. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 18(2), 14-21. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1024190ar>
- Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Dolan, K. (2020). *Diversity wins*.

- Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. (2018). Delivering through diversity. *McKinsey & Company*, 231, 1-39.
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716.
- Kuptsch, C., & Charest, É. (2023). *Le futur de la diversité*. PUQ.
- Lajoie, G. (2021). *L'État québécois plus obèse que jamais*. Le journal de Québec. <https://www.journaldequebec.com/2021/08/04/la-fonction-publique-gonfle-encore>
- Légis Québec. (2023a). *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics*. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/A-2.01>
- Légis Québec. (2023b). *Loi sur la Fonction Publique*. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/F-3.1.1?cible=>
- Loden, M., & Rosener, J. B. (1991). *Workforce America!: Managing employee diversity as a vital resource*. Irwin, Professional Publishing.
- Manigart, P. (1999). La gestion de la diversité: personnel féminin et minorités culturelles dans les forces armées belges. *Courrier hebdomadaire du CRISP*(5), 1-45.
- Marbot, E., & Nivet, B. (2013). Exemple de pratique de gestion de la diversité à la française: réalité, opportunité et aliénation. *Management international*, 17, 50-60.
- May, P. (2022). Le Canada : pays de « l'immigration choisie » ? *Hommes & Migrations*, 1336(1), 196-203. <https://doi.org/10.4000/hommesmigrations.13743>
- Meister, D. C. (s.d). *Acte de l'immigration, 1906*. Musée canadien de l'immigration du Quai 21. <https://quai21.ca/recherche/histoire-d-immigration/acte-de-l-immigration-1906>
- Mintzberg, H. (2003). *Le pouvoir dans les organisations*. Editions Eyrolles.
- Page, S. E. (2019). *The diversity bonus: How great teams pay off in the knowledge economy*. Princeton University Press.
- Peretti, J.-M. (2011). *Tous différents: Gérer la diversité dans l'entreprise*. Editions Eyrolles.
- Petit, M.-P. (2009). Comment se doter d'une main-d'œuvre culturellement diversifiée? *Gestion*, 34(3), 47-56.
- Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of management journal*, 43(2), 164-177.
- Russell, J. E. (1997). Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace. *Personnel Psychology*, 50(1), 209.
- SCT. (2018). *Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023*. Retrieved from [https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources\\_humaines/Strategie\\_GRH/strategie\\_GRH.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_humaines/Strategie_GRH/strategie_GRH.pdf)
- SCT. (2023). *Programme d'accès à l'égalité*. <https://www.tresor.gouv.qc.ca/faire-affaire-avec-letat/cadre-normatif-de-la-gestion-contractuelle/autres-exigences/programme-d-access-a-legalite>
- Sinunvayo, C. (2022). *Gestion de la Diversité dans le secteur public québécois : bref aperçu au sein de la société Hydro-Québec*. T. L. d. C. G. ENP7879.
- Sinunvayo, C. (2023). *Implantation d'une cellule de gestion de la diversité dans une organisation gouvernementale*. R. S. d. I. ENP7921.
- Statistique Canada. (2022). *Les immigrants représentent la plus grande part de la population depuis plus de 150 ans et continuent de façonner qui nous sommes en tant que Canadiens*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/221026/dq221026a-fra.htm>
- Syed, J. (2009). Contextualising diversity management. *Equality, diversity and inclusion at work: a research companion*, 101-111.

- Takagi, J. (2019). *La diversité et l'inclusion, une source d'innovation et de performance ?* Retrieved 2023, 20 juillet from <https://www.youtube.com/watch?v=TAYV7e0HfYY>
- Thomas, R. (1990). Roosevelt Jnr (1990)." From Affirmative Action to Affirming Diversity. *Harvard Business Review*, March/April.
- Thomas, R. (1992). *Beyond race and gender: Unleashing the power of your total workforce by managing diversity*. Amacom.
- Thomas, R. R., & Woodruff, M. I. (1999). Building a house for diversity. *New York: AMACOM*.
- Vatteville, É. (2009). La stratégie de la diversité au fondement de la confiance et de la performance. *Management & Avenir*, 28(8), 408-421. <https://doi.org/10.3917/mav.028.0408>
- Viot, C., & Benraïss-Noailles, L. (2014). Employeurs démarquez-vous! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité? *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 18(3), 60-81.

