



**LA GESTION DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE AU SEIN DES
ORGANISATIONS :
CAS DU SAGUENAY–LAC-SAINT-JEAN**

Par Abdoulaye GUISSSE

Mémoire présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi en vue de l'obtention du grade de
maîtrise ès sciences (M. Sc.) en gestion des organisations (profil recherche)

Québec, Canada

© Abdoulaye GUISSSE, 2026

RÉSUMÉ

Cette recherche analyse les pratiques de gestion de la diversité culturelle rapportées et vécues par des employés d'organisations du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Elle vise à identifier les mécanismes d'accueil et d'intégration, à comprendre les expériences d'inclusion, à examiner les tensions et les obstacles perçus, puis à dégager des pistes d'amélioration adaptées au contexte régional.

Une démarche qualitative descriptive interprétative a été retenue. Neuf personnes ont participé à des entretiens semi-structurés dans trois secteurs : la santé et les services sociaux, le commerce et la restauration, ainsi que la logistique et les opérations. Les données ont été analysées par une codification progressive comprenant des codes *in vivo*, des codes axiaux et des catégories thématiques.

Les résultats indiquent que la gestion de la diversité culturelle repose sur des dispositifs généraux d'accueil et de formation, des pratiques informelles d'entraide et le soutien des collègues ou des gestionnaires de proximité. Les mécanismes explicitement consacrés aux enjeux interculturels apparaissent toutefois peu visibles ou inégalement formalisés. L'inclusion est majoritairement vécue de manière positive, mais elle varie selon l'équipe, le soutien reçu, la reconnaissance des contributions et la prise en charge des situations difficiles. Les interactions sont généralement décrites comme respectueuses, bien que certains participants rapportent des incompréhensions, des remarques maladroitement ou des situations de malaise.

Les principaux défis concernent moins une absence générale d'ouverture qu'une institutionnalisation inégale des pratiques favorables. Les participants proposent un accueil plus structuré, du mentorat, des formations interculturelles, des espaces de dialogue et une clarification des responsabilités. La portée des résultats demeure analytique plutôt que statistique, puisque les données proviennent de neuf employés et ne constituent pas un audit des politiques organisationnelles. La contribution principale du mémoire est empirique et contextuelle : elle documente les conditions permettant de transformer l'ouverture relationnelle en une inclusion plus durable et accessible.

Mots-clés : diversité culturelle, inclusion organisationnelle, pratiques de gestion, pratiques informelles, climat d'inclusion, Saguenay–Lac-Saint-Jean, recherche qualitative.

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire marque l'aboutissement d'un parcours universitaire exigeant, enrichissant et profondément humain. Ce travail n'aurait pu être mené à terme sans le soutien, les conseils et les encouragements de nombreuses personnes auxquelles je souhaite exprimer ma plus sincère reconnaissance.

Je remercie tout d'abord **les neuf personnes** qui ont accepté de participer à cette recherche. La confiance qu'elles m'ont accordée, la richesse de leurs témoignages et la sincérité avec laquelle elles ont partagé leurs expériences ont constitué le fondement de cette étude et permis de mieux comprendre les réalités vécues en matière de diversité culturelle et d'inclusion dans les organisations du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

Je souhaite exprimer ma profonde gratitude à ma directrice de recherche, la professeure **Salmata Ouedraogo, Ph. D.** Sa disponibilité, sa rigueur scientifique, la pertinence de ses observations et la qualité de son accompagnement ont été déterminantes à toutes les étapes de ce mémoire. Ses conseils m'ont permis d'approfondir ma réflexion, d'améliorer mon travail et de persévérer dans les moments les plus exigeants.

Je souhaite également remercier sincèrement **les membres du jury d'évaluation** pour le temps consacré à l'examen de ce mémoire, la rigueur de leur lecture ainsi que la pertinence de leurs observations. Leurs commentaires constructifs ont contribué à approfondir ma réflexion, à préciser certains aspects de la recherche et à améliorer la qualité scientifique de la version finale de ce travail.

Mes remerciements s'adressent également à l'ensemble du **corps professoral** ainsi qu'au **personnel du Département des sciences économiques et administratives** de l'Université du Québec à Chicoutimi. Je remercie particulièrement **Andrée-Anne Pineault**, coordonnatrice au Département des sciences économiques et administratives, ainsi que **Patricia Duchesne**, secrétaire de département et d'édition, pour leur disponibilité, leur professionnalisme et leur accompagnement durant mon cheminement universitaire.

Je remercie chaleureusement **le personnel du Service aux étudiants** de l'UQAC, notamment **Esther Gagné, Nadine Sodji et Sarina Mc Lellan**. Leur écoute, leur bienveillance et leur soutien ont contribué à mon intégration et à la réussite de mon parcours. J'adresse également mes remerciements à **mes anciens collègues de la bibliothèque** pour leur collaboration, leur esprit d'équipe et les échanges enrichissants qui ont marqué mon expérience professionnelle à l'UQAC.

Ma reconnaissance la plus profonde va à ma famille. Je remercie **mes parents, Omer GUISSSE et Fatimétou Mané MAIGA**, pour les valeurs qu'ils m'ont transmises, leurs sacrifices, leurs prières et leur soutien indéfectible. Je remercie également **mes frères et sœurs**, avec une pensée particulière pour **mon frère jumeau, Amadou GUISSSE**, dont la présence, la fraternité et les encouragements ont toujours occupé une place essentielle dans ma vie. Je remercie aussi **mes oncles et mes tantes** pour leur affection et leurs conseils, particulièrement **Assane MAIGA**, pour son appui constant et sa bienveillance.

Enfin, j'adresse mes remerciements les plus affectueux à **mon épouse, Hadiatou DIALLO**, pour sa patience, sa compréhension, ses encouragements et les nombreux sacrifices consentis durant cette période. Son soutien a été une source permanente de force et de motivation. **À ma fille, Fatimétou GUISSSE**, dont la présence illumine ma vie, je dédie

une pensée toute particulière : elle a été une inspiration profonde et une raison supplémentaire de persévérer.

À toutes celles et à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire, je témoigne ma gratitude.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	ii
REMERCIEMENTS	iii
TABLE DES MATIÈRES.....	v
LISTE DES TABLEAUX	x
LISTE DES FIGURES	xi
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 CADRE THÉORIQUE ET REVUE DE LA LITTÉRATURE	6
1.1 Fondements conceptuels de la diversité culturelle et de l'inclusion	6
1.2 Diversité culturelle : enjeux et dynamiques organisationnelles	7
1.3 Inclusion organisationnelle et expérience vécue des employés	9
1.4 Les pratiques de gestion de la diversité culturelle	11
1.4.1 Une lecture intersectionnelle des pratiques de gestion.....	13
1.5 Limites de la littérature et justification de la recherche	16
1.6 Pertinence du contexte régional du Saguenay–Lac-Saint-Jean	18
1.7 Modèle conceptuel de la recherche	21
CHAPITRE 2 MÉTHODOLOGIE	25
2.1 Positionnement méthodologique : une approche qualitative descriptive interprétative ..	25
2.2 Stratégie de recherche et devis empirique	26
2.3 Méthode de collecte des données : les entretiens semi-structurés	27
2.4 Sélection des participants, recrutement et suffisance des données	29
2.5 Considérations éthiques	31
2.6 Méthode d'analyse des données.....	33
2.7 Rigueur scientifique de la recherche	36
CHAPITRE 3 PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS	39
3.1 Profil anonymisé des participants et contextes organisationnels	39
3.2 Pratiques de gestion de la diversité rapportées par les participants	43
3.2.1 Des dispositifs d'accueil et de formation principalement centrés sur le poste.....	43
3.2.2 Une faible formalisation des pratiques spécifiquement interculturelles.....	45
3.2.3 La place centrale de l'entraide et des pratiques informelles	46
3.2.4 Un accompagnement souvent porté par les acteurs de proximité	47
3.2.5 Synthèse des pratiques de gestion rapportées	48
3.3 Des expériences d'inclusion et de reconnaissance variables selon le contexte relationnel	49
3.3.1 Une inclusion majoritairement positive, mais exprimée à différents degrés	49
3.3.2 La reconnaissance à travers le respect, les rétroactions et les possibilités	
d'évolution	50
3.3.3 Des expériences fortement dépendantes de l'équipe, du supérieur immédiat et du	
milieu de travail	51
3.3.4 Des moments marquants révélant à la fois soutien, apprentissage et vulnérabilité	53
3.3.5 Synthèse des expériences d'inclusion et de reconnaissance	54
3.4 Des interactions généralement respectueuses, mais traversées par des tensions et une	
valorisation inégale de la diversité	55

3.4.1	Des relations professionnelles majoritairement décrites comme respectueuses et ouvertes	55
3.4.2	Des incompréhensions liées aux références culturelles et aux modes de communication	56
3.4.3	Des remarques et comportements pouvant générer malaise ou sentiment de discrimination	57
3.4.4	Une valorisation de la diversité allant de la reconnaissance explicite à l'acceptation implicite	58
3.4.5	Un décalage perçu entre la valorisation déclarée et sa traduction dans les pratiques	60
3.4.6	Synthèse des interactions, tensions et formes de valorisation	61
3.5	Des obstacles perçus à une gestion plus structurée de la diversité culturelle	61
3.5.1	Une faible visibilité des formations spécifiquement interculturelles	62
3.5.2	Un accompagnement personnalisé rarement formalisé	63
3.5.3	Une dépendance importante aux relations interpersonnelles	64
3.5.4	Une prise en compte limitée des besoins interculturels dans les dispositifs généraux	65
3.5.5	Une préparation organisationnelle généralement reconnue, mais peu institutionnalisée dans certains milieux	65
3.5.6	Synthèse des obstacles perçus	66
3.6	Des pistes d'amélioration proposées par les participants	67
3.6.1	Formaliser les engagements et clarifier les responsabilités organisationnelles	67
3.6.2	Structurer l'accueil, le mentorat et l'accompagnement des nouveaux employés	68
3.6.3	Développer la formation et la sensibilisation interculturelles	69
3.6.4	Créer des espaces d'écoute, de dialogue et de découverte culturelle	70
3.6.5	Renforcer la communication, l'écoute, l'équité et la reconnaissance	71
3.6.6	Synthèse des pistes d'amélioration	72
3.7	Synthèse générale des résultats	73
3.7.1	Correspondance entre les objectifs de recherche et les principaux résultats	73
3.7.2	Une gestion de la diversité reposant sur l'articulation du formel et de l'informel	74
3.7.3	Une inclusion majoritairement positive, mais relationnelle et inégalement vécue	74
3.7.4	Des tensions ponctuelles et une valorisation organisationnelle variable	75
3.7.5	Des obstacles associés davantage à la structuration qu'à l'ouverture relationnelle	76
3.7.6	Réponse synthétique à la question de recherche	76
3.7.7	Transition vers la discussion des résultats	77
CHAPITRE 4 DISCUSSION DES RÉSULTATS		78
4.1	Orientation de la discussion	78
4.2	Une gestion située à l'articulation des pratiques générales et informelles	79
4.2.1	Des dispositifs généraux présents, mais une dimension interculturelle peu visible	79
4.2.2	Les pratiques informelles comme infrastructure quotidienne de l'intégration	81

4.2.3	Le rôle des acteurs de proximité : une médiation décisive, mais inégalement garantie	82
4.2.4	Une configuration compatible avec les réalités d'un contexte régional en transformation	83
4.2.5	Synthèse interprétative	84
4.3	Une inclusion majoritairement positive, mais graduelle et contextuelle	85
4.3.1	L'inclusion comme continuum plutôt que comme état binaire	85
4.3.2	La reconnaissance se matérialise dans les pratiques ordinaires	86
4.3.3	Le contexte relationnel comme mécanisme de production du climat d'inclusion	87
4.3.4	Les limites d'une inclusion principalement relationnelle	88
4.3.5	Synthèse interprétative	88
4.4	Des interactions globalement positives, mais traversées par des tensions et une valorisation inégale de la diversité	89
4.4.1	La coexistence de relations respectueuses et de tensions ponctuelles	89
4.4.2	Les difficultés de communication comme processus interactionnel, et non comme choc mécanique des cultures	90
4.4.3	Des comportements subtils dont les effets ne dépendent pas uniquement de l'intention	92
4.4.4	Trois manières de valoriser la diversité dans les milieux étudiés	93
4.4.5	Un décalage entre discours et pratiques perçu dans certains milieux, mais non généralisable	94
4.4.6	La portée régionale des tensions et de la valorisation	95
4.4.7	Synthèse interprétative	95
4.5	Des obstacles associés moins à une fermeture générale qu'à une institutionnalisation incomplète	96
4.5.1	La formation interculturelle : un levier utile, mais non autosuffisant	97
4.5.2	L'égalité de traitement ne suffit pas toujours à produire une expérience équitable	98
4.5.3	La dépendance aux relations interpersonnelles comme limite de la durabilité des pratiques	99
4.5.4	Le rôle des gestionnaires : soutenir, expliciter et intervenir sans porter seuls la responsabilité	99
4.5.5	De la reconnaissance utilitaire à une stratégie d'intégration et d'apprentissage	100
4.5.6	Les conditions d'une institutionnalisation proportionnée au contexte des organisations	101
4.5.7	Synthèse interprétative	102
4.6	Retour au modèle conceptuel de la recherche	103
4.6.1	Des relations générales soutenues par les résultats	103
4.6.2	Une première nuance : les pratiques ne se répartissent pas simplement entre le formel et l'informel	104
4.6.3	Le contexte relationnel comme condition de transformation des pratiques en inclusion	105

4.6.4	Le degré d'institutionnalisation comme condition de stabilité et d'équité	106
4.6.5	Synthèse des relations soutenues, nuancées et ajoutées	107
4.6.6	Proposition d'un modèle conceptuel révisé	108
4.6.7	Portée et limites du modèle révisé.....	109
4.6.8	Synthèse interprétative	109
4.7	Contributions et portée de la recherche	110
4.7.1	Une contribution théorique intégrative et contextuelle	111
4.7.2	Une contribution empirique liée au contexte régional	112
4.7.3	Une contribution pratique pour les organisations	114
4.7.4	Pertinence et portée de l'approche méthodologique	115
4.7.5	Délimitation de la portée des contributions.....	116
4.7.6	Synthèse des contributions	117
4.7.7	Synthèse interprétative.....	118
4.8	Limites de la recherche et transférabilité des résultats	118
4.8.1	Un échantillon restreint et intentionnel	119
4.8.2	Une suffisance des données relative plutôt qu'un épuisement complet du phénomène	120
4.8.3	Des données déclaratives centrées sur la perspective des employés.....	121
4.8.4	L'absence de triangulation des sources de données	121
4.8.5	Une hétérogénéité des secteurs et des contextes organisationnels	122
4.8.6	Les limites liées à l'anonymisation et au contexte régional	123
4.8.7	La posture du chercheur et le caractère interprétatif de l'analyse	124
4.8.8	Une étude transversale limitée à une période donnée	125
4.8.9	Conditions de transférabilité des résultats	125
4.8.10	Synthèse des limites	127
4.9	Perspectives de recherche	127
4.9.1	Intégrer les points de vue des gestionnaires, des ressources humaines et des collègues 128	
4.9.2	Triangler les entretiens avec les politiques, les observations et les données organisationnelles	129
4.9.3	Comparer les secteurs, les tailles d'organisation et les niveaux de formalisation 129	
4.9.4	Développer des comparaisons territoriales entre les régions et les métropoles	130
4.9.5	Suivre les trajectoires d'intégration et de progression dans le temps	131
4.9.6	Évaluer la mise en œuvre et les effets des pratiques proposées	132
4.9.7	Approfondir les trajectoires professionnelles et les inégalités de reconnaissance 132	
4.9.8	Mobiliser une perspective intersectionnelle	133
4.9.9	Mettre à l'épreuve le modèle conceptuel révisé	134
4.9.10	Priorités pour un programme de recherche	135

4.9.11 Synthèse des perspectives de recherche	136
CONCLUSION	137
LISTE DE RÉFÉRENCES.....	145
ANNEXES	149
ANNEXE I : CERTIFICATION ÉTHIQUE.....	150
ANNEXE II : GUIDE D'ENTREVUE	151
ANNEXE III : PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE DE CODIFICATION	153

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : ILLUSTRATION DU PASSAGE DES VERBATIMS AUX THÈMES D'ANALYSE	34
TABLEAU 2 : CARACTÉRISTIQUES ANONYMISÉES DES PARTICIPANTS.....	41
TABLEAU 3 : PORTRAIT AGRÉGÉ DE L'ÉCHANTILLON	41
TABLEAU 4 : CORRESPONDANCE ENTRE LES OBJECTIFS SPÉCIFIQUES ET LES PRINCIPAUX RÉSULTATS.....	73
TABLEAU 5 : GRILLE DE DISCUSSION DES PRINCIPAUX RÉSULTATS	79
TABLEAU 6 : LECTURE INTERPRÉTATIVE DES TENSIONS ET DE LA VALORISATION DE LA DIVERSITÉ	96
TABLEAU 7 : RELECTURE EMPIRIQUE DU MODÈLE CONCEPTUEL	107
TABLEAU 8 : SYNTHÈSE DES CONTRIBUTIONS ET DE LEUR PORTÉE	117
TABLEAU 9 : SYNTHÈSE DES LIMITES ET PRÉCAUTIONS D'INTERPRÉTATION	126
TABLEAU 10 : PROGRAMME DE RECHERCHE PROPOSÉ.....	135

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : MODÈLE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE	23
FIGURE 2 : MODÈLE CONCEPTUEL RÉVISÉ À LA LUMIÈRE DES RÉSULTATS.....	108

INTRODUCTION

Le Canada se caractérise par une politique migratoire soutenue qui contribue de manière significative à sa croissance démographique et économique. Selon les données les plus récentes, le pays a accueilli plus de 471 000 nouveaux résidents permanents en 2023, un niveau historiquement élevé qui s'inscrit dans une tendance à la hausse des seuils d'immigration (Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada IRCC, 2024). Dans ce contexte, la migration internationale constitue aujourd'hui la principale source de croissance démographique du pays (Statistique Canada, 2025).