## 9 Liste des figures

FIGURE 1. ENQUETES SUIVANT LEURS APPARTENANCE A UN GROUPE CIBLE D&I (AUTEUR) .....	22
FIGURE 2. EFFECTIFS OPHQ SUR LES 5 DERNIERES ANNEES (OPHQ, RAG, 2022) .....	26
FIGURE 3. BUDGETS ET DEPENSES OPHQ SUR LES 5 DERNIERES ANNEES (ENTRETIENS & RAG).....	27
FIGURE 4. PERCEPTION DEGRE ENGAGEMENT DU MANAGEMENT ENVERS LA D&I (ENQUETES) .....	31
FIGURE 5. DESCRIPTION CULTURE ORGANISATIONNELLE OPHQ VIS-A-VIS DE LA D&I (ENQUETES).....	31
FIGURE 6. PERCEPTION DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL & EQUITE A OPHQ (ENQUETES) .....	32
FIGURE 7. PERCEPTION MECANISMES DE PREVENTION DISCRIMINATIONS ET HARCELEMENTS (ENQUETES) .....	32
FIGURE 8. EMBAUCHE DES MEMBRES DE GROUPES CIBLES EN 2021-2022 (RAG, 2022) .....	50
FIGURE 9. EVOLUTION PRESENCE DES MVE AU SEIN DE OPHQ (RAG, 2022).....	52
FIGURE 10. TAUX DE PRESENCE DES FEMMES DANS L'EFFECTIF REGULIER AU 31 MARS 2022 (RAG, 2022) .....	53
FIGURE 11. PORTRAIT DU PERSONNEL PROFESSIONNEL DANS LA FONCTION PUBLIQUE DE 2018 A 2022 (SCT) .....	53
FIGURE 12. BENEFICES ESTIMES DE LA DIVERSITE (ENQUETES) .....	55
FIGURE 13. PROBABILITE DE RECOMMANDATION DE L'OFFICE (ENQUETES) .....	58
FIGURE 14. ENJEUX, DEFIS ET EVALUATION DE LA D&I DANS LA FP AU QUEBEC (ENTRETIENS).....	60
FIGURE 15. MODELE MBI (DIStEFANO & MAZNEVSKI, 2003).....	63

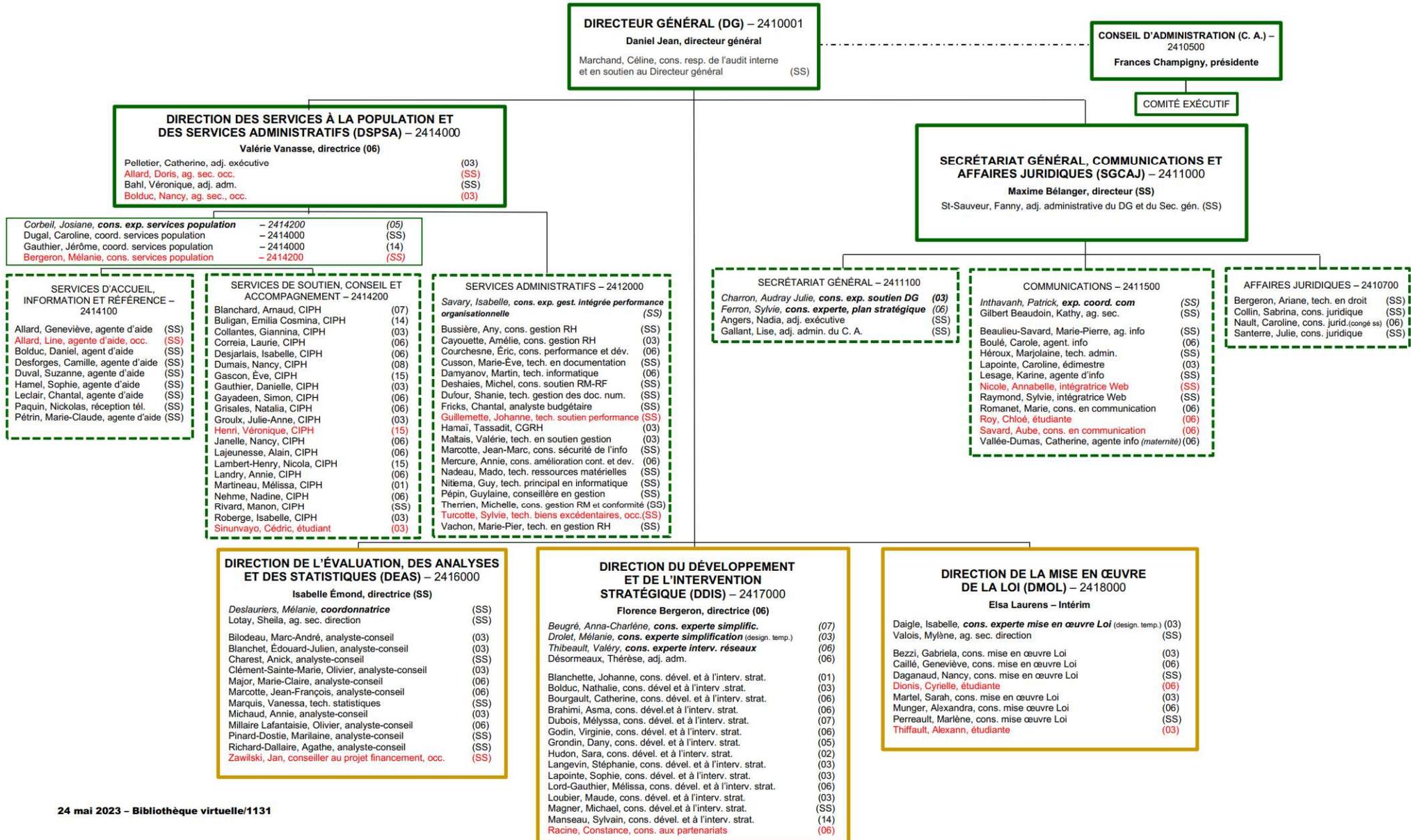
## 10 Liste des tableaux

TABLEAU 1. LA DECLINAISON EN TROIS DIMENSIONS DU MANAGEMENT DE LA DIVERSITE .....	11
TABLEAU 2. DE L'EGALITE A LA DIVERSITE ET L'INCLUSION (GARNER-MOYER, 2011).....	12
TABLEAU 3. PROPOSITION DE CLASSIFICATION DES CARACTERISTIQUES DE LA DIVERSITE (PERETTI, 2011).....	14
TABLEAU 4. ENQUETES SUIVANT LE SEXE, LA CATEGORIE D'EMPLOI ET L'ANCIENNETE (AUTEUR).....	21
TABLEAU 5. PROMOTION D&I AU SEIN DE OPHQ (ENQUETES) .....	29
TABLEAU 6. IMPACT PERÇU DE LA GESTION D&I SUR LES PERFORMANCES DE L'OFFICE (ENQUETES) .....	30
TABLEAU 7. PERCEPTION VALORISATION D&I VIA PRATIQUES DE GESTION (ENQUETE) .....	33
TABLEAU 8. NIVEAU DE SATISFACTION DES EMPLOYES D&I VS PRATIQUES DE GESTION D&I (ENQUETE) .....	35
TABLEAU 9. PERCEPTION PRATIQUES DE GESTION D&I MISES EN PLACE (ENQUETE).....	38
TABLEAU 10. EFFICACITE DES PRATIQUES DE GESTION D&I MISES EN PLACE (ENQUETE).....	40
TABLEAU 11. APPRECIATION PRATIQUES D'ÉVALUATION DES PERFORMANCES EMPLOYES (ENQUETE) .....	42
TABLEAU 12. IMPACT GESTION D&I VIA RECRUTEMENT CIBLE (ENQUETE).....	42
TABLEAU 13. IMPACT GESTION D&I VIA FLEXIBILITE HORAIRES EN VUE DE ETVP (ENQUETE).....	44
TABLEAU 14. PONDERATION DE L'INDICE DE PERFORMANCE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE (RALAP).....	45
TABLEAU 15. SIMULATION DE L'INDICE DE PERFORMANCE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE POUR L'OPHQ (AUTEUR).....	47
TABLEAU 16. TAUX DE DE ROULEMENT DU PERSONNEL REGULIER (RAG 2022) .....	49
TABLEAU 17. NOMBRE D'EMPLOYES RETRAITE (RAG, 2022) .....	49
TABLEAU 18. TOTAL EMBauchES 2021-2022 (RAG, 2022).....	50
TABLEAU 19. TAUX D'EMBAUCHE GLOBAL (RAG, 2022).....	50
TABLEAU 20. ÉVOLUTION DU TAUX D'EMBAUCHE GLOBAL DES MEMBRES DES GROUPES CIBLES PAR STATUT D'EMPLOI (RAG, 2022) 50	50
TABLEAU 21. ÉVOLUTION DE LA PRESENCE DES MEMBRES DES GROUPES CIBLES (RAG, 2022) .....	51