Cette évolution s'accompagne d'une diversification accrue des profils culturels, linguistiques et sociaux au sein de la population canadienne. En 2021, les personnes immigrantes représentaient près d'un quart de la population totale, une proportion parmi les plus élevées des pays du G7 (Statistique Canada, 2022). Si cette diversité s'est historiquement concentrée dans les grandes métropoles, elle tend désormais à s'étendre à des régions moins densément peuplées, notamment le Saguenay–Lac-Saint-Jean. Cette transformation progressive modifie les dynamiques organisationnelles locales en introduisant une pluralité de références culturelles au sein des milieux de travail.

Dans ce contexte, les organisations du Saguenay–Lac-Saint-Jean sont confrontées à des enjeux croissants liés à la gestion de la diversité culturelle. Longtemps caractérisées par une relative homogénéité, elles doivent désormais composer avec des équipes de travail plus hétérogènes, ce qui implique des ajustements dans les pratiques de gestion, notamment en matière d'intégration, de communication et de cohésion. Plusieurs travaux mettent en évidence des difficultés concrètes associées à ces transformations, telles que les défis

d'intégration des travailleurs immigrants, la persistance de stéréotypes ou encore l'émergence de tensions interculturelles (Loth, 2006). Ces enjeux peuvent affecter à la fois le climat de travail et la performance organisationnelle.

Sur le plan scientifique, la littérature reconnaît largement l'importance d'adapter les pratiques managériales à la diversité culturelle. De nombreuses recherches montrent que la diversité peut constituer un levier de performance, d'innovation et de créativité, à condition d'être accompagnée de pratiques inclusives appropriées (Roberson, 2019; Shore et al., 2018). Toutefois, une analyse plus approfondie de ces travaux révèle une prédominance d'approches normatives, centrées sur les politiques et les dispositifs formels à mettre en place, au détriment de l'analyse des pratiques réellement mises en œuvre dans les organisations.

Or, plusieurs auteurs soulignent que l'efficacité des initiatives de diversité dépend moins de leur existence formelle que de leur mise en œuvre concrète et de leur appropriation par les acteurs organisationnels (Mor Barak, 2022; Nishii, 2013). Il existe ainsi un décalage potentiel entre les pratiques déclarées et les pratiques effectives, susceptible d'influencer significativement l'expérience des employés. Cette distinction renvoie aux travaux d'Argyris et Schön (1974), qui mettent en évidence l'écart entre les discours organisationnels et les comportements observés.

Par ailleurs, la majorité des recherches sur la gestion de la diversité culturelle se concentre sur des contextes urbains fortement diversifiés, laissant en marge les réalités propres aux régions. Les contextes régionaux, tels que le Saguenay–Lac-Saint-Jean, demeurent relativement peu étudiés, alors même qu'ils présentent des dynamiques spécifiques liées à une exposition plus récente à la diversité (Brière et al., 2022). Cette lacune

est d'autant plus significative que les organisations de ces territoires doivent s'adapter rapidement à des transformations démographiques sans toujours disposer de pratiques éprouvées.

Ainsi, un double manque peut être identifié dans la littérature. D'une part, les recherches accordent peu d'attention aux pratiques effectives de gestion de la diversité, c'est-à-dire aux comportements réels et aux interactions quotidiennes au sein des organisations. D'autre part, elles prennent rarement en compte le point de vue des employés, pourtant essentiel pour comprendre la manière dont ces pratiques sont vécues et interprétées. Ce double angle mort limite la compréhension des dynamiques concrètes de gestion de la diversité, en particulier dans les contextes régionaux.

C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente recherche, qui vise à répondre à la question suivante :

Quelles sont les pratiques effectives de gestion de la diversité culturelle mises en œuvre au sein des organisations du Saguenay–Lac-Saint-Jean, et comment ces pratiques sont-elles vécues par les employés issus de la diversité culturelle ?

Afin d'y répondre, cette étude adopte une approche qualitative basée sur des entretiens semi-structurés menés auprès d'employés travaillant dans des organisations de la région. Cette méthodologie permet d'accéder à une compréhension approfondie des pratiques organisationnelles telles qu'elles se déploient au quotidien, ainsi que de leur interprétation par les acteurs concernés.

L'objectif général de cette recherche est d'analyser les pratiques effectives de gestion de la diversité culturelle dans les organisations du Saguenay–Lac-Saint-Jean et de comprendre la manière dont elles sont vécues par les employés. Plus spécifiquement, il s'agit

d'identifier les pratiques concrètes mises en œuvre, d'analyser les expériences des employés et d'explorer les défis rencontrés, afin de proposer des pistes d'amélioration adaptées au contexte régional.

Enfin, ce mémoire vise à contribuer à une meilleure compréhension des dynamiques de gestion de la diversité culturelle en contexte régional, en mettant en lumière le rôle des pratiques effectives et du vécu des employés dans la construction des environnements de travail.

Afin de répondre à la question de recherche et aux objectifs qui en découlent, le mémoire est structuré en quatre chapitres. Le premier chapitre présente le cadre théorique et la revue de la littérature. Il définit les concepts de diversité culturelle, d'inclusion organisationnelle et de gestion de la diversité, examine les pratiques documentées dans les écrits scientifiques, précise les particularités du contexte québécois et régional, puis expose le modèle conceptuel qui guide la recherche.

Le deuxième chapitre décrit la démarche méthodologique, notamment le positionnement qualitatif, la stratégie de recherche, la sélection des participants, les modalités de collecte et d'analyse des données, les considérations éthiques ainsi que les mesures retenues pour assurer la rigueur scientifique. Le troisième chapitre présente les résultats issus des neuf entretiens en s'appuyant sur les verbatims, les catégories thématiques et les convergences ou divergences observées dans les expériences rapportées. Le quatrième chapitre discute ces résultats à la lumière du cadre théorique, de la littérature internationale, québécoise et régionale, puis examine le modèle conceptuel révisé, les contributions, les implications pratiques, les limites et les perspectives de recherche. Une conclusion générale

reprend enfin les principaux enseignements de l'étude et répond de manière synthétique à la question de recherche.

CHAPITRE 1

CADRE THÉORIQUE ET REVUE DE LA LITTÉRATURE

1.1 Fondements conceptuels de la diversité culturelle et de l'inclusion

L'analyse de la gestion de la diversité culturelle en organisation s'appuie sur un ensemble de concepts clés permettant d'en structurer la compréhension. Parmi ceux-ci, les notions de diversité culturelle et d'inclusion occupent une place centrale, dans la mesure où elles permettent d'articuler la composition des équipes de travail et la qualité des expériences vécues par les employés.

La diversité culturelle renvoie à la coexistence, au sein d'un même environnement organisationnel, d'individus porteurs de valeurs, de normes et de cadres d'interprétation variés, influencés par leurs trajectoires culturelles et sociales. Elle ne se limite pas à des différences visibles, mais englobe également des dimensions cognitives et relationnelles qui structurent les interactions au travail (Cox, 1993; Roberson, 2019). Dans cette perspective, la diversité est appréhendée comme un phénomène multidimensionnel, dont les effets dépendent à la fois de sa configuration et du contexte organisationnel dans lequel elle s'inscrit.

Les travaux de Harrison et Klein (2007) permettent d'approfondir cette conceptualisation en distinguant différentes formes de diversité au sein des groupes, notamment la variété, la séparation et la disparité. Cette distinction met en évidence que la diversité culturelle ne produit pas des effets uniformes, mais qu'elle peut générer des dynamiques contrastées selon la manière dont les différences sont perçues et mobilisées dans les pratiques organisationnelles.

Dans le prolongement de ces réflexions, la notion d'inclusion permet de déplacer l'analyse vers la manière dont la diversité est concrètement vécue par les individus. Elle est généralement définie comme la capacité d'une organisation à créer un environnement dans lequel les employés se sentent à la fois intégrés au collectif et reconnus dans leur singularité (Shore et al., 2018). Cette double dimension, qui articule appartenance et différenciation, constitue un enjeu central dans les environnements de travail marqués par la diversité.

Cependant, la littérature souligne que cette articulation demeure difficile à atteindre dans la pratique. Dans de nombreux contextes organisationnels, l'intégration des individus issus de la diversité culturelle repose sur des mécanismes implicites d'adaptation aux normes dominantes, ce qui peut limiter la reconnaissance réelle des différences (Mor Barak, 2022). Cette tension entre intégration et reconnaissance met en évidence la complexité des dynamiques organisationnelles liées à la diversité.

Ainsi, la diversité culturelle et l'inclusion apparaissent comme deux dimensions complémentaires d'un même phénomène : la première renvoie à la composition des équipes, tandis que la seconde concerne la qualité de l'expérience vécue au travail. Cette articulation constitue un point d'ancrage essentiel pour la présente recherche, qui s'intéresse aux pratiques effectives de gestion de la diversité culturelle et à leur influence sur le vécu des employés. Elle conduit dès lors à s'interroger sur la manière dont ces dynamiques se traduisent concrètement dans les organisations, notamment à travers les pratiques mises en œuvre.

1.2 Diversité culturelle : enjeux et dynamiques organisationnelles

La diversité culturelle constitue aujourd'hui une réalité structurante des organisations contemporaines, en particulier dans les sociétés caractérisées par des flux migratoires

soutenus. Elle transforme les environnements de travail en introduisant une pluralité de référents culturels, de pratiques sociales et de modes d'interaction, ce qui modifie en profondeur les dynamiques organisationnelles.

Dans la littérature en gestion, la diversité est généralement associée à un double potentiel. D'une part, elle est considérée comme un levier de performance, notamment en raison de la diversité des perspectives qu'elle mobilise. Les équipes culturellement diversifiées peuvent favoriser la créativité, enrichir les processus décisionnels et améliorer la capacité d'adaptation des organisations face à des environnements complexes (Cox, 1993; Stahl et al., 2010). Dans cette optique, la diversité constitue une ressource stratégique susceptible de générer un avantage concurrentiel.

D'autre part, la diversité culturelle est également associée à des défis organisationnels significatifs. Les différences de valeurs, de normes et de styles de communication peuvent engendrer des incompréhensions, des tensions ou des difficultés de coordination au sein des équipes. Ces dynamiques peuvent affecter la cohésion, ralentir les processus décisionnels et, dans certains cas, générer des conflits (Roberson, 2019). Ainsi, la diversité ne produit pas des effets intrinsèquement positifs ou négatifs ; ses effets dépendent des conditions dans lesquelles elle est intégrée et gérée.

Dans cette perspective, les travaux de Harrison et Klein (2007) permettent de mieux comprendre la complexité des dynamiques associées à la diversité en distinguant différentes formes de diversité au sein des groupes. Cette approche met en évidence que les effets observés varient selon la nature des différences et leur articulation dans les interactions sociales.

Ces éléments soulignent que la diversité culturelle ne peut être analysée indépendamment des pratiques organisationnelles qui l'encadrent. Les effets de la diversité sont largement médiés par les dispositifs de gestion, mais également par les interactions quotidiennes entre les acteurs. Autrement dit, ce n'est pas la diversité en elle-même qui détermine les dynamiques organisationnelles, mais la manière dont elle est vécue et régulée au sein des équipes.

Cette observation conduit à dépasser une approche centrée uniquement sur la composition des effectifs pour s'intéresser aux conditions dans lesquelles la diversité est effectivement intégrée dans les organisations. Elle met en évidence la nécessité d'analyser non seulement les pratiques de gestion, mais également la manière dont celles-ci influencent l'expérience des employés.

Dans ce contexte, la notion d'inclusion apparaît comme un prolongement essentiel de l'analyse de la diversité culturelle, en permettant de saisir la qualité du vécu des individus au sein des environnements de travail.

1.3 Inclusion organisationnelle et expérience vécue des employés

Dans le prolongement de l'analyse de la diversité culturelle, la notion d'inclusion permet de déplacer le regard vers la manière dont cette diversité est concrètement vécue au sein des organisations. Alors que la diversité renvoie à la composition des équipes, l'inclusion s'intéresse à la qualité des expériences vécues par les individus dans leur environnement de travail.

L'inclusion est généralement définie comme la capacité d'une organisation à créer un environnement dans lequel les employés se sentent à la fois intégrés au collectif et

reconnus dans leur singularité (Shore et al., 2018). Cette double dimension, qui articule appartenance et différenciation, constitue un élément central dans la compréhension des dynamiques organisationnelles liées à la diversité.

Cependant, la littérature souligne que l'inclusion ne peut être réduite à une intention organisationnelle ou à un ensemble de dispositifs formels. Elle se manifeste avant tout à travers les expériences concrètes des employés, qui évaluent leur environnement de travail en fonction de leur sentiment de reconnaissance, de respect et d'équité. Comme le souligne Mor Barak (2022), l'inclusion doit être appréhendée comme une expérience vécue, construite à travers les interactions quotidiennes et les pratiques organisationnelles.

Dans cette perspective, les perceptions individuelles jouent un rôle déterminant. Le sentiment d'être inclus ou exclu dépend non seulement des politiques mises en place, mais également de la manière dont les individus interprètent les comportements de leurs collègues et de leurs gestionnaires. Les travaux de Nishii (2013) montrent ainsi que le climat d'inclusion repose largement sur les interactions quotidiennes, les normes implicites et les pratiques informelles au sein des équipes.

Par ailleurs, plusieurs recherches mettent en évidence le caractère inégal et parfois ambivalent des expériences d'inclusion. Dans certains contextes, les individus issus de la diversité culturelle peuvent être intégrés au collectif sans pour autant voir leur singularité reconnue. À l'inverse, ils peuvent être valorisés pour leurs différences tout en restant marginalisés dans certaines dynamiques organisationnelles. Ces situations traduisent des formes d'inclusion partielles ou conditionnelles, qui soulignent les limites des approches organisationnelles centrées uniquement sur les intentions.

En outre, les processus d'intégration peuvent être marqués par des asymétries, les efforts d'adaptation reposant souvent davantage sur les individus issus de la diversité culturelle. Ces dynamiques peuvent influencer le sentiment d'appartenance et révéler des écarts entre les discours organisationnels et les expériences vécues.

Ainsi, l'analyse de l'inclusion organisationnelle nécessite de dépasser une approche centrée sur les dispositifs pour s'intéresser aux pratiques concrètes et aux interactions quotidiennes. Elle met en évidence que la qualité du vécu des employés dépend largement des pratiques de gestion mises en œuvre et de la manière dont celles-ci se traduisent dans les relations de travail.

Cette perspective conduit dès lors à s'interroger sur les pratiques de gestion de la diversité culturelle elles-mêmes, en particulier sur leur capacité à influencer les interactions et à structurer l'expérience des employés au sein des organisations.

1.4 Les pratiques de gestion de la diversité culturelle

La gestion de la diversité culturelle en organisation repose sur un ensemble de pratiques visant à encadrer les interactions entre individus issus de référents culturels variés. Ces pratiques constituent un levier central dans la manière dont la diversité est intégrée et vécue au sein des milieux de travail. Toutefois, leur analyse nécessite de distinguer les dispositifs formels des pratiques effectives, cette distinction étant essentielle pour comprendre les dynamiques organisationnelles réelles.

Les dispositifs formels regroupent l'ensemble des politiques, programmes et mécanismes institutionnalisés mis en place par les organisations pour promouvoir la diversité et l'inclusion. Ils incluent notamment les politiques de diversité, les formations

interculturelles, les initiatives d'équité en emploi et les actions de sensibilisation. Dans la littérature, ces dispositifs sont souvent présentés comme des outils structurants permettant d'encadrer les comportements organisationnels et d'afficher un engagement en matière de diversité (Cox, 1993; Roberson, 2019).

Cependant, plusieurs travaux soulignent que l'existence de ces dispositifs ne garantit pas leur mise en œuvre effective ni leur impact réel sur les dynamiques organisationnelles. Les recherches de Kalev, Dobbin et Kelly (2006) montrent notamment que certaines initiatives de diversité produisent des effets limités lorsqu'elles ne s'accompagnent pas de changements concrets dans les pratiques quotidiennes. Cette observation met en évidence un décalage potentiel entre les intentions organisationnelles et les pratiques réellement observées.

Dans cette perspective, la distinction entre pratiques déclarées et pratiques effectives apparaît centrale. Les pratiques effectives renvoient aux comportements réels, aux interactions quotidiennes et aux ajustements concrets qui se déploient au sein des organisations. Elles incluent notamment les formes d'entraide entre collègues, les adaptations dans les modes de communication ou encore les stratégies d'intégration développées par les employés.

Cette distinction s'inscrit dans les travaux d'Argyris et Schön (1974), qui opposent les théories professées aux théories en usage. Appliquée à la gestion de la diversité, cette perspective met en évidence l'écart entre ce que les organisations déclarent faire et ce qu'elles font effectivement dans leurs pratiques quotidiennes.

Par ailleurs, la littérature met en évidence le rôle déterminant des interactions sociales dans la mise en œuvre des pratiques de gestion de la diversité. Les travaux de Nishii (2013)

montrent que le climat d'inclusion dépend largement des comportements quotidiens, des normes implicites et des relations interpersonnelles au sein des équipes. De même, Ferdman (2017) souligne que les pratiques informelles jouent un rôle central dans la construction d'environnements inclusifs.

Le rôle des gestionnaires apparaît également comme un facteur clé. En tant qu'acteurs intermédiaires entre les dispositifs organisationnels et les équipes, ils influencent directement les interactions, la reconnaissance des différences et la gestion des tensions. Toutefois, plusieurs recherches montrent que ces acteurs ne disposent pas toujours des compétences ou des ressources nécessaires pour gérer efficacement la diversité culturelle (Shore et al., 2018; Mor Barak, 2022).

Ainsi, la gestion de la diversité culturelle ne peut être réduite à une approche centrée sur les dispositifs formels. Elle s'inscrit dans un processus dynamique, dans lequel les pratiques effectives et les interactions quotidiennes jouent un rôle déterminant. Cette réalité met en évidence la nécessité d'analyser la diversité à partir des pratiques concrètes plutôt que des intentions déclarées.

Dans cette optique, l'étude des pratiques effectives apparaît comme un enjeu central pour comprendre les dynamiques organisationnelles liées à la diversité culturelle. Elle permet de mettre en lumière les écarts entre les discours et les pratiques, et de mieux saisir les conditions dans lesquelles la diversité est réellement intégrée dans les milieux de travail.

1.4.1 Une lecture intersectionnelle des pratiques de gestion

La gestion de la diversité culturelle gagne également à être examinée dans une perspective intersectionnelle. Développée à partir des travaux de Crenshaw (1989),

l'intersectionnalité invite à ne pas analyser séparément les différentes dimensions de l'identité et des rapports sociaux. L'origine culturelle ou migratoire peut en effet se combiner avec le genre, l'âge, la langue, la couleur de peau, la religion, la situation familiale, le niveau de qualification, le statut d'immigration ou encore la position hiérarchique. Ces dimensions ne s'additionnent pas simplement : leur articulation peut produire des expériences particulières qui ne sont pas entièrement expliquées par chacune d'elles prise isolément.

Dans les organisations, cette perspective permet de comprendre pourquoi une pratique apparemment uniforme peut être vécue différemment selon la trajectoire et la position de la personne concernée. Une procédure d'accueil identique pour tous peut, par exemple, ne pas répondre de la même manière aux besoins d'une personne nouvellement arrivée, d'une employée dont les qualifications acquises à l'étranger sont peu reconnues ou d'une personne occupant un emploi de première ligne et disposant de peu de marge de décision. L'égalité formelle de traitement ne conduit donc pas nécessairement à une expérience équivalente d'intégration, de reconnaissance ou de progression.

Une lecture intersectionnelle attire également l'attention sur les rapports de pouvoir et les privilèges organisationnels. Certains comportements, façons de communiquer ou parcours professionnels peuvent être considérés comme allant de soi parce qu'ils correspondent aux normes dominantes du milieu. Les personnes qui maîtrisent déjà ces codes bénéficient d'avantages souvent peu visibles, tandis que d'autres doivent consacrer davantage d'efforts à décoder les attentes, à faire reconnaître leurs compétences ou à ajuster leur manière de s'exprimer. Un outil réflexif comme la roue des privilèges peut aider à rendre visibles ces positions différenciées. Il ne vise pas à classer définitivement les personnes, mais à questionner les avantages, les contraintes et les normes qui structurent leur expérience.

Cette approche rejoint les travaux de Brière et al. (2022) sur les biais inconscients et les comportements inclusifs dans les organisations. Ces auteurs soulignent que les inégalités peuvent être reproduites par des habitudes, des critères ou des décisions qui paraissent neutres, sans nécessairement résulter d'une intention explicite d'exclure. La construction d'un milieu inclusif suppose ainsi une prise de conscience des biais individuels, mais également une responsabilité collective et organisationnelle. Elle nécessite d'examiner les processus de recrutement, d'accueil, de formation, d'évaluation, de reconnaissance et de progression, ainsi que les comportements des personnes qui exercent un leadership.

L'adoption d'une perspective intersectionnelle ne signifie pas que chaque organisation doit créer une mesure particulière pour chaque identité. Elle invite plutôt à vérifier si les règles et pratiques existantes produisent des obstacles différenciés, à offrir des mécanismes d'écoute et d'adaptation, puis à rendre les responsabilités plus explicites. Les pratiques inclusives reposent alors sur une articulation entre équité, reconnaissance des singularités et participation réelle aux décisions et aux possibilités de développement.

Dans la présente recherche, la diversité culturelle demeure l'objet principal de l'analyse. La perspective intersectionnelle est mobilisée comme une lentille de sensibilisation permettant de ne pas considérer les employés issus de la diversité comme un groupe homogène. Compte tenu de la taille de l'échantillon et des informations recueillies, l'étude ne prétend toutefois pas réaliser une analyse intersectionnelle complète. Elle demeure attentive aux variations liées au genre, à l'ancienneté, au secteur, aux responsabilités professionnelles et aux trajectoires migratoires lorsqu'elles contribuent à comprendre les expériences rapportées.

1.5 Limites de la littérature et justification de la recherche

Malgré l'abondance des travaux consacrés à la diversité culturelle en organisation, plusieurs limites importantes peuvent être identifiées dans la littérature existante. Ces limites concernent principalement la manière dont les pratiques de gestion sont appréhendées, la place accordée au vécu des employés et la prise en compte des contextes organisationnels spécifiques. Leur mise en évidence permet de situer la contribution de la présente recherche et d'en justifier la pertinence scientifique.

Une première limite réside dans la prédominance des approches centrées sur les dispositifs formels de gestion de la diversité. Une part importante de la littérature s'intéresse aux politiques organisationnelles, aux programmes de formation ou aux initiatives institutionnelles mises en place par les organisations (Cox, 1993; Roberson, 2019). Bien que ces travaux aient permis de structurer le champ, ils tendent à privilégier une vision normative de la gestion de la diversité, en mettant l'accent sur les intentions organisationnelles plutôt que sur les pratiques réellement mises en œuvre.

Or, plusieurs recherches montrent que l'existence de dispositifs formels ne garantit pas leur efficacité. Les travaux de Kalev, Dobbin et Kelly (2006) mettent en évidence que certaines initiatives de diversité produisent des effets limités lorsqu'elles ne s'accompagnent pas de transformations concrètes des pratiques organisationnelles. Cette situation renvoie à un écart entre les pratiques déclarées et les pratiques effectives, qui constitue un enjeu central dans la compréhension des dynamiques organisationnelles.

Une deuxième limite concerne la place relativement marginale accordée à l'expérience vécue des employés. De nombreuses études adoptent une approche organisationnelle ou quantitative, en s'intéressant aux effets globaux de la diversité sur la

performance ou aux résultats des politiques mises en œuvre (Stahl et al., 2010; Roberson, 2019). Toutefois, ces approches tendent à négliger la dimension subjective de la diversité, c'est-à-dire la manière dont elle est perçue et vécue par les individus.

Or, comme le souligne Mor Barak (2022), l'inclusion ne peut être pleinement comprise sans prendre en compte les perceptions des acteurs. Les expériences d'intégration, de reconnaissance ou d'exclusion jouent un rôle déterminant dans la manière dont les individus s'engagent dans leur travail et interagissent avec leur environnement. L'absence de cette dimension limite la compréhension des dynamiques concrètes de la diversité en organisation.

Une troisième limite concerne la faible prise en compte des pratiques informelles dans les analyses de la gestion de la diversité. Alors que plusieurs travaux reconnaissent leur importance, celles-ci demeurent encore insuffisamment explorées de manière systématique (Nishii, 2013; Ferdman, 2017). En se concentrant principalement sur les dispositifs formels, la littérature tend à sous-estimer le rôle des interactions quotidiennes et des dynamiques relationnelles dans la construction des environnements de travail.

Enfin, une quatrième limite tient au manque d'attention portée aux contextes régionaux. La majorité des recherches empiriques ont été réalisées dans des environnements urbains fortement diversifiés, où les organisations disposent généralement de ressources et d'expériences plus importantes en matière de gestion de la diversité. Les contextes régionaux, tels que le Saguenay–Lac-Saint-Jean, demeurent encore peu étudiés, alors même qu'ils présentent des dynamiques spécifiques liées à une exposition plus récente à la diversité culturelle (Brière et al., 2022).

Ces différentes limites mettent en évidence un double angle mort dans la littérature : d'une part, un manque d'analyse des pratiques effectives de gestion de la diversité culturelle et, d'autre part, une insuffisante prise en compte du vécu des employés, en particulier dans des contextes régionaux.

C'est précisément dans cet espace que s'inscrit la présente recherche. En adoptant une approche qualitative centrée sur les expériences des employés et en analysant les pratiques telles qu'elles sont réellement mises en œuvre, elle vise à combler ces lacunes et à proposer une compréhension plus fine et contextualisée des dynamiques de gestion de la diversité culturelle.

1.6 Pertinence du contexte régional du Saguenay–Lac-Saint-Jean

L'analyse de la gestion de la diversité culturelle ne peut être dissociée du territoire dans lequel elle s'inscrit. Les possibilités d'accueil, les ressources disponibles, les réseaux sociaux, la composition des équipes et la familiarité des institutions avec l'immigration influencent les interactions et les expériences professionnelles. Le choix du Saguenay–Lac-Saint-Jean comme terrain d'étude permet ainsi d'examiner la diversité culturelle dans un contexte régional où les dynamiques d'attraction, d'intégration et de rétention ne se présentent pas nécessairement de la même manière que dans les grands centres urbains.

La diversification de la population et des milieux de travail régionaux s'inscrit notamment dans les efforts de régionalisation de l'immigration et dans les besoins de main-d'œuvre. Cette dimension économique est importante, mais elle ne suffit pas à rendre compte de l'inclusion. Attirer des travailleurs issus de l'immigration ne garantit ni leur pleine participation aux collectifs de travail ni la reconnaissance de leurs compétences. Les expériences dépendent également des conditions d'accueil, de la qualité des relations, de

l'accès aux ressources et de la possibilité de développer un sentiment d'appartenance durable.

Les travaux de Frozzini (2019) consacrés à la Ville de Saguenay mettent précisément en évidence le caractère paradoxal des conditions d'inclusion dans la région. Une volonté d'ouverture et des initiatives d'accueil peuvent coexister avec des règles, des représentations ou des pratiques qui limitent la pleine participation des personnes immigrantes. Cette lecture invite à éviter deux généralisations opposées : présenter la région comme uniformément fermée à la diversité ou, au contraire, considérer que les intentions favorables suffisent à produire une inclusion effective.

Frozzini, Gonin et Lorrain (2019) montrent par ailleurs que les milieux de travail et les espaces associatifs constituent des lieux majeurs de rencontres interculturelles. La participation ne dépend pas uniquement de la présence de personnes provenant de différents horizons, mais de la qualité du dialogue, de la reconnaissance des compétences et de la capacité des acteurs à construire des modalités communes de collaboration. Dans cette perspective, les interactions quotidiennes ne sont pas secondaires : elles contribuent directement à définir la place accordée aux personnes nouvellement intégrées.

Les recherches de Frozzini et Tremblay (2020) sur le vécu des étudiants internationaux à l'UQAC apportent un autre éclairage sur les réalités régionales. Bien que le milieu universitaire ne puisse être assimilé au milieu de travail, leur étude montre qu'une expérience globalement positive peut coexister avec des besoins en matière de ressources, de suivi et de services. Elle souligne aussi que l'intégration est influencée par les interactions à l'intérieur de l'institution et par l'environnement social plus large dans lequel les personnes

évoluent. Ce constat renforce l'intérêt d'une analyse qui articule les dimensions organisationnelles, relationnelles et territoriales.

Le contexte régional ne doit toutefois pas être traité comme un ensemble homogène. Les organisations du Saguenay–Lac-Saint-Jean diffèrent selon leur secteur, leur taille, leurs ressources, leur expérience de la diversité et la composition de leurs équipes. Au sein d'une même organisation, l'expérience peut également varier selon le service, le supérieur immédiat ou les collègues. Il est donc plus prudent de parler de contextes organisationnels et relationnels situés dans un même territoire que d'attribuer des caractéristiques uniformes à l'ensemble de la région.

Cet ancrage justifie le recours au point de vue des employés. Leurs récits permettent d'examiner les pratiques qu'ils ont vécues, observées ou connues, les formes de soutien accessibles et les situations dans lesquelles l'inclusion demeure plus fragile. Ils ne permettent cependant pas d'établir un inventaire complet des politiques de toutes les organisations régionales. La recherche vise plutôt à documenter des mécanismes et des expériences susceptibles d'éclairer les conditions concrètes de la gestion de la diversité dans un territoire en transformation.

Le Saguenay–Lac-Saint-Jean constitue ainsi un terrain pertinent pour analyser l'articulation entre pratiques organisationnelles, interactions quotidiennes et vécu des employés. L'étude peut contribuer à la littérature en montrant comment des mécanismes généraux d'accueil, des initiatives locales et des pratiques informelles sont combinés dans différents milieux, ainsi que la manière dont cette combinaison est interprétée par les personnes directement concernées.

1.7 Modèle conceptuel de la recherche

Afin de structurer l'analyse de la gestion de la diversité culturelle en organisation, cette recherche s'appuie sur un modèle conceptuel permettant d'articuler les principaux éléments identifiés dans la littérature. Ce modèle met en évidence les relations entre la diversité culturelle, les pratiques de gestion, les interactions quotidiennes et le vécu des employés.

Dans la continuité des travaux sur la diversité et l'inclusion (Cox, 1993; Roberson, 2019; Shore et al., 2018), ainsi que des approches interactionnelles mettant l'accent sur le rôle des dynamiques relationnelles (Nishii, 2013), le modèle proposé repose sur l'idée que les effets de la diversité ne sont pas directs, mais médiés par les pratiques organisationnelles et les interactions sociales.