TABLEAU 22. TAUX D'EMBAUCHE DES FEMMES EN 2021-2022 PAR STATUT D'EMPLOI (RAG, 2022) .....	52
TABLEAU 23. IMPACT ESTIME SI INTEGRATION DES QUELQUES ANGLOPHONES BILINGUES EN 1ERE LIGNE (ENQUETE) .....	55
TABLEAU 24. IMPACT ESTIME SI INTEGRATION DES QUELQUES AUTOCHTONES EN 1ERE LIGNE (ENQUETE).....	56
TABLEAU 25. IMPACT ESTIME SI INTEGRATION DES QUELQUES MVE EN 1ERE LIGNE (ENQUETE) .....	56
TABLEAU 26. RECOMMANDATIONS ET SUGGESTIONS DIVERSES ISSUES DE LA CONSULTATION DES EMPLOYES (ENQUETES).....	62
TABLEAU 27. PRESENTATION SOMMAIRE DE LA CELLULE D&I (AUTEUR).....	65
TABLEAU 28. CHRONOGRAMME D'IMPLEMENTATION DE LA CELLULE SELON LE MODELE MBI (AUTEUR) .....	67
TABLEAU 29. SWOT POUR LA CELLULE D&I SUIVANT MODELE MBI (AUTEUR) .....	68
TABLEAU 30. STRATEGIE DE MITIGATION DES RISQUES ET MENACES POTENTIELS (AUTEUR).....	69

## 11 Annexes

- Organigramme de l'OPHQ
- Questionnaire d'Enquête
- Guides d'entrevue
- Document de Mandat pour la Cellule EDI

# ORGANIGRAMME 2023-2024



# QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

## Gestion de la diversité au sein de l'OPHQ

### *Sondage sur la perception de l'engagement envers la diversité en milieu de travail*

#### **PREAMBULE**

*Chère Madame, Cher Monsieur,*

*Je suis étudiant bi-diplômant à l'École Nationale d'Administration Publique (ENAP) du Québec (Canada) & auditeur au département Management à l'Université Senghor à Alexandrie (Égypte). En outre, je suis en emploi étudiant à l'Office (au sein de la Direction des services à la population et des services administratifs) depuis décembre 2022. Mon projet de recherche vise à étudier les pratiques de gestion de la diversité au sein de l'Office des Personnes Handicapées du Québec (OPHQ). Votre opinion et votre expérience sont essentielles pour accomplir avec succès cette mission.*

*Ce questionnaire a pour objectif de recueillir vos perceptions, suggestions et idées afin de proposer des pistes d'améliorations concrètes des pratiques actuelles concernant la gestion de la diversité au sein de l'organisation. Vos réponses seront traitées de manière strictement confidentielle et anonyme, et elles seront utilisées uniquement à des fins d'analyse et de recommandations pour la promotion de la diversité à l'Office.*

*Votre participation active contribuera à la création d'un environnement inclusif propice à l'innovation et à l'amélioration des performances. Je vous encourage donc à répondre de manière honnête, franche et constructive en partageant vos opinions et suggestions.*

*Si vous avez des questions concernant ce sondage ou si vous souhaitez discuter davantage de vos expériences, n'hésitez pas à me contacter à l'adresse courriel suivante : [cedric.sinunvayo@ophq.gouv.qc.ca](mailto:cedric.sinunvayo@ophq.gouv.qc.ca). Je suis également disponible sur Teams pour ceux qui préfèrent cette plateforme.*

*D'avance, un tout grand merci !*

*Bien cordialement,*

**Cédric SINUNVAYO**

## Informations générales

1. Dans quelle catégorie d'emploi de la fonction publique êtes-vous classé(e) au sein de l'office ? \*

- Cadre
- Fonctionnaire
- Professionnel (le)
- Autre

2. Quelle est votre sexe? \*

- Féminin
- Masculin
- Préfère ne pas répondre

3. A quel groupe cible de la diversité vous identifiez-vous, parmi les options suivantes ? \*

- Anglophone
- Autochtone
- Personne handicapée
- Minorité visible et/ou ethnique
- Non Applicable

4. Depuis combien de temps travaillez-vous pour l'Office ? \*

- Moins de 2 ans
- Entre 2 et 5 ans
- Plus de 5 ans

## Perception de la diversité

5. Dans quelle mesure pensez-vous que l'Office valorise et/ou promeut la diversité et l'inclusion en milieu de travail ? \*

- Pas du tout
- Dans une faible mesure
- Dans une certaine mesure
- Dans une grande mesure
- Pleinement

6. En fonction de quel (s) critère (s) estimez-vous que l'autorité publique au Québec définit la diversité ? (Cochez toutes les réponses pertinentes) \*

- Âge
- Genre
- Handicap
- Origine ethnique
- Orientation sexuelle
- Autre

## Politiques et pratiques de gestion de la diversité

7. Êtes-vous informé(e) des programmes et des objectifs du gouvernement du Québec visant à favoriser l'intégration et l'inclusion des minorités sur le marché du travail ? \*

- Oui
- Non
- Plutôt de manière vague ou imprécise.

8. Êtes-vous au courant des actions spécifiques mises en place au sein de l'Office pour sensibiliser et promouvoir l'égalité et la diversité en matière d'emploi ? \*

- Oui
- Plutôt de manière vague ou imprécise.
- Non

9. Quelles sont les principales pratiques de gestion de la diversité mises en place au sein de l'Office ? (Cochez toutes les réponses pertinentes) \*

- Recrutement ciblé de personnes issues de groupes sous-représentés
- Formation à la diversité et à l'inclusion
- Mentorat ou parrainage pour les employés issus de groupes sous-représentés
- Évaluation objective des performances
- Flexibilité des horaires de travail pour favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle
- Autre

10. Selon vous, dans quelle mesure ces politiques et/ou pratiques de gestion de la diversité sont-elles efficaces ? \*

- Pas du tout efficaces
- Peu efficaces
- Modérément efficaces
- Très efficaces
- Extrêmement efficaces

## Leadership et culture organisationnelle

11. Dans quelle mesure estimez-vous que les gestionnaires de l'Office sont engagé (e) s dans la promotion de la diversité et de l'inclusion ? \*

- Pas du tout engagés
- Peu engagés
- Modérément engagés
- Très engagés
- Extrêmement engagés

12. Comment décririez-vous la culture organisationnelle de l'Office en ce qui concerne la gestion de la diversité ? \*

- Inclusive et ouverte
- Tolérante, mais pourrait être améliorée
- Neutre, sans véritable engagement envers la diversité
- Peu accueillante pour la diversité
- Hostile à la diversité