Plus précisément, la diversité culturelle, en tant que caractéristique des équipes, constitue un point de départ. Toutefois, ses effets sur les dynamiques organisationnelles dépendent des pratiques de gestion mises en œuvre, qu'elles soient formelles ou effectives. Ces pratiques influencent les interactions quotidiennes entre les individus, qui constituent un espace central de construction des relations de travail.

Ces interactions contribuent à la formation d'un climat d'inclusion, défini comme la perception collective d'un environnement équitable, respectueux et ouvert à la diversité (Nishii, 2013; Shore et al., 2018). Ce climat influence directement le vécu des employés, en termes de sentiment d'appartenance, de reconnaissance ou, à l'inverse, d'exclusion.

Ainsi, le modèle conceptuel met en évidence que la diversité culturelle ne produit pas d'effets en elle-même, mais qu'elle est médiée par les pratiques et les interactions. Il souligne

également le rôle central des pratiques effectives, qui constituent un levier déterminant dans la construction des expériences vécues par les employés.

Ce modèle sert de cadre d'analyse pour la présente recherche, en permettant d'examiner comment les pratiques de gestion de la diversité culturelle influencent les interactions et le vécu des employés dans les organisations du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

Le modèle reconnaît également que les employés ne constituent pas un groupe homogène. Les pratiques et les interactions peuvent être vécues différemment selon les trajectoires, les positions professionnelles et l'articulation de caractéristiques telles que l'origine, le genre, la langue, l'ancienneté ou le statut migratoire. La perspective intersectionnelle n'est pas représentée comme une variable causale distincte dans la figure; elle constitue plutôt une lentille de sensibilisation pour interpréter les variations du vécu et éviter de réduire la diversité culturelle à une catégorie uniforme.

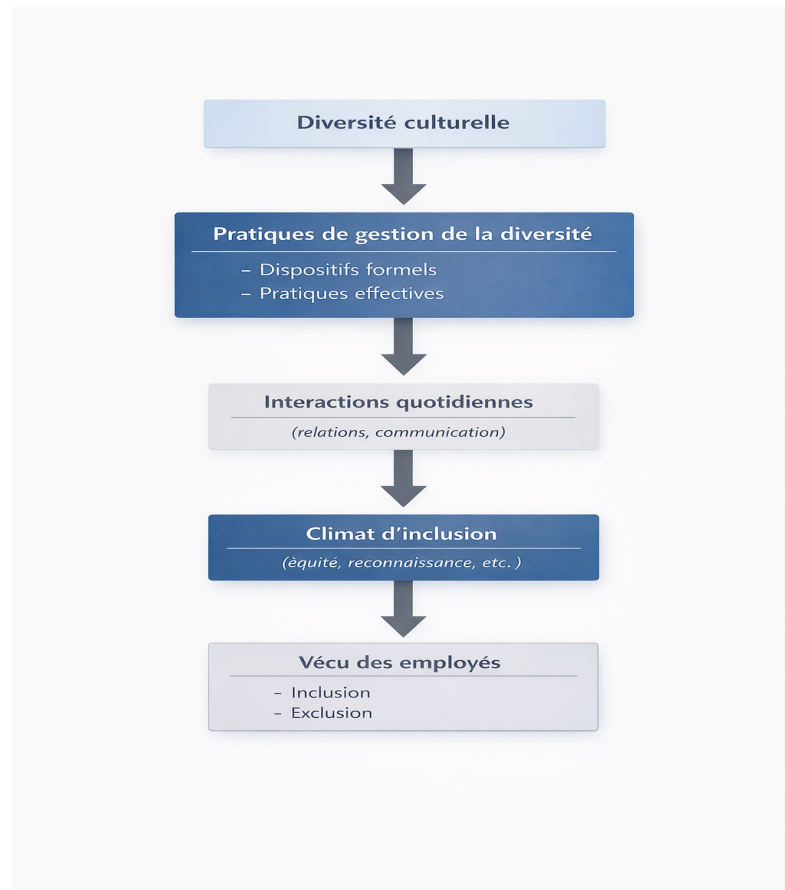


Figure 1 : Modèle conceptuel de la recherche

Source : Élaboration personnelle à partir du cadre théorique.

Ce modèle conceptuel présenté illustre la manière dont la diversité culturelle, en tant que caractéristique des équipes, influence les dynamiques organisationnelles à travers les pratiques de gestion mises en œuvre. Ces pratiques, qu'elles soient formelles ou effectives, façonnent les interactions quotidiennes entre les acteurs, lesquelles contribuent à la formation d'un climat d'inclusion. Ce climat conditionne à son tour le vécu des employés, en termes d'intégration, de reconnaissance ou d'exclusion. Ce modèle met ainsi en évidence le rôle central des pratiques effectives dans la médiation des effets de la diversité culturelle. Dans le cadre de cette recherche, le modèle conceptuel ne constitue pas uniquement une représentation synthétique des concepts mobilisés. Il sert également de grille d'analyse pour

interpréter les résultats empiriques. Il permet de comprendre comment la diversité culturelle, présente au sein des organisations, est médiée par les pratiques de gestion, les interactions quotidiennes et le climat d'inclusion, avant de se traduire dans le vécu des employés. Ainsi, ce modèle sera mobilisé dans le chapitre d'analyse afin d'examiner les liens entre les pratiques formelles ou informelles, la qualité des relations de travail et les expériences d'inclusion ou d'exclusion rapportées par les participants.

CHAPITRE 2

MÉTHODOLOGIE

2.1 Positionnement méthodologique : une approche qualitative descriptive interprétative

La présente recherche vise à comprendre les pratiques de gestion de la diversité culturelle telles qu'elles sont rapportées et vécues par des employés travaillant dans des organisations du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Une approche qualitative a donc été retenue, puisqu'elle permet d'examiner un phénomène organisationnel complexe à partir des significations que les personnes participantes attribuent à leurs expériences, à leurs interactions et aux situations rencontrées dans leur milieu de travail (Creswell & Poth, 2018; Denzin & Lincoln, 2011).

Plus précisément, l'étude s'inscrit dans une démarche qualitative descriptive interprétative. La description qualitative vise à produire une présentation détaillée et accessible du phénomène en demeurant proche des propos des participants, tandis que la dimension interprétative permet de dégager les relations entre les expériences rapportées, les pratiques de gestion perçues et le contexte organisationnel dans lequel elles prennent sens (Sandelowski, 2000; Thorne, 2008). Cette combinaison est adaptée à l'objectif de la recherche, qui consiste à décrire les pratiques rapportées tout en comprenant la manière dont elles influencent les expériences d'inclusion, de reconnaissance ou d'exclusion.

Le choix de cette posture suppose que les discours recueillis ne sont pas traités comme une reproduction objective et exhaustive du fonctionnement des organisations. Ils constituent plutôt des données permettant d'accéder au point de vue des employés sur les pratiques, les interactions et les dispositifs dont ils ont fait l'expérience ou dont ils ont connaissance. En conséquence, la recherche ne vise pas à vérifier directement les politiques

de ressources humaines, à évaluer les compétences des gestionnaires ni à établir un diagnostic organisationnel complet. Elle analyse les perceptions et les expériences des personnes interrogées, puis les met en relation avec le cadre conceptuel de l'étude.

Cette démarche ne cherche pas à mesurer des relations entre variables ni à tester des hypothèses prédéterminées. Elle vise à construire une compréhension contextualisée des pratiques de gestion de la diversité culturelle à partir des données empiriques. L'approche qualitative descriptive interprétative apparaît ainsi cohérente avec la question de recherche, les objectifs poursuivis et la nature expérientielle du phénomène étudié.

2.2 Stratégie de recherche et devis empirique

La stratégie retenue correspond à une étude qualitative descriptive et exploratoire. Ce devis est pertinent lorsque les connaissances disponibles ne permettent pas encore de rendre compte de manière suffisamment fine d'un phénomène dans un contexte donné. Dans le cas présent, il permet d'examiner les pratiques de gestion de la diversité culturelle dans un contexte régional encore peu documenté, sans présumer à l'avance de la forme que prennent ces pratiques dans les milieux de travail étudiés (Creswell & Poth, 2018; Corbière & Larivière, 2020).

Le devis est non expérimental et transversal. La recherche n'introduit aucune intervention et ne modifie pas les conditions de travail des participants. Elle repose sur des entretiens individuels réalisés au cours d'une période déterminée afin de recueillir des récits portant sur le parcours professionnel, l'accueil, l'intégration, les interactions interculturelles, les expériences d'inclusion ou d'exclusion et les pratiques de gestion perçues. L'unité

d'analyse est donc constituée par les expériences et les perceptions rapportées par les employés, et non par les organisations prises comme entités institutionnelles.

L'analyse adopte une logique à dominante inductive. Les thèmes et les catégories ont été construits à partir du contenu des entretiens, par un processus progressif de codification et de comparaison des données (Miles et al., 2014). Le cadre théorique et le modèle conceptuel ont néanmoins joué un rôle de repère : ils ont orienté les dimensions explorées dans le guide d'entretien et ont soutenu l'interprétation, sans constituer une grille rigide imposée aux données. La démarche peut ainsi être qualifiée d'inductive et théoriquement informée.

Ce devis permet de comparer les expériences rapportées dans différents contextes organisationnels, de faire ressortir les régularités ainsi que les variations entre les participants et d'identifier les principaux facteurs associés à leur vécu. Il offre ainsi un cadre cohérent pour répondre à la question de recherche tout en maintenant une distinction claire entre, d'une part, les données empiriques issues des entretiens et, d'autre part, leur interprétation à la lumière des connaissances existantes.

2.3 Méthode de collecte des données : les entretiens semi-structurés

La collecte des données de cette recherche repose sur la réalisation d'entretiens semi-structurés auprès d'employés évoluant dans des organisations du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Ce choix méthodologique s'inscrit en cohérence avec l'approche qualitative descriptive interprétative adoptée, dans la mesure où il permet d'accéder directement aux expériences vécues des participants et de comprendre les pratiques organisationnelles telles qu'elles sont réellement perçues et interprétées.

Les entretiens semi-structurés constituent une méthode privilégiée en recherche qualitative pour explorer des phénomènes complexes et peu formalisés. Ils offrent un équilibre entre la structuration des thématiques abordées et la flexibilité nécessaire pour permettre aux participants de développer leurs réponses et d'exprimer librement leurs expériences (Kvale & Brinkmann, 2009). Cette flexibilité est particulièrement pertinente dans le cadre de cette recherche, qui vise à saisir la diversité des pratiques et des vécus associés à la gestion de la diversité culturelle.

Le recours à des entretiens individuels permet également d'aborder des sujets sensibles, notamment les expériences d'intégration, les perceptions d'inclusion ou les difficultés rencontrées dans les interactions interculturelles. Contrairement à d'autres méthodes, telles que les entretiens de groupe, ce dispositif favorise un climat de confiance propice à l'expression de points de vue personnels et parfois nuancés (Corbière & Larivière, 2020).

Le guide d'entretien a été élaboré à partir des dimensions identifiées dans le cadre théorique et la revue de la littérature. Il s'articule autour de plusieurs thématiques principales, notamment les perceptions de la diversité culturelle en milieu de travail, les pratiques de gestion observées, les interactions quotidiennes, ainsi que les expériences d'inclusion ou d'exclusion. Cette structuration permet d'assurer la cohérence des données recueillies tout en laissant place à l'émergence de nouvelles dimensions.

Les entretiens ont été réalisés dans un cadre favorisant la confidentialité et le respect des participants. Avec leur consentement, ils ont été enregistrés afin de garantir l'exactitude des données recueillies, puis intégralement retranscrits. Cette démarche permet de conserver la richesse du discours des participants et de faciliter l'analyse ultérieure (Miles et al., 2014).

La durée des entretiens variait généralement entre 30 et 60 minutes, en fonction de la profondeur des échanges et de la disponibilité des participants. Cette durée est jugée adéquate en recherche qualitative pour permettre un développement suffisant des propos tout en maintenant l'attention des participants (Creswell & Poth, 2018). Ainsi, le recours aux entretiens semi-structurés apparaît particulièrement adapté aux objectifs de cette recherche, dans la mesure où il permet de recueillir des données riches, nuancées et ancrées dans l'expérience des acteurs, tout en offrant une structure suffisante pour guider l'analyse.

2.4 Sélection des participants, recrutement et suffisance des données

La sélection des participants a reposé sur un échantillonnage raisonné, aussi appelé échantillonnage intentionnel. Cette stratégie consiste à recruter des personnes en fonction de leur capacité à fournir des informations pertinentes et détaillées sur l'objet étudié, plutôt qu'en vue d'obtenir une représentativité statistique (Patton, 2002). Les personnes sollicitées devaient travailler dans une organisation située au Saguenay–Lac-Saint-Jean et être en mesure de témoigner d'expériences liées à la diversité culturelle en milieu de travail.

Une variation des profils et des contextes a été recherchée afin de documenter une pluralité d'expériences. Les critères de diversification comprenaient notamment le parcours culturel ou migratoire, l'ancienneté dans l'organisation, le secteur d'activité, le poste occupé ainsi que certaines caractéristiques sociodémographiques, dont l'âge et le genre. Cette diversité ne visait pas à constituer des sous-groupes statistiquement comparables, mais à enrichir l'analyse en faisant ressortir des expériences convergentes, contrastées ou particulières.

Le recrutement a été effectué au moyen des réseaux professionnels, notamment LinkedIn, de contacts personnels et professionnels ainsi que de la méthode boule de neige, par laquelle certaines personnes participantes pouvaient recommander d'autres personnes répondant aux critères de l'étude (Miles et al., 2014). Au total, neuf personnes ont participé à un entretien semi-structuré. Une présentation synthétique et anonymisée de leurs caractéristiques ainsi que des contextes organisationnels sera intégrée au début du chapitre consacré aux résultats, afin de permettre au lecteur de mieux apprécier la portée des témoignages tout en préservant la confidentialité.

La taille finale de l'échantillon n'a pas été justifiée par l'application mécanique d'un seuil numérique. En recherche qualitative, la pertinence d'un échantillon dépend notamment de la précision de l'objectif, de la spécificité des participants, de la richesse des entretiens et de la stratégie d'analyse. La notion de puissance informationnelle permet ainsi d'évaluer si les données recueillies sont suffisamment riches pour répondre à la question de recherche, tandis que la saturation doit être appréciée à partir du contenu produit par les entretiens plutôt qu'à partir d'un nombre fixé à l'avance (Malterud et al., 2016).

Dans cette étude, la suffisance des données a été évaluée au moyen du codage comparatif des neuf entretiens. L'analyse a porté sur la récurrence des codes et sur l'apparition de nouvelles catégories relatives aux pratiques de gestion rapportées, aux interactions quotidiennes, aux expériences d'inclusion ou d'exclusion, aux obstacles perçus et aux pistes d'amélioration. Les derniers entretiens ont principalement permis de préciser, d'illustrer ou de nuancer des catégories déjà identifiées, sans faire émerger de nouveau thème central. Cette situation correspond à une saturation des principaux codes et thèmes, sans

signifier que toutes les significations possibles ou toutes les réalités organisationnelles ont été épuisées (Hennink et al. 2017).

Compte tenu de la diversité des profils et des secteurs représentés, la saturation est donc considérée comme relative et suffisante au regard de la visée exploratoire de la recherche. Les neuf entretiens permettent de répondre aux objectifs de l'étude et de dégager des tendances analytiques, mais ils ne permettent ni de généraliser les résultats à l'ensemble des organisations du Saguenay–Lac-Saint-Jean ni de conclure à l'exhaustivité des expériences liées à la diversité culturelle dans la région.

2.5 Considérations éthiques

La présente recherche s'inscrit dans le respect des principes éthiques applicables à la recherche impliquant des êtres humains. Ces principes visent à garantir la protection des participants, le respect de leurs droits et la confidentialité des données recueillies. Dans le contexte canadien, ces exigences sont encadrées par l'Énoncé de politique des trois Conseils, qui constitue une référence centrale en matière d'éthique de la recherche (Conseil de recherches en sciences humaines du Canada et al. (2022).

Avant la participation à l'étude, chaque participant a été informé des objectifs de la recherche, de sa nature, des modalités de collecte des données ainsi que de l'utilisation prévue des résultats. Un formulaire d'information et de consentement éclairé a été remis à chaque participant, précisant notamment les conditions de participation et les droits associés. Le consentement libre et éclairé a été obtenu avant la réalisation des entretiens, conformément aux principes éthiques en vigueur (Conseil de recherches en sciences humaines du Canada et al. (2022).