## Résultats et bénéfices perçus

13. Dans quelle mesure pensez-vous que la gestion de la diversité a un impact positif sur les performances de l'Office comme organisation ? \*

- Aucun impact
- Impact limité
- Impact modéré
- Impact significatif
- Impact majeur

14. Quels sont, selon vous, les principaux bénéfices que l'Office obtiendrait de la mise en œuvre de la politique gouvernementale en matière de gestion de la diversité ? \*

# Harcèlement et discrimination

15. Veuillez choisir l'assertion qui correspond le mieux à votre situation dans le cadre de votre travail à l'Office \*

	Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
J'ai déjà été témoin ou victime de cas de discrimination ou de préjugés en milieu de travail	<input type="radio"/>				
L'Office a des politiques qui découragent le harcèlement et la discrimination	<input type="radio"/>				
Je sais où enregistrer mes plaintes concernant la discrimination et le harcèlement	<input type="radio"/>				
Je suis convaincu que la direction prendra les mesures appropriées pour lutter contre les incidents liés à la Diversité et/ou à l'inclusion	<input type="radio"/>				

## Développement de carrière

16. Veuillez choisir l'option qui correspond le mieux à la situation actuelle à l'Office \*

	Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Chaque membre du personnel de l'Office a une connaissance assez claire de son parcours de développement professionnel	<input type="radio"/>				
Tous les employés, indépendamment de leurs caractéristiques physiques, ethniques, culturelles, etc., sont encouragés à postuler pour des postes supérieurs	<input type="radio"/>				
Les employés sont promus de manière équitable, en tenant compte de leur performance	<input type="radio"/>				

## Attitude organisationnelle envers la diversité.

17. Veuillez choisir l'option qui correspond le mieux à la situation actuelle à l'Office \*

	Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Tous les employés de l'office sont traités de manière égale et équitable.	<input type="radio"/>				
Les déclarations ou blagues visant des races, religions, etc. spécifiques ne sont pas tolérées à l'Office.	<input type="radio"/>				
Les employés de toutes cultures et origines sont respectés et valorisés.	<input type="radio"/>				
L'équipe de direction valorise la diversité et soutient toutes les initiatives qui la favorisent.	<input type="radio"/>				

## Suggestions d'amélioration

18. Selon vous, dans un contexte où la société québécoise est en constante évolution, quel serait l'impact sur l'offre de service à la population si l'Office intégrait quelques "anglophones bilingues" dans ses équipes de première ou deuxième ligne ? \*

19. Selon vous, dans un contexte où la société québécoise est en constante évolution, quel serait l'impact sur l'offre de service à la population si l'Office intégrait quelques autochtones dans ses équipes de première ou deuxième ligne ? \*

20. Selon vous, dans un contexte où la société québécoise est en constante évolution, quel serait l'impact sur la gestion de la clientèle si l'Office intégrait davantage de membres des Minorités Visibles et Ethniques (MVE) dans ses équipes de première ou deuxième ligne ? \*

21. Avez-vous des suggestions et des recommandations pour une meilleure gestion de la diversité au sein de l'Office ? \*

22. Sur une échelle de 1 à 10, partant de votre expérience avec l'Office, quelle est la probabilité que vous recommandiez un membre de votre famille / vos ami (e) s à l'Office? [NB : 1 : Très improbable - 10 : Très probable] \*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

---

Ce contenu n'a pas été créé ni n'est approuvé par Microsoft. Les données que vous soumettez sont envoyées au propriétaire du formulaire.



# GUIDES D'ENTRETIEN

## A. Avec OPHQ :

### 1. Enjeux de la diversité dans la fonction publique québécoise :

- a. Comment l'OPHQ perçoit-il les enjeux liés à la diversité au sein de la fonction publique québécoise, en particulier en ce qui concerne les personnes handicapées ?
- b. Quels sont les principaux défis et opportunités associés à la gestion de la diversité au sein de l'OPHQ ?
- c. Comment l'OPHQ intègre-t-il la notion de diversité dans sa vision et ses objectifs stratégiques ?

### 2. Indicateurs et évaluation des progrès :

- a. Quels sont les indicateurs clés que l'OPHQ utilise pour mesurer les progrès réalisés en matière de diversité et d'inclusion ?
- b. Comment l'OPHQ évalue-t-il l'impact de ses politiques et programmes de diversité sur la performance organisationnelle ?
- c. Pouvez-vous nous donner des exemples concrets de mesures prises pour améliorer la diversité au sein de l'OPHQ et de leurs résultats ?

### 3. Collaboration et promotion de la diversité :

- a. Comment l'OPHQ collabore-t-il avec d'autres organismes, organisations ou communautés pour promouvoir la diversité et l'inclusion ?
- b. Quels sont les programmes de sensibilisation et de formation mis en place pour sensibiliser les employés de l'OPHQ à la diversité et à l'inclusion ?
- c. Comment l'OPHQ favorise-t-il la diversité dans ses pratiques de recrutement et de promotion du personnel ?

### 4. Défis de la mise en œuvre des politiques et programmes de diversité :

- a. Quels sont les principaux défis auxquels l'OPHQ a été confronté lors de la mise en œuvre de ses politiques de diversité ?
- b. Comment l'OPHQ gère-t-il la résistance au changement et les éventuelles réticences des employés face aux initiatives de diversité ?
- c. Comment l'OPHQ mesure-t-il l'efficacité de ses efforts pour surmonter ces défis et garantir le succès de ses programmes de diversité ?

## **B. Avec SCT**

### **1. Enjeux de la diversité dans la fonction publique québécoise :**

- a. Quels sont les principaux enjeux actuels liés à la diversité dans la fonction publique québécoise ?
- b. Il me semble qu'il y a plusieurs "Programme d'accès à l'égalité en emploi" (pour les personnes handicapées, pour les membres des communautés culturelles, etc.). Comment cela a-t-il contribué à diversifier la fonction publique jusqu'à présent ?

### **2. Indicateurs et évaluation des progrès :**

- a. En dehors des références aux "cibles" pour les groupes sous-représentés, existe-t-il d'autres indicateurs utilisés pour évaluer les progrès réalisés en matière de diversité par les ministères et organismes ?
- b. Quels sont les mécanismes de suivi et d'évaluation utilisés pour mesurer l'efficacité des initiatives de diversité dans la fonction publique québécoise ?
- c. Est-il possible d'obtenir le classement des ministères et organismes selon le taux de représentativité des différents groupes cibles au sein de leurs effectifs ?

### **3. Collaboration et promotion de la diversité :**

- a. Comment le SCT travaille-t-il concrètement en collaboration avec d'autres ministères et organismes pour promouvoir la diversité et l'inclusion ? (Exemple : comment le SCT encourage-t-il la sensibilisation et la formation des employés sur les questions de diversité et d'inclusion ?)

### **4. Défis de la mise en œuvre des politiques et programmes de diversité :**

- a. Les programmes « diversité » sont-ils mis en œuvre de manière « uniforme » par les ministères et organismes ou chaque ministère et organisme a-t-il la possibilité d'adapter la mise en œuvre à ses réalités ?
- b. Quels sont les principaux défis rencontrés lors de la mise en œuvre des politiques et programmes de diversité ?

### **5. Autres**

- a. Existe-t-il des projets ou des initiatives spécifiques à venir concernant la diversité et l'inclusion dans la fonction publique ?

# Projet de Document de mandat

## Cellule EDI (Équité, Diversité et Inclusion) de OPHQ.

De : Direction générale, Office des Personnes Handicapées du Québec (OPHQ) Date : [Date]

Objet : Mandat de la Cellule EDI de l'OPHQ

### A. Mandat de la Cellule EDI :

La Cellule EDI de l'Office des Personnes Handicapées du Québec (OPHQ) est créée dans le but de promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion au sein de l'organisation. Son mandat consiste à mettre en place, en accord avec les directives gouvernementaux en la matière, des initiatives et des mesures visant à favoriser un environnement de travail inclusif et respectueux de la diversité des membres de l'OPHQ ainsi que des citoyens qu'ils servent.