La participation à la recherche reposait sur le volontariat, et les participants avaient la possibilité de se retirer à tout moment, sans justification ni conséquence. Toutefois, il est important de préciser que, dans le cas où les données sont anonymisées, il devient impossible d'identifier les propos d'un participant spécifique. Par conséquent, une fois le processus d'anonymisation complété, les participants ne peuvent plus retirer leurs données, celles-ci ne pouvant plus être associées à leur identité. Cette précision a été clairement indiquée dans le formulaire de consentement, afin d'assurer une transparence complète.

La confidentialité des données a été rigoureusement assurée tout au long du processus de recherche. Les entretiens ont été enregistrés avec l'accord des participants, puis retranscrits en retirant toute information permettant leur identification. Des pseudonymes ont été utilisés afin de préserver l'anonymat des participants, et les données ont été conservées dans un environnement sécurisé, accessible uniquement au chercheur.

Par ailleurs, une attention particulière a été portée à la sensibilité des thématiques abordées, notamment celles liées aux expériences d'inclusion ou d'exclusion en milieu de travail. Le dispositif d'entretien a été conçu de manière à respecter le bien-être des participants, en leur laissant la possibilité de ne pas répondre à certaines questions ou d'interrompre l'entretien si nécessaire.

Enfin, la présente recherche s'inscrit dans une démarche éthique visant à respecter les participants non seulement en tant que sources de données, mais également en tant qu'acteurs porteurs d'expériences et de savoirs. Cette posture s'inscrit dans les principes fondamentaux de la recherche qualitative, qui valorisent le respect, l'écoute et la reconnaissance des participants dans le processus de production des connaissances (Corbière & Larivière, 2020).

2.6 Méthode d'analyse des données

Les données issues des neuf entretiens semi-structurés ont été examinées au moyen d'une analyse thématique. Cette méthode permet d'identifier, d'organiser et d'interpréter les régularités de sens présentes dans un corpus qualitatif, tout en maintenant un lien étroit entre les résultats présentés et les propos des participants (Braun & Clarke, 2006). Dans cette recherche, l'analyse visait plus précisément à dégager les pratiques de gestion rapportées par les employés, les formes de soutien ou d'accompagnement vécues, les expériences d'inclusion ou de non-reconnaissance, les difficultés interculturelles ainsi que les pistes d'amélioration proposées.

Avant le codage, les réponses ont été relues intégralement à plusieurs reprises afin de se familiariser avec le contenu du corpus et de repérer les premières régularités. Les informations directement identifiantes ont été retirées du matériel utilisé pour l'analyse. Chaque participant a ensuite reçu un identifiant alphanumérique, de P1 à P9. Cette procédure a permis de préserver la confidentialité des personnes et des organisations tout en conservant la possibilité de relier chaque extrait à son entretien d'origine.

Le codage initial a été principalement inductif, puisque les premières étiquettes ont été formulées à partir des unités de sens repérées dans les réponses. Il ne s'agissait toutefois pas d'une induction entièrement détachée du cadre théorique. Les concepts de pratiques formelles et informelles, d'interactions quotidiennes, de climat d'inclusion et d'expérience vécue ont orienté l'attention du chercheur sans constituer une grille rigide imposée aux données. La démarche peut ainsi être qualifiée d'inductive et théoriquement informée.

La codification a été structurée en trois niveaux. Premièrement, des codes *in vivo* ont été retenus à partir de formulations significatives employées par les participants.

Deuxièmement, ces formulations ont été regroupées sous des codes axiaux exprimant leur signification analytique. Troisièmement, les codes axiaux apparentés ont été réunis dans des catégories et des thèmes plus larges correspondant aux dimensions centrales de la recherche. Le tableau suivant illustre ce passage progressif des données brutes vers les thèmes d'analyse.

Tableau 1 : Illustration du passage des verbatims aux thèmes d'analyse

Participant et extrait anonymisé	Code in vivo	Code axial	Catégorie / thème
P1 : « Il n'y a pas eu de processus d'accueil formel. »	Pas de processus d'accueil formel	Absence d'accueil structuré	Modalités d'accueil et d'intégration
P7 : « L'entraide entre collègues est très présente. »	Entraide entre collègues	Soutien informel des pairs	Pratiques informelles de soutien
P6 : « Je me sens relativement inclus. »	Relativement inclus	Inclusion partielle ou conditionnelle	Expérience d'inclusion et de reconnaissance
P1 : « Je ne me sens pas pleinement incluse ni reconnue. »	Pas pleinement incluse ni reconnue	Sentiment de non-reconnaissance	
P6 : « La diversité culturelle est perçue comme un atout en théorie. »	Un atout en théorie	Écart entre valorisation déclarée et mise en pratique	Valorisation de la diversité et cohérence organisationnelle
P4 : « L'organisation pourrait [...] mettre en place un programme de mentorat. »	Programme de mentorat	Accompagnement structuré des nouveaux employés	Pistes d'amélioration organisationnelle

Parmi les principaux codes axiaux ayant émergé du corpus figurent notamment : l'accueil structuré, la formation centrée sur les tâches, l'absence d'accompagnement particulier, l'adaptation autonome, le soutien du supérieur immédiat, l'entraide entre collègues, la faible formalisation des pratiques interculturelles, l'inclusion pleine, l'inclusion relative, le sentiment de non-reconnaissance, les interactions respectueuses, les

incompréhensions culturelles, les remarques perçues comme maladroites, la valorisation de la diversité, l'écart entre les discours et les pratiques, la formation interculturelle, le mentorat, les espaces de dialogue et la formalisation d'une politique d'équité, de diversité et d'inclusion.

Les codes ont ensuite été comparés à l'intérieur de chaque entretien et entre les neuf entretiens. Cette comparaison a permis de repérer les convergences, mais également les divergences et les cas qui nuançaient les tendances dominantes. Par exemple, plusieurs participants ont décrit une absence d'accompagnement spécifiquement interculturel, alors que d'autres ont rapporté un accueil structuré, un soutien important du supérieur ou une expérience d'intégration jugée satisfaisante. Ces variations ont été conservées dans la construction des thèmes afin d'éviter de présenter les expériences comme uniformes.

Les thèmes provisoires ont enfin été réexaminés au regard de l'ensemble du corpus, de la question de recherche et du modèle conceptuel. Cette étape a conduit à retenir les ensembles thématiques suivants : les modalités d'accueil et d'intégration; les pratiques formelles, générales et informelles de soutien; les expériences d'inclusion et de reconnaissance; les interactions et tensions interculturelles; la valorisation de la diversité; et les pistes d'amélioration proposées par les participants. La version détaillée de la démarche de codification, comprenant des exemples supplémentaires issus des neuf entretiens, est présentée à l'annexe 3.

Le logiciel NVivo a servi à organiser les extraits, à regrouper les codes et à assurer la traçabilité du processus analytique (Bazeley & Jackson, 2013). Il n'a toutefois pas produit automatiquement les résultats ni remplacé le jugement analytique du chercheur.

L'interprétation a reposé sur la lecture répétée des données, la comparaison des cas et la vérification de la cohérence entre les verbatims, les codes, les catégories et les thèmes.

Dans le chapitre consacré aux résultats, les thèmes seront présentés à partir de constats descriptifs accompagnés d'extraits de verbatims attribués aux participants P1 à P9. Les formulations utilisées resteront limitées à ce que les employés ont rapporté. Ainsi, l'analyse ne permettra pas d'affirmer directement l'existence ou l'absence objective de politiques dans les organisations, ni d'évaluer les compétences réelles des gestionnaires, puisque les politiques de ressources humaines et le point de vue des gestionnaires n'ont pas fait l'objet d'une collecte distincte.

2.7 Rigueur scientifique de la recherche

Dans une recherche qualitative, la rigueur scientifique ne repose pas sur les mêmes critères que dans les approches quantitatives. Elle s'évalue plutôt à partir de la qualité du processus de recherche, de la cohérence méthodologique et de la crédibilité des interprétations produites. Dans cette perspective, plusieurs auteurs proposent d'apprécier la rigueur qualitative à partir de critères tels que la crédibilité, la transférabilité, la fiabilité et la confirmabilité (Lincoln & Guba, 1985; Corbière & Larivière, 2020).

La crédibilité renvoie à la plausibilité des résultats au regard des données recueillies. Dans cette recherche, elle a été renforcée par plusieurs éléments. D'abord, les entretiens ont été intégralement enregistrés puis retranscrits, ce qui a permis de préserver la fidélité des propos des participants. Ensuite, l'analyse a reposé sur une lecture attentive et répétée des verbatims, favorisant une interprétation ancrée dans les données. Enfin, l'utilisation d'extraits de discours dans la présentation des résultats contribue à rendre visible le lien entre

les données empiriques et les interprétations proposées (Creswell & Poth, 2018; Lincoln & Guba, 1985).

La transférabilité concerne la possibilité pour le lecteur d'évaluer dans quelle mesure les résultats peuvent éclairer d'autres contextes similaires. En recherche qualitative, elle ne repose pas sur une généralisation statistique, mais sur la richesse de la description du contexte, des participants et du phénomène étudié (Lincoln & Guba, 1985). Dans cette étude, la contextualisation du terrain du Saguenay–Lac-Saint-Jean, la description des critères de sélection des participants ainsi que la précision apportée aux conditions de collecte des données visent à favoriser cette transférabilité analytique.

La fiabilité, parfois désignée comme la constance ou la dépendabilité, renvoie à la cohérence du processus de recherche. Elle suppose que les choix méthodologiques soient clairement explicités et que la démarche d'analyse puisse être suivie de manière logique et transparente. Dans cette recherche, cette exigence a été prise en compte par la description détaillée des différentes étapes méthodologiques, depuis la sélection des participants jusqu'au codage et à la construction des thèmes. L'utilisation de NVivo a également contribué à assurer une organisation systématique des données et une meilleure traçabilité du processus analytique (Bazeley & Jackson, 2013).

La confirmabilité renvoie à la capacité du chercheur à montrer que les résultats découlent des données et non uniquement de ses propres présupposés. En recherche qualitative, cette exigence ne signifie pas l'absence de subjectivité, mais plutôt une posture réflexive et une explicitation des choix interprétatifs (Lincoln & Guba, 1985). Dans cette étude, la confirmabilité a été soutenue par l'ancrage constant de l'analyse dans les verbatims,

par la cohérence entre le cadre théorique, la question de recherche et les thèmes émergents, ainsi que par un effort de transparence méthodologique tout au long de la démarche.

Au-delà de ces critères, la rigueur scientifique de cette recherche repose également sur la cohérence d'ensemble entre la question de recherche, le positionnement méthodologique, la méthode de collecte des données et la stratégie d'analyse. Cette cohérence interne constitue un élément fondamental en recherche qualitative, dans la mesure où elle garantit que les choix méthodologiques sont véritablement au service de l'objet étudié (Corbière & Larivière, 2020; Miles et al. 2014).

Ainsi, la qualité scientifique de cette recherche ne repose pas sur la standardisation des procédures, mais sur la solidité de l'ensemble du processus de recherche, la transparence des choix méthodologiques et l'ancrage rigoureux des résultats dans les données empiriques.

CHAPITRE 3

PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats issus des neuf entretiens semi-structurés réalisés auprès d'employés travaillant dans des organisations du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Il vise à décrire les pratiques de gestion de la diversité culturelle rapportées par les participants, leurs expériences d'inclusion et de reconnaissance, les interactions et les tensions vécues, les obstacles perçus ainsi que les pistes d'amélioration qu'ils proposent.

La présentation demeure centrée sur les données empiriques. Les constats sont appuyés par des verbatims attribués aux codes anonymisés P1 à P9 et par des dénombrements servant à rendre visibles les convergences et les divergences à l'intérieur de l'échantillon. Ces nombres ne visent pas à mesurer la fréquence des pratiques dans l'ensemble des organisations de la région et ne permettent pas une généralisation statistique.

Les résultats rendent compte des pratiques vécues, observées ou connues par les employés interrogés. Ils ne constituent pas un inventaire exhaustif des politiques de ressources humaines, une évaluation directe des compétences des gestionnaires ni un audit des organisations. Leur mise en relation avec le cadre théorique et les recherches antérieures sera développée séparément dans le chapitre 4, consacré à la discussion des résultats.

3.1 Profil anonymisé des participants et contextes organisationnels

Neuf personnes ont participé à la recherche. Afin de protéger leur identité, chaque personne est désignée par un code allant de P1 à P9. Les noms des organisations ne sont pas indiqués et les postes ont été regroupés dans des catégories professionnelles générales. Cette précaution est particulièrement importante dans un contexte régional où la combinaison d'un

employeur, d'une fonction précise, d'une origine culturelle et d'une ancienneté pourrait permettre de reconnaître une personne.

L'échantillon comprend six femmes et trois hommes. Les participants occupaient des emplois dans trois grands secteurs : la santé et les services sociaux, le commerce et la restauration, ainsi que la logistique et les opérations de colis. Les fonctions exercées variaient également. Cinq participants occupaient principalement des fonctions administratives, de soutien ou de première ligne, alors que quatre exerçaient des responsabilités de coordination, de supervision ou de gestion.

L'ancienneté organisationnelle s'étendait d'environ cinq mois à quatre ans. Afin de préserver l'anonymat et de faciliter la comparaison, elle a été regroupée en trois catégories : moins d'un an, d'un à deux ans, et plus de deux ans. Trois participants se situaient dans chacune de ces catégories. Cette diversité d'ancienneté permet de mettre en relation les expériences d'arrivée récente avec celles de personnes ayant eu davantage de temps pour connaître leur organisation et développer des relations de travail.

Les informations déclarées lors de la présentation initiale indiquent que cinq participants ont explicitement mentionné une origine ouest-africaine, qu'une participante a déclaré une origine caribéenne et que trois participants n'ont pas précisé leur région d'origine dans cette partie de l'entretien. Ces données sont présentées uniquement sous une forme agrégée. Elles ne sont pas associées aux secteurs d'activité ni aux fonctions afin de réduire le risque de réidentification.

Tableau 2 : Caractéristiques anonymisées des participants

Code	Genre	Secteur d'activité regroupé	Catégorie professionnelle	Ancienneté regroupée
P1	Femme	Santé et services sociaux	Administration et soutien	Plus de 2 ans
P2	Femme	Commerce et restauration	Administration et soutien	De 1 à 2 ans
P3	Femme	Commerce et restauration	Coordination, supervision ou gestion	De 1 à 2 ans
P4	Femme	Commerce et restauration	Coordination, supervision ou gestion	Plus de 2 ans
P5	Femme	Logistique et opérations	Fonction de première ligne ou de soutien	Moins de 1 an
P6	Homme	Logistique et opérations	Coordination, supervision ou gestion	Moins de 1 an
P7	Homme	Logistique et opérations	Coordination, supervision ou gestion	De 1 à 2 ans
P8	Homme	Santé et services sociaux	Administration et soutien	Moins de 1 an
P9	Femme	Santé et services sociaux	Fonction de première ligne ou de soutien	Plus de 2 ans

Tableau 3 : Portrait agrégé de l'échantillon

Dimension	Catégorie	Nombre de participants
Genre	Femmes	6
Genre	Hommes	3
Secteur	Santé et services sociaux	3
Secteur	Commerce et restauration	3
Secteur	Logistique et opérations	3
Ancienneté	Moins de 1 an	3
Ancienneté	De 1 à 2 ans	3
Ancienneté	Plus de 2 ans	3
Fonction	Administration, soutien ou première ligne	5
Fonction	Coordination, supervision ou gestion	4
Origine déclarée	Afrique de l'Ouest	5
Origine déclarée	Caraïbes	1
Origine déclarée	Non précisée dans la présentation initiale	3

Les participants évoluaient donc dans des environnements organisationnels variés, tant par le secteur d'activité que par la nature des responsabilités exercées. Cette variation constitue un apport pour l'étude, puisqu'elle permet de comparer différentes formes d'accueil, de soutien et d'interactions interculturelles. Elle impose toutefois une

interprétation prudente : les résultats ne décrivent pas uniformément l'ensemble des organisations du Saguenay–Lac-Saint-Jean et ne visent pas une généralisation statistique.

La proportion de personnes immigrantes ou issues de la diversité culturelle dans chaque organisation n'a pas été recueillie au moyen d'une question chiffrée et standardisée. Il n'est donc pas possible de présenter une estimation comparable d'une organisation à l'autre. Les participants ont néanmoins décrit des contextes contrastés, allant de milieux où la diversité était fortement présente dans les équipes à des situations où une personne se percevait comme l'une des rares employées issues de l'immigration. Ces perceptions seront mobilisées dans les sections suivantes lorsqu'elles permettent d'éclairer les expériences d'inclusion et les pratiques rapportées.

Ce portrait sert ainsi de point de repère pour la présentation des résultats. Les extraits de verbatims seront attribués aux codes P1 à P9 et interprétés en tenant compte, lorsque cela est pertinent, du secteur regroupé, du niveau de responsabilité et de l'ancienneté. Les caractéristiques individuelles ne seront toutefois rappelées que lorsqu'elles sont nécessaires à la compréhension du résultat et qu'elles ne compromettent pas l'anonymat.

Ce portrait fournit le cadre nécessaire à la lecture des résultats. Les sections suivantes présentent successivement les pratiques de gestion rapportées, les expériences d'inclusion et de reconnaissance, les interactions et les tensions interculturelles, les obstacles perçus ainsi que les pistes d'amélioration proposées. Les caractéristiques individuelles ou organisationnelles ne sont rappelées que lorsqu'elles contribuent directement à la compréhension d'un résultat et que leur mention ne compromet pas l'anonymat. Les extraits de verbatims sont attribués aux identifiants P1 à P9. Les noms de personnes, d'organisations et les détails susceptibles de permettre une identification ont été retirés sans modifier le sens

des propos. Les coupures signalées par des crochets retirent uniquement des passages non nécessaires au constat présenté, sans en modifier le sens.

3.2 Pratiques de gestion de la diversité rapportées par les participants

Cette section présente les pratiques d'accueil, de formation, d'accompagnement et d'entraide rapportées par les participants. Elle distingue les dispositifs généraux applicables à l'ensemble du personnel des mécanismes explicitement liés aux enjeux interculturels, tout en accordant une attention particulière au rôle des collègues, des superviseurs et des gestionnaires de proximité.

Les témoignages recueillis montrent que les pratiques associées à l'accueil et à l'intégration varient d'un milieu de travail à l'autre. La plupart des participants ont décrit des mécanismes généraux d'entrée en poste, comme une formation sur les tâches, une présentation du fonctionnement de l'organisation ou un accompagnement par un collègue. En revanche, les pratiques explicitement conçues pour répondre aux réalités interculturelles apparaissent peu présentes dans les expériences rapportées. Dans plusieurs cas, l'intégration a surtout été facilitée par l'entraide quotidienne, la disponibilité de certains collègues et le soutien du supérieur immédiat.

3.2.1 Des dispositifs d'accueil et de formation principalement centrés sur le poste

Huit des neuf participants ont rapporté avoir bénéficié d'au moins une composante générale d'accueil ou de formation lors de leur entrée en fonction. La nature et le degré de structuration de ces dispositifs étaient toutefois variables. Cinq participants (P3, P6, P7, P8 et P9) ont décrit un processus comprenant plusieurs étapes, par exemple une présentation de l'organisation, une formation sur les procédures et une intégration progressive dans l'équipe.

Trois autres participants (P1, P4 et P5) ont surtout évoqué une formation opérationnelle liée aux tâches. P2, qui travaillait déjà dans l'organisation avant d'occuper son poste actuel, n'a pas vécu de nouveau processus formel d'intégration.

« Les principales étapes de mon embauche se sont déroulées de manière structurée. Dans un premier temps, j'ai bénéficié d'un accueil qui m'a permis de prendre connaissance du milieu de travail. Par la suite, une formation m'a été offerte afin de mieux comprendre les tâches liées à mon poste et les attentes associées à celui-ci. » (P3)

Le récit de P6 fait également ressortir une succession d'étapes formelles, suivie d'un accompagnement plus informel lors de l'intégration dans l'équipe :

« Les principales étapes de mon embauche ont débuté par un entretien formel. Celui-ci a été suivi d'une séance d'accueil au cours de laquelle l'entreprise, son fonctionnement et ses règles ont été présentés. Par la suite, j'ai bénéficié d'une formation de base portant sur les tâches à accomplir et les responsabilités liées au poste. » (P6)

P8 a décrit une journée d'intégration générale suivie d'une formation prolongée en jumelage avec un collègue expérimenté. Cette expérience constitue l'un des dispositifs les plus structurés rapportés dans le corpus :

« J'ai bénéficié d'une journée d'intégration au cours de laquelle le fonctionnement général de l'hôpital a été présenté. Par la suite, j'ai suivi une formation d'une durée d'un mois portant sur les tâches liées à mon poste. Cette formation se déroule en collaboration avec un collègue expérimenté. » (P8)

À l'inverse, P1 a rapporté une intégration limitée à l'apprentissage des tâches, sans présentation formelle de l'organisation ou de l'équipe :

« Lors de mon embauche, j'ai principalement bénéficié d'une formation liée aux tâches à accomplir. En revanche, il n'y a pas eu de processus d'accueil formel visant à me présenter l'organisation, son fonctionnement, sa culture ou l'équipe de travail. » (P1)

Ces résultats décrivent donc une présence relativement fréquente de mesures générales d'accueil ou de formation, mais une intensité inégale selon les participants. Les

dispositifs rapportés sont principalement orientés vers l'apprentissage du poste, des procédures et des règles de fonctionnement.

3.2.2 Une faible formalisation des pratiques spécifiquement interculturelles

Lorsqu'ils ont été interrogés sur l'existence de pratiques ou de politiques destinées précisément aux employés issus de milieux culturels variés, huit participants sur neuf n'ont pas rapporté de programme formel clairement consacré à cette dimension. Certains ont décrit des mesures générales d'accueil ou de formation, mais ont précisé que celles-ci s'appliquaient à l'ensemble du personnel et ne portaient pas explicitement sur l'intégration interculturelle.

« Je n'ai pas constaté la présence de pratiques ou de politiques spécifiques mises en place par l'organisation pour faciliter l'intégration des employés issus de milieux culturels variés. Il n'existait ni mesures formalisées d'accueil, ni dispositifs d'accompagnement, de mentorat ou de formations interculturelles. » (P1)

P6 a distingué les dispositifs généraux d'intégration des mécanismes spécifiquement interculturels :

« Il existe au sein de l'entreprise certaines pratiques générales visant à faciliter l'intégration des employés, telles que des séances d'accueil et des formations de base. Toutefois, ces pratiques ne sont pas spécifiquement conçues pour répondre aux enjeux liés à l'intégration interculturelle. » (P6)

Une distinction comparable ressort du témoignage de P9, qui a reconnu l'existence d'un accueil et d'un accompagnement relationnel tout en soulignant l'absence perçue de programmes structurés portant sur la diversité culturelle :

« Il ne semble pas exister de formations ni de programmes formels spécifiquement dédiés à la gestion de la diversité culturelle. L'intégration repose donc davantage sur des mécanismes informels et relationnels que sur des politiques structurées ou institutionnalisées en matière de diversité et d'inclusion. » (P9)

P5 constitue le principal cas distinct dans l'échantillon. Cette participante a rapporté qu'un gestionnaire pouvait, dans certaines situations, désigner comme mentor un collègue partageant une culture ou une origine similaire à celle du nouvel employé :

« Il arrive notamment que le gérant désigne un collègue comme mentor, en privilégiant une personne partageant une culture ou une origine similaire à celle du nouvel employé. » (P5)

Cette pratique demeure cependant décrite comme occasionnelle par la participante. Dans l'ensemble, les données montrent que les mesures rapportées sont plus souvent des mécanismes généraux d'intégration que des dispositifs explicitement interculturels.

3.2.3 La place centrale de l'entraide et des pratiques informelles

Les neuf participants ont mentionné, à des degrés différents, l'existence de pratiques informelles pouvant faciliter l'intégration. Ces pratiques comprennent l'aide spontanée, les explications données par des collègues, le partage de conseils, la disponibilité de membres de l'équipe et l'accompagnement dans la compréhension des tâches ou de certaines expressions propres au milieu de travail.

« L'entraide entre collègues est très présente, notamment à travers des échanges spontanés pour expliquer les tâches, clarifier certaines procédures ou partager des conseils issus de l'expérience. » (P7)

Pour P4, le soutien informel avait aussi une dimension linguistique et culturelle, puisque des collègues et un gestionnaire l'ont aidée à comprendre certaines expressions utilisées dans le milieu de travail :

« Certains collègues ainsi que le gérant m'ont aidée à mieux comprendre certaines expressions québécoises utilisées dans le cadre du travail. Cette entraide spontanée a contribué à améliorer ma compréhension du contexte linguistique et culturel du milieu de travail. » (P4)

P8 a présenté la demande d'aide comme une pratique courante et valorisée au sein de son équipe :

« Lorsqu'un employé rencontre des difficultés dans l'exécution de son travail, il est encouragé à demander de l'aide à ses collègues. Cette entraide est perçue comme une pratique courante et valorisée au sein de l'équipe. » (P8)

L'intensité de cette entraide n'était toutefois pas uniforme. P1 a décrit des gestes appréciés, mais ponctuels et dépendants de la bonne volonté des collègues. De son côté, P9 a indiqué que la disponibilité des membres de l'équipe pouvait varier d'une personne à l'autre :

« Ces initiatives relevaient principalement des relations interpersonnelles plutôt que de mécanismes organisationnels structurés. Bien qu'appréciées, ces pratiques demeuraient ponctuelles et dépendaient davantage de la bonne volonté des collègues. » (P1)

« Le niveau de soutien peut varier selon les personnes, certaines relations étant plus distantes que d'autres. » (P9)

Les pratiques informelles apparaissent ainsi largement répandues dans les récits, mais leur accessibilité et leur intensité dépendent des relations établies au sein de chaque équipe.

3.2.4 Un accompagnement souvent porté par les acteurs de proximité

Sept participants ont explicitement indiqué ne pas avoir bénéficié d'un accompagnement formel ou particulier lié à leur origine culturelle. Cette absence d'accompagnement formalisé n'excluait toutefois pas la présence d'un soutien concret. Pour plusieurs participants, l'aide provenait surtout du supérieur immédiat, de la direction locale ou des collègues, plutôt que d'un programme organisationnel clairement identifié.

« Je n'ai pas bénéficié d'un accompagnement formel spécifiquement lié à mon origine culturelle lors de mon arrivée dans l'entreprise. Toutefois, mon superviseur a joué un rôle important dans mon processus d'intégration. » (P6)

P3 et P9 sont les deux participantes qui ont explicitement déclaré avoir bénéficié d'un accompagnement lors de leur arrivée. Dans les deux cas, celui-ci combinait l'accueil, les explications et le soutien des personnes présentes dans le milieu de travail :

« Cet accompagnement s'est notamment manifesté par un accueil structuré, des explications claires concernant les tâches à accomplir ainsi que par le soutien de mes collègues. » (P3)

« Cet accompagnement a été assuré à la fois par mes collègues et par la direction, qui se sont montrés disponibles et soutenant durant cette période. » (P9)

À l'opposé, P1 a rapporté une adaptation essentiellement individuelle et l'absence de soutien, y compris sur le plan informel :

« Je n'ai pas eu l'impression d'être soutenue ou accompagnée dans mon adaptation culturelle au sein de l'entreprise. [...] Le processus d'adaptation culturelle s'est effectué de manière individuelle, sans appui particulier de l'organisation. » (P1)

Ces expériences montrent que l'accompagnement rapporté est très variable. Lorsqu'il existe, il repose souvent sur la disponibilité et l'initiative des acteurs de proximité. À l'inverse, l'absence de telles relations peut conduire à une adaptation plus autonome

3.2.5 Synthèse des pratiques de gestion rapportées

En résumé, les données font ressortir quatre constats descriptifs. Premièrement, les dispositifs généraux d'accueil et de formation sont présents dans la majorité des expériences, mais leur degré de structuration varie fortement. Deuxièmement, les participants rapportent peu de pratiques explicitement conçues pour l'intégration interculturelle. Troisièmement, l'entraide et les ajustements informels occupent une place centrale dans les processus d'intégration. Quatrièmement, l'accompagnement dépend fréquemment des collègues, des superviseurs ou de la direction de proximité. Ces résultats décrivent les expériences

rapportées par les neuf participants et ne permettent pas, à eux seuls, de conclure à l'existence ou à l'absence objective de politiques dans l'ensemble de leurs organisations.

3.3 Des expériences d'inclusion et de reconnaissance variables selon le contexte relationnel

Les expériences d'inclusion rapportées sont majoritairement positives, mais elles ne présentent pas le même degré d'intensité chez tous les participants. Cinq participants (P3, P4, P5, P7 et P8) ont déclaré se sentir pleinement inclus et reconnus. Trois autres (P2, P6 et P9) ont décrit une inclusion globale ou relative, accompagnée de certaines réserves. P1 est la seule participante ayant indiqué ne pas se sentir pleinement incluse ni reconnue. Les récits montrent que ce sentiment dépend principalement de la qualité des relations avec les collègues et les supérieurs, des manifestations concrètes de respect et de reconnaissance, de la composition de l'équipe ainsi que de la manière dont les difficultés sont prises en charge.

3.3.1 Une inclusion majoritairement positive, mais exprimée à différents degrés

Les cinq participants qui se sont déclarés pleinement inclus ont associé cette expérience au respect reçu, à leur intégration réelle dans l'équipe et à la reconnaissance de leur travail. P3, par exemple, relie explicitement son sentiment d'appartenance au soutien constant de ses collègues et à la valorisation dont elle bénéficie malgré les différences culturelles :

« Je me sens pleinement incluse et reconnue dans mon milieu de travail. Ce sentiment repose sur le respect dont je bénéficie, le soutien constant de mes collègues ainsi que mon intégration effective au sein de l'équipe. Malgré les différences culturelles, je me sens acceptée et valorisée dans mon environnement professionnel. » (P3)

P7 a également décrit une inclusion fondée sur la reconnaissance de la contribution professionnelle et sur l'égalité de traitement entre les employés :

« Je me sens pleinement inclus et reconnu au sein de mon milieu de travail. Ce sentiment repose sur le fait que chaque employé est reconnu en fonction de la valeur ajoutée qu'il apporte à l'entreprise. Par ailleurs, il existe une égalité des chances entre les employés, sans distinction liée à l'origine culturelle. » (P7)

Chez P2, P6 et P9, le sentiment d'inclusion est présent, mais il est exprimé de manière plus nuancée. P6 se considère relativement inclus grâce à ses relations de proximité, tout en estimant que les efforts d'adaptation culturelle ne sont pas toujours pleinement reconnus :

« Je me sens relativement inclus, notamment grâce à mes relations avec mon superviseur et mes collègues. Cependant, la reconnaissance ne prend pas toujours en compte les efforts d'adaptation culturelle. » (P6)

À l'autre extrémité des expériences rapportées, P1 a décrit un sentiment de distance relationnelle et organisationnelle, associé à une faible valorisation perçue de son parcours et de ses compétences :

« Je ne me sens pas pleinement incluse ni reconnue dans mon milieu de travail. Bien que les relations professionnelles me permettent d'accomplir mes tâches, je n'ai pas le sentiment que ma présence, mon parcours ou mes compétences soient pleinement valorisés au sein de l'organisation. » (P1)

Les témoignages révèlent ainsi une gradation allant d'une inclusion pleine et explicitement reconnue à une inclusion plus fonctionnelle ou conditionnelle, jusqu'à une expérience marquée par un déficit de reconnaissance.

3.3.2 La reconnaissance à travers le respect, les rétroactions et les possibilités d'évolution

La reconnaissance ne se limite pas, dans les récits, à une déclaration générale d'ouverture à la diversité. Elle se manifeste dans des pratiques concrètes : une

communication respectueuse, des rétroactions positives, la prise en compte des compétences, l'accès à des responsabilités et le soutien dans l'exercice du travail.

P4 associe directement son sentiment d'inclusion à son évolution vers des responsabilités plus importantes au sein de l'organisation :

« Ce sentiment d'inclusion a joué un rôle déterminant dans mon parcours professionnel au sein de l'entreprise, en facilitant mon évolution et mon ascension vers des postes à responsabilités. L'environnement de travail m'a permis d'occuper un poste correspondant à mes attentes professionnelles. » (P4)

Pour P8, la reconnaissance est notamment liée aux commentaires reçus de la part de ses supérieurs et de ses collègues :

« Je me sens pleinement inclus et reconnu dans mon milieu de travail. Ce sentiment repose notamment sur les retours réguliers que je reçois de la part de mes supérieurs ainsi que de mes collègues. Les échanges sont constructifs et s'inscrivent dans une relation professionnelle positive. » (P8)

P5 met plutôt l'accent sur la manière dont les erreurs et les corrections sont gérées. Selon elle, le traitement respectueux par les gestionnaires contribue à préserver la dignité des employés et à renforcer leur sentiment d'appartenance :

« Les interactions professionnelles se déroulent dans un climat de respect, où les erreurs sont abordées de façon constructive. Les gestionnaires n'adoptent pas de comportements agressifs ou dévalorisants et privilégient une communication respectueuse, même lorsque le travail doit être corrigé. » (P5)

Ces différentes formes de reconnaissance portent donc autant sur les relations quotidiennes que sur la possibilité de progresser et de voir son travail explicitement apprécié.

3.3.3 Des expériences fortement dépendantes de l'équipe, du supérieur immédiat et du milieu de travail

Dans les données recueillies, le « contexte » renvoie principalement à trois dimensions concrètes : la composition de l'équipe, l'attitude des collègues et le rôle du

supérieur immédiat ou de la direction locale. Les expériences positives sont souvent associées à une équipe ouverte, à des collègues disponibles et à un gestionnaire qui intervient pour soutenir l'employé ou prévenir les comportements discriminatoires.

P3, bien qu'elle se présente comme la seule employée issue de la diversité culturelle dans son organisation, explique que l'accueil et la bienveillance de ses collègues ont facilité son adaptation :

« Malgré le fait que je sois la seule employée [issue de la diversité culturelle] au sein de l'organisation, je me suis sentie soutenue et accompagnée dans mon adaptation culturelle. Ce sentiment de soutien s'est principalement manifesté à travers l'accueil reçu à mon arrivée ainsi que l'entraide et la bienveillance de mes collègues. » (P3)

À l'inverse, P5 évolue dans un milieu composé majoritairement de personnes issues de différentes cultures. Elle considère que cette composition de l'équipe facilite le sentiment d'être comprise et soutenue :

« Ce sentiment s'explique notamment par le fait que le milieu de travail est composé majoritairement de personnes issues de différentes cultures. Cette diversité culturelle présente au sein de l'organisation crée un environnement dans lequel je me sens comprise et soutenue. » (P5)

Le rôle du supérieur immédiat ressort aussi clairement dans les expériences de P6, P8 et P9. P9 rapporte notamment que le soutien de la direction et l'attitude de plusieurs collègues ont permis de dépasser un malaise ressenti au début de son intégration :

« À mon arrivée, j'ai parfois ressenti un léger malaise, car tous les collègues n'étaient pas encore habitués à la diversité culturelle. Toutefois, j'ai reçu un très bon accompagnement de la part de la direction, ainsi que le soutien de plusieurs collègues. Grâce à cet accompagnement et à cette entraide, j'ai pu m'adapter progressivement. » (P9)

P2 décrit également un environnement globalement positif, mais précise que la qualité des interactions varie selon les collègues. Les relations avec les responsables sont

jugées respectueuses, tandis que certains comportements au sein de l'équipe peuvent occasionnellement générer un malaise

« Mes responsables ne manifestent aucun souci apparent face à la diversité culturelle et adoptent une posture professionnelle respectueuse. En revanche, certaines situations peuvent survenir au sein de l'équipe, où des comportements de certains collègues sont parfois observés et peuvent générer un sentiment de malaise. » (P2)

Le contexte ne désigne donc pas une caractéristique unique de l'organisation. Il correspond à la combinaison des relations de proximité, du niveau d'ouverture de l'équipe, de la présence ou non d'un soutien managérial et de la familiarité du milieu avec la diversité culturelle.

3.3.4 Des moments marquants révélant à la fois soutien, apprentissage et vulnérabilité

Les moments marquants rapportés illustrent concrètement la manière dont l'inclusion peut se manifester ou être mise à l'épreuve. Certains événements témoignent d'une solidarité explicite face à une situation discriminatoire, alors que d'autres concernent l'apprentissage linguistique, la valorisation des cultures ou l'attention portée aux besoins d'un nouvel employé.

P2 a relaté le refus d'un client d'être servi par elle. La réaction de son supérieur et de ses collègues a été interprétée comme une prise de position collective contre le comportement discriminatoire :

« Un client a refusé d'être servi par moi. Face à cette situation, mon supérieur hiérarchique ainsi que mes collègues ont pris position et ont décidé de ne pas servir le client non plus. Ce soutien explicite de la part de l'équipe et de la direction a constitué une expérience significative. » (P2)

P4 a plutôt décrit des difficultés initiales de compréhension linguistique dans les échanges avec la clientèle. Ces difficultés se sont progressivement atténuées grâce à l'adaptation et au soutien de son entourage professionnel :

« Au début, j'éprouvais des difficultés à comprendre les clients et à me faire comprendre par eux. Ces défis, principalement liés aux différences linguistiques et aux expressions employées, ont rendu certaines interactions professionnelles plus complexes. Toutefois, avec le temps et grâce au soutien de l'entourage professionnel, ces difficultés ont pu être surmontées. » (P4)

Enfin, P7 a présenté l'organisation d'un dîner interculturel comme une initiative ayant favorisé les échanges, la visibilité des différentes cultures et la cohésion de l'équipe :

« Chaque employé était invité à apporter un plat représentatif de son pays d'origine. Cette activité a permis de valoriser les différentes cultures présentes et de favoriser des échanges chaleureux entre collègues. Cette initiative a renforcé le sentiment de cohésion d'équipe. » (P7)

Ces événements ne sont pas vécus de la même manière par tous les participants, puisque P1 et P5 n'ont pas identifié de moment particulièrement marquant. Ils montrent néanmoins que l'inclusion se construit aussi dans la réponse apportée à des situations concrètes et dans les gestes quotidiens ou collectifs qui rendent la reconnaissance visible.

3.3.5 Synthèse des expériences d'inclusion et de reconnaissance

Dans l'ensemble, huit participants sur neuf se considèrent au moins globalement ou relativement inclus dans leur milieu de travail, tandis que cinq décrivent une inclusion pleine. Cette tendance positive ne signifie toutefois pas que toutes les expériences sont équivalentes. La reconnaissance apparaît plus forte lorsque les participants reçoivent des rétroactions constructives, bénéficient de possibilités d'évolution, sont traités avec respect et peuvent compter sur des collègues ou des responsables disponibles. À l'inverse, les remarques maladroitement, la variabilité du soutien, le manque de valorisation des efforts d'adaptation ou

l'absence de reconnaissance du parcours peuvent limiter le sentiment d'appartenance. Les résultats font ainsi ressortir une inclusion largement relationnelle, dont la qualité dépend du milieu immédiat dans lequel chaque participant évolue.

3.4 Des interactions généralement respectueuses, mais traversées par des tensions et une valorisation inégale de la diversité

Les neuf participants ont été invités à décrire les interactions entre collègues et supérieurs en lien avec les différences culturelles, puis à se prononcer sur la manière dont la diversité était perçue dans leur milieu de travail. Six participants (P3, P5, P6, P7, P8 et P9) ont décrit des interactions généralement respectueuses, normales, ouvertes ou relativement neutres. Les témoignages de P1, P2 et P4 font néanmoins ressortir des remarques, des comportements, des incompréhensions ou des tensions ponctuelles. La valorisation de la diversité apparaît également variable : certains participants la considèrent comme une force clairement reconnue, tandis que d'autres décrivent une acceptation implicite, une valorisation limitée ou un décalage entre les discours et les pratiques perçues.

3.4.1 Des relations professionnelles majoritairement décrites comme respectueuses et ouvertes

La majorité des participants ont présenté leurs relations de travail sous un angle positif ou neutre. Les différences culturelles ne sont pas décrites comme un obstacle permanent aux échanges. Dans plusieurs récits, la communication repose sur le respect professionnel, la collaboration et l'acceptation des différences.

« Les interactions, tant avec les collègues qu'avec les supérieurs hiérarchiques, se déroulent dans un climat respectueux et professionnel. Malgré l'existence de différences culturelles, la communication au sein de l'équipe est ouverte et basée sur la collaboration. » (P3)

P9 associe également la qualité des interactions à l'attitude des supérieurs, qu'elle considère comme importante dans l'établissement d'un climat d'inclusion :

« Les interactions entre collègues et supérieurs sont globalement respectueuses et professionnelles. Les différences culturelles sont généralement bien acceptées, et la communication se fait dans un esprit d'ouverture et de collaboration. Les supérieurs jouent un rôle important en favorisant un climat de respect et d'inclusion au sein de l'équipe. » (P9)

Chez P8, l'ouverture prend la forme d'une curiosité à l'égard de son pays d'origine et de discussions informelles permettant aux collègues de mieux connaître son parcours et son contexte culturel :

« Les interactions avec les collègues se caractérisent par une curiosité bienveillante à l'égard des différences culturelles. Mes collègues me posent régulièrement des questions sur mon pays d'origine afin d'en apprendre davantage. Ces échanges favorisent une meilleure connaissance mutuelle et contribuent à instaurer un climat d'ouverture et de dialogue interculturel au sein de l'équipe. » (P8)

P5, pour sa part, n'a pas relevé de situations interculturelles particulièrement marquées. Son témoignage décrit des échanges relativement neutres, sans tensions notables. Ces résultats montrent que, pour plusieurs participants, les différences culturelles sont intégrées aux relations ordinaires de travail sans devenir systématiquement une source de difficultés.

3.4.2 Des incompréhensions liées aux références culturelles et aux modes de communication

Les expériences positives coexistent toutefois avec des difficultés de communication rapportées par certains participants. Ces difficultés sont associées à des références culturelles différentes, à des manières variées d'interpréter les situations professionnelles et, dans certains cas, à la compréhension des expressions utilisées dans le milieu de travail.

« Les interactions avec les collègues et les supérieurs peuvent parfois être difficiles. La diversité culturelle au sein de l'équipe, bien qu'elle constitue une richesse, est également source d'incompréhensions. Ces incompréhensions peuvent, dans certains cas, mener à des situations de tension ou à des conflits interculturels. » (P4)

P6 décrit des relations généralement respectueuses, mais considère qu'une sensibilisation plus approfondie pourrait prévenir les malentendus :

« Les différences culturelles ne sont pas toujours abordées de manière explicite dans les échanges quotidiens, mais elles semblent globalement acceptées au sein du milieu de travail. [...] Toutefois, une sensibilisation interculturelle plus approfondie pourrait être développée afin de prévenir certains malentendus et de renforcer la qualité des interactions interculturelles au sein de l'équipe. » (P6)

Ces récits ne présentent donc pas les difficultés de communication comme permanentes ou généralisées. Ils montrent plutôt que les écarts de références, de langage ou d'interprétation peuvent ponctuellement affecter la qualité des relations, particulièrement lorsque les différences ne sont pas discutées ou accompagnées.

3.4.3 Des remarques et comportements pouvant générer malaise ou sentiment de discrimination

Trois participants ont rapporté des situations dans lesquelles certaines remarques ou certains comportements ont créé un malaise ou rappelé leur différence culturelle. Les données recueillies ne permettent pas de déterminer l'intention des personnes à l'origine de ces comportements. Elles permettent toutefois de décrire la manière dont ces situations ont été perçues et vécues.

« Il arrive également que certaines remarques soient formulées, notamment en lien avec les différences culturelles. Bien que ces remarques ne soient pas systématiques, elles peuvent être perçues comme maladroitement ou inappropriées et contribuent à rappeler la présence de différences culturelles dans les relations professionnelles. » (P1)

P2 distingue les relations avec ses responsables, qu'elle décrit comme professionnelles, de certaines interactions avec des collègues pouvant occasionnellement provoquer un malaise :

« Mes responsables ne manifestent aucun souci apparent face à la diversité culturelle et adoptent une posture professionnelle respectueuse. En revanche, certaines situations peuvent survenir au sein de l'équipe, où des comportements de certains collègues sont parfois observés et peuvent générer un sentiment de malaise. » (P2)

Cette même participante a relaté une situation plus explicite au cours de laquelle un client avait refusé d'être servi par elle. La réaction du supérieur et des collègues, qui ont refusé à leur tour de servir le client, a été perçue comme un soutien collectif et un rejet du comportement discriminatoire :

« Un client a refusé d'être servi par moi. Face à cette situation, mon supérieur hiérarchique ainsi que mes collègues ont pris position et ont décidé de ne pas servir le client non plus. Ce soutien explicite de la part de l'équipe et de la direction a constitué une expérience significative. » (P2)

Ces situations font ressortir deux dimensions différentes. D'une part, certaines interactions ordinaires peuvent produire un malaise sans conduire à un conflit ouvert. D'autre part, lorsque le comportement discriminatoire est plus manifeste, la prise de position du supérieur et de l'équipe peut devenir une forme concrète de protection et de reconnaissance.

3.4.4 Une valorisation de la diversité allant de la reconnaissance explicite à l'acceptation implicite

Les perceptions de la valorisation organisationnelle de la diversité se répartissent en trois tendances. Quatre participants (P4, P5, P7 et P9) estiment qu'elle est clairement reconnue comme une force. Trois participants (P2, P6 et P8) présentent une appréciation

plus nuancée ou limitée à leur environnement immédiat. Enfin, P1 et P3 considèrent qu'elle n'est pas pleinement valorisée dans leur organisation.

« La diversité culturelle est clairement perçue comme un atout majeur par l'entreprise. Elle constitue même l'une de ses principales forces, dans la mesure où la pluralité des origines culturelles contribue à enrichir les pratiques professionnelles, à renforcer la dynamique d'équipe et à favoriser une meilleure adaptation aux réalités du milieu de travail. » (P4)

P7 décrit également la présence de profils variés comme une richesse contribuant au dynamisme de l'entreprise :

« La diversité culturelle constitue même l'une de ses principales forces, dans la mesure où l'organisation emploie des personnes provenant de différentes régions et de divers horizons culturels. Cette diversité de profils enrichit le milieu de travail, favorise la coexistence de points de vue variés et contribue au dynamisme de l'entreprise. » (P7)

Chez P2, la reconnaissance de la diversité est réelle, mais elle semble surtout associée aux besoins de main-d'œuvre plutôt qu'à une stratégie explicite :

« Il existe une conscience, au sein de l'organisation, du fait que celle-ci ne peut plus fonctionner sans la contribution des employés issus de la diversité culturelle. [...] Toutefois, cette perception semble davantage liée à une nécessité organisationnelle qu'à une stratégie explicite de valorisation de la diversité. » (P2)

P5 interprète principalement l'absence de comportements ou de discours négatifs comme une forme d'acceptation implicite. P8, quant à lui, ne se prononce pas sur l'ensemble de l'organisation, mais observe que la diversité permet, dans son département, la découverte de nouvelles perspectives culturelles, sociales et intellectuelles.

Les témoignages de P1 et P3 sont plus critiques. P3 reconnaît une ouverture et un respect des différences, mais considère que la diversité demeure peu intégrée aux pratiques stratégiques, notamment au recrutement :

« Bien que l'organisation fasse preuve d'ouverture et de respect à l'égard des différences culturelles dans le milieu de travail, la reconnaissance de la diversité comme une valeur ajoutée stratégique demeure, selon moi, limitée. » (P3)

« Je n'ai pas l'impression que la diversité culturelle soit perçue ou valorisée comme un atout au sein de l'entreprise. Aucune reconnaissance explicite de ses bénéfices potentiels ne semble être mise de l'avant, que ce soit dans les discours, les pratiques de gestion ou la culture organisationnelle. » (P1)

3.4.5 Un décalage perçu entre la valorisation déclarée et sa traduction dans les pratiques

Le décalage entre discours et pratiques n'est pas rapporté de manière uniforme par les participants. Il apparaît toutefois explicitement dans le témoignage de P6, qui distingue la reconnaissance théorique de la diversité de son utilisation concrète comme ressource organisationnelle :

« La diversité culturelle est perçue comme un atout en théorie, surtout dans les discours. En pratique, elle n'est pas toujours pleinement exploitée comme levier de performance ou d'innovation. Il reste un potentiel important à développer pour en faire une réelle richesse organisationnelle. » (P6)

Les propos de P2 et P3 apportent des nuances comparables. Pour P2, la diversité répond d'abord à une nécessité de main-d'œuvre; pour P3, elle est respectée dans les relations quotidiennes sans être pleinement intégrée aux choix organisationnels. P1 perçoit pour sa part une faible reconnaissance de ses bénéfices. À l'inverse, P4, P7 et P9 décrivent une cohérence plus forte entre la composition diversifiée du milieu, les relations professionnelles et la manière dont l'organisation valorise cette diversité.

Il est donc plus exact de parler d'un décalage perçu dans certains contextes que d'une incohérence généralisée à toutes les organisations étudiées. Les données montrent un continuum allant d'une valorisation explicite et visible à une acceptation surtout relationnelle ou implicite, puis à une reconnaissance jugée insuffisante.

3.4.6 Synthèse des interactions, tensions et formes de valorisation

Dans l'ensemble, les interactions sont majoritairement décrites comme respectueuses, ouvertes ou normales. Cette tendance générale n'efface cependant pas les incompréhensions, remarques maladroites, comportements occasionnels ou situations discriminatoires rapportés par certains participants. Les expériences positives sont associées à la collaboration, à la curiosité bienveillante, au soutien du supérieur et à la réaction de l'équipe lorsqu'une situation problématique survient. La diversité est reconnue comme une force dans plusieurs milieux, mais cette reconnaissance peut aussi demeurer implicite, limitée à un département, liée aux besoins de main-d'œuvre ou insuffisamment traduite dans les pratiques perçues. Ces variations confirment la nécessité de distinguer les relations quotidiennes, les perceptions individuelles et les mécanismes organisationnels formellement vérifiés.

3.5 Des obstacles perçus à une gestion plus structurée de la diversité culturelle

Les témoignages ne décrivent pas un environnement uniformément défavorable à la diversité culturelle. Au contraire, plusieurs participants considèrent leur milieu comme ouvert et généralement préparé à accueillir des personnes de différentes origines. Les obstacles qui ressortent concernent surtout le faible degré de formalisation des pratiques : les formations sont principalement centrées sur les tâches, l'accompagnement personnalisé est peu systématique, les mécanismes spécifiquement interculturels sont rarement identifiés et le soutien dépend souvent des relations avec les collègues ou le supérieur immédiat. Les résultats font donc davantage ressortir une insuffisance de structuration qu'une absence totale de pratiques favorables.

3.5.1 Une faible visibilité des formations spécifiquement interculturelles

Huit participants sur neuf n'ont pas rapporté l'existence d'une formation ou d'un programme formel explicitement consacré à l'intégration interculturelle. Cette observation ne signifie pas que leurs organisations n'ont jamais offert ce type d'activité. Elle indique plutôt que les participants n'en avaient pas bénéficié, n'en avaient pas connaissance ou ne l'avaient pas identifiée comme une composante de leur expérience d'intégration.

P4 distingue clairement les formations opérationnelles, qui portent sur les responsabilités du poste, des formations centrées sur la diversité culturelle :

« J'ai principalement remarqué la mise en place de formations comme pratique visant à faciliter l'intégration des employés issus de milieux culturels variés. Ces formations portent essentiellement sur l'apprentissage des tâches et des responsabilités liées au poste occupé. En revanche, il ne semble pas exister de politiques ou de dispositifs spécifiques, tels que des programmes d'accueil formalisés, de mentorat ou de formations explicitement axées sur la diversité culturelle. » (P4)

P6 rapporte également la présence de séances d'accueil et de formations de base, mais souligne qu'elles ne sont pas conçues pour traiter explicitement les enjeux interculturels

« Il existe au sein de l'entreprise certaines pratiques générales visant à faciliter l'intégration des employés, telles que des séances d'accueil et des formations de base. Toutefois, ces pratiques ne sont pas spécifiquement conçues pour répondre aux enjeux liés à l'intégration interculturelle. » (P6)

Le témoignage de P9 va dans le même sens. La participante reconnaît des pratiques d'accueil et d'entraide, tout en indiquant ne pas avoir identifié de formation ou de programme spécifiquement consacré à la gestion de la diversité culturelle :

« Il ne semble pas exister de formations ni de programmes formels spécifiquement dédiés à la gestion de la diversité culturelle. L'intégration repose donc davantage sur des mécanismes informels et relationnels que sur des

politiques structurées ou institutionnalisées en matière de diversité et d'inclusion. » (P9)

L'obstacle perçu ne réside donc pas dans l'absence de toute formation, puisque plusieurs participants ont reçu une formation liée au poste. Il concerne plutôt la faible visibilité d'activités permettant de mieux comprendre les différences culturelles, de prévenir les incompréhensions et de soutenir les équipes dans leurs interactions quotidiennes.

3.5.2 Un accompagnement personnalisé rarement formalisé

Sept participants sur neuf ont explicitement indiqué ne pas avoir bénéficié d'un accompagnement particulier lors de leur arrivée. P3 et P9 sont les deux participantes ayant décrit un accompagnement combinant l'accueil, les explications et le soutien des collègues ou de la direction. Pour les autres, l'intégration s'est effectuée principalement au moyen de la formation initiale, de l'apprentissage sur le terrain ou d'une adaptation autonome.

« À mon arrivée dans l'organisation, je n'ai bénéficié d'aucun accompagnement particulier. En dehors des éléments strictement liés à la prise de poste, aucun dispositif spécifique n'a été mis en place pour soutenir mon intégration, que ce soit sur le plan professionnel, organisationnel ou relationnel. » (P1)

P8 précise que la formation reçue pouvait être considérée comme une forme d'accompagnement, mais qu'elle demeurait centrée sur le contenu du poste :

« Je n'ai pas bénéficié d'un accompagnement particulier lors de mon arrivée au sein de l'entreprise, à l'exception de la formation qui m'a été offerte. Si l'on peut considérer cette formation comme une forme d'accompagnement, celle-ci était principalement axée sur l'apprentissage des tâches et des responsabilités liées au poste. » (P8)

P6 n'a pas bénéficié d'un dispositif formel lié à son origine culturelle, mais il souligne le rôle facilitateur de son superviseur. Ce cas montre que l'absence de programme structuré peut être partiellement compensée par l'implication d'un acteur de proximité :

« Je n'ai pas bénéficié d'un accompagnement formel spécifiquement lié à mon origine culturelle lors de mon arrivée dans l'entreprise. Toutefois, mon superviseur a joué un rôle important dans mon processus d'intégration. En étant disponible pour répondre à mes questions et en m'aidant à comprendre les attentes implicites du milieu de travail, il m'a offert un soutien informel. » (P6)

Les récits montrent ainsi que l'accompagnement personnalisé est possible, mais qu'il n'est pas vécu comme une pratique systématique ou garantie. Son existence dépend souvent de la disponibilité des personnes rencontrées et des pratiques locales de l'équipe.

3.5.3 Une dépendance importante aux relations interpersonnelles

La place centrale de l'entraide constitue un soutien important pour les participants, mais elle peut également représenter une fragilité lorsqu'elle n'est pas accompagnée de mécanismes plus structurés. Les neuf participants ont rapporté au moins une forme de pratique informelle, mais son intensité et sa disponibilité variaient selon les personnes et les équipes.

« Ces initiatives relevaient principalement des relations interpersonnelles plutôt que de mécanismes organisationnels structurés. Bien qu'appréciées, ces pratiques demeuraient ponctuelles et dépendaient davantage de la bonne volonté des collègues. » (P1)

P9 décrit également une variation dans la disponibilité et la proximité des collègues

« Le niveau de soutien peut varier selon les personnes, certaines relations étant plus distantes que d'autres. » (P9)

Cette dépendance aux relations individuelles signifie que deux employés appartenant à une même organisation peuvent vivre des expériences différentes selon leur équipe, leur supérieur ou les collègues disponibles. Elle ne remet pas en cause la valeur du soutien informel, mais montre que ce soutien ne garantit pas à lui seul une expérience équivalente pour toutes les personnes nouvellement intégrées.

3.5.4 Une prise en compte limitée des besoins interculturels dans les dispositifs généraux

Plusieurs participants décrivent des dispositifs applicables à l'ensemble du personnel : accueil général, formation au poste, règles communes et apprentissage progressif. Ces mécanismes peuvent faciliter l'intégration, mais ils ne prennent pas nécessairement en compte les difficultés particulières associées aux références culturelles, aux expressions linguistiques, aux attentes implicites ou aux expériences de malaise.

« L'entreprise privilégie principalement l'application de règles communes à l'ensemble des employés, plutôt que la mise en place de dispositifs adaptés aux réalités culturelles diverses. Cette approche favorise une intégration uniforme, mais peut limiter la prise en compte des besoins spécifiques des employés issus de différents milieux culturels. » (P6)

P2 et P8 ont également indiqué ne pas avoir identifié de mesures particulières, telles qu'un accompagnement personnalisé, un mentorat ou des formations interculturelles. P1 estime pour sa part que l'intégration reposait sur des mécanismes généraux sans prise en compte explicite des enjeux liés à la diversité culturelle. Les données font ainsi ressortir une tension entre l'égalité de traitement, jugée importante par plusieurs participants, et la possibilité d'adapter certaines pratiques lorsque les besoins d'intégration diffèrent.

3.5.5 Une préparation organisationnelle généralement reconnue, mais peu institutionnalisée dans certains milieux

Les réponses ne permettent pas de soutenir l'idée d'un déficit généralisé de préparation des organisations ou des gestionnaires. Sept participants considèrent que leur entreprise était préparée à accueillir des personnes de cultures diverses. P1 ne s'est pas prononcée, tandis que P6 a décrit une préparation partielle. Plusieurs participants ont par

ailleurs présenté leurs supérieurs comme respectueux, disponibles ou attentifs aux besoins d'adaptation.

La réserve formulée par P6 porte moins sur l'attitude des équipes que sur l'absence perçue d'outils formels et d'une stratégie institutionnalisée :

« Il existait une ouverture générale à la diversité culturelle, traduite par des attitudes globalement positives à l'égard des employés provenant de différents horizons. Toutefois, cette ouverture ne s'appuyait pas sur des outils formels ou des dispositifs spécifiques dédiés à l'accueil interculturel. L'intégration reposait principalement sur la bonne volonté des équipes et sur l'expérience individuelle des gestionnaires. » (P6)

À l'inverse, P7 considère que les gestionnaires de son milieu sont attentifs aux besoins d'adaptation, notamment en matière de formation, d'accompagnement et de méthodes de travail. Ces témoignages contrastés invitent à ne pas attribuer aux gestionnaires un manque général de compétence. Ils indiquent plutôt que la préparation peut reposer sur les qualités individuelles et les pratiques locales sans toujours être soutenue par des outils ou des procédures clairement visibles pour les employés.

3.5.6 Synthèse des obstacles perçus

Les principaux obstacles rapportés concernent donc la faible visibilité des formations interculturelles, la rareté d'un accompagnement personnalisé formalisé, la dépendance aux relations interpersonnelles et la prise en compte limitée des besoins culturels dans certains dispositifs généraux. Les témoignages ne permettent toutefois pas de conclure que les organisations sont globalement impréparées ni que leurs gestionnaires manquent systématiquement de compétences. Ils ne fournissent pas non plus suffisamment d'éléments pour retenir le manque de ressources humaines, matérielles ou financières comme un thème

empirique distinct. Le constat le mieux soutenu est celui d'une gestion souvent favorable sur le plan relationnel, mais encore inégalement structurée et institutionnalisée selon les milieux.

3.6 Des pistes d'amélioration proposées par les participants

Les neuf participants ont été invités à proposer des actions susceptibles d'améliorer l'intégration, l'inclusion et la cohésion d'équipe. Leurs recommandations ne reposent pas toutes sur une appréciation négative de leur milieu. P9 considère notamment que les pratiques actuelles sont déjà satisfaisantes et propose surtout de les poursuivre et de les renforcer. Dans l'ensemble, les suggestions se regroupent autour de cinq orientations : formaliser les engagements organisationnels, structurer l'accueil et le mentorat, développer la sensibilisation interculturelle, créer des espaces d'écoute et de dialogue, puis renforcer la communication, l'équité et la reconnaissance dans les relations quotidiennes.

3.6.1 Formaliser les engagements et clarifier les responsabilités organisationnelles

Deux participants, P1 et P6, ont explicitement recommandé l'adoption de politiques plus claires en matière d'inclusion ou d'équité, de diversité et d'inclusion. Pour P1, une politique formalisée permettrait de donner un cadre commun aux pratiques d'accueil, de sensibilisation et de soutien :

« L'organisation pourrait mieux soutenir les employés issus de la diversité culturelle en mettant en place et en appliquant une politique claire en matière d'équité, de diversité et d'inclusion. Une telle politique permettrait de reconnaître officiellement la diversité culturelle au sein de l'organisation, de promouvoir l'égalité des chances et de favoriser un environnement de travail inclusif. » (P1)

La même participante souhaite que le service des ressources humaines joue un rôle plus actif dans la mise en œuvre de ces engagements, afin que les principes d'inclusion soient intégrés aux pratiques quotidiennes plutôt que limités à des intentions générales.

« Le service des ressources humaines [devrait jouer] un rôle plus actif dans l'application et la promotion d'une culture inclusive. En s'assurant que les valeurs d'inclusion, de respect et d'équité soient intégrées aux pratiques de gestion quotidiennes, les ressources humaines pourraient contribuer à sensibiliser l'ensemble des employés et des gestionnaires. » (P1)

P6 insiste pour sa part sur le caractère continu de l'inclusion et sur la responsabilité conjointe de la direction et des employés :

« L'inclusion est un processus continu qui demande des efforts constants. L'engagement de la direction, combiné à l'implication des employés, est essentiel pour créer un environnement de travail réellement inclusif, équitable et propice à l'épanouissement de tous. » (P6)

P7 ajoute une dimension liée au leadership en proposant davantage de délégation et de possibilités de prise d'initiative. Les propositions formulées dans cette première orientation visent donc à rendre plus explicites les responsabilités de la direction, des ressources humaines et des gestionnaires dans la mise en œuvre de l'inclusion.

3.6.2 Structurer l'accueil, le mentorat et l'accompagnement des nouveaux employés

L'accueil et l'accompagnement constituent l'une des recommandations les plus récurrentes. P3, P4, P6, P7 et P8 proposent, sous différentes formes, un processus d'intégration plus organisé, un système de parrainage ou un programme de mentorat. Ces dispositifs permettraient aux nouveaux employés de disposer d'une personne de référence pendant leurs premières semaines.

« L'organisation pourrait mieux soutenir les employés issus de la diversité culturelle en mettant en place un accueil plus organisé et structuré dès l'embauche. » (P3)

P4 décrit plus précisément un programme reposant sur des volontaires chargés d'accompagner les nouveaux employés issus de l'immigration :

« L'organisation pourrait mieux soutenir les employés issus de la diversité culturelle en mettant en place un programme de mentorat. Ce dispositif reposerait sur l'engagement de volontaires au sein de l'entreprise qui seraient

chargés de former et d'accompagner les nouveaux employés issus de l'immigration. » (P4)

P7 formule une proposition comparable sous la forme d'un système de parrainage donnant au nouvel employé un repère de confiance :

« Un accompagnement formel, comme un système de parrainage ou de mentorat, permettrait aux nouveaux employés d'avoir un repère de confiance durant leurs premières semaines, facilitant ainsi leur intégration et leur adaptation aux méthodes de travail. » (P7)

P3 ajoute que l'amélioration de l'intégration devrait aussi passer par une ouverture accrue du recrutement à des candidatures provenant de cultures différentes. Cette recommandation vise à renforcer la représentation de la diversité, tout en évitant que son accueil ne repose uniquement sur l'adaptation individuelle des nouvelles recrues.

3.6.3 Développer la formation et la sensibilisation interculturelles

Quatre participants, P3, P4, P6 et P8, recommandent explicitement des formations portant sur la diversité, l'inclusion ou la communication interculturelle. P9 propose, dans une perspective plus légère, des rappels ou des échanges occasionnels sur la diversité et le respect mutuel. Les objectifs évoqués concernent la compréhension des différences, la prévention des malentendus et l'amélioration de la collaboration.

« Je conseillerais à l'entreprise de mettre en place des formations visant à sensibiliser les employés à la diversité culturelle. Ces formations permettraient de mieux comprendre les différences culturelles, de promouvoir des modes de collaboration respectueux et efficaces, et de développer des compétences favorisant le travail d'équipe dans un contexte diversifié. » (