### B. Responsabilités de la Cellule EDI :

#### 1. Sensibilisation et formation :

- Sensibiliser l'ensemble du personnel de l'OPHQ aux enjeux de l'équité, de la diversité et de l'inclusion, en mettant l'accent sur les questions liées au handicap.
- Concevoir et dispenser des formations sur la diversité, l'inclusion, la prévention de la discrimination et des préjugés, en mettant l'accent sur les besoins spécifiques des personnes handicapées.
- Faciliter des séances de sensibilisation et des discussions pour favoriser une meilleure compréhension des différentes réalités et cultures présentes au sein de l'OPHQ, en accordant une attention particulière aux perspectives des personnes handicapées.

#### 2. Politiques et pratiques inclusives :

- Évaluer les politiques, les procédures et les pratiques en vigueur au sein de l'OPHQ afin de s'assurer qu'elles favorisent l'équité, la diversité et l'inclusion, suivant les directives du gouvernement en la matière.
- Formuler des recommandations pour améliorer les politiques et les pratiques existantes ou en proposer de nouvelles qui tiennent compte des besoins et des réalités de notre clientèle.
- Veiller à ce que les processus de recrutement, de sélection et de promotion soient équitables et inclusifs pour toutes et tous.

#### 3. Collecte et analyse de données :

- Collecter périodiquement des données démographiques et des données sur la diversité au sein de l'OPHQ;
- Analyser les données collectées afin de formuler des recommandations stratégiques pour favoriser une représentation équitable et une diversité au sein de l'OPHQ;

#### **4. Collaboration et partenariats :**

- Établir des liens avec des organisations externes, des experts et des communautés spécialisées dans le domaine du handicap afin de bénéficier de leurs connaissances et de leurs perspectives en matière d'équité, de diversité et d'inclusion pour les personnes handicapées.
- Collaborer avec d'autres départements de l'OPHQ pour intégrer les principes d'équité, de diversité et d'inclusion, en particulier pour les personnes handicapées, dans l'ensemble des activités de l'organisation.

#### **5. Incorporation du modèle MBI (Map, Build et Integrate) :**

La Cellule EDI de l'OPHQ opérera en s'inspirant du modèle de bonnes pratiques en inclusion (MBI). Le MBI servira de référence pour guider les actions de la cellule en matière d'équité, de diversité et d'inclusion. Les principes et les lignes directrices du MBI seront intégrés dans toutes les activités entreprises par la Cellule EDI.

#### **C. Composition de la Cellule EDI :**

La Cellule EDI sera composée des membres suivants :

- Agent RH (Présidence de la Cellule)
- Experte en développement organisationnel (Vice-présidence de la Cellule)
- Membre représentant la Direction [Nom de la direction]
- Membre représentant la Direction [Nom de la direction]
- Membre représentant la Direction [Nom de la direction]
- Membre représentant la Direction [Nom de la direction]
- Membre représentant la Direction [Nom de la direction]

#### **D. Durée du mandat :**

Le mandat de la Cellule EDI est initialement fixé à [durée]. À la fin de cette période, son efficacité et son impact seront évalués pour déterminer s'il est nécessaire de prolonger son mandat.

Pour toute question ou demande de renseignements supplémentaires concernant la Cellule EDI, veuillez contacter [coordonnées du responsable de la Cellule].

Nous sommes convaincus que la création de la Cellule EDI renforcera notre engagement envers l'équité, la diversité et l'inclusion au sein de l'Office des Personnes Handicapées du Québec. Nous attendons avec impatience les recommandations et les initiatives proposées par la Cellule pour continuer à faire progresser ces valeurs fondamentales au sein de notre organisation.

Cordialement,

[Signature] [Direction générale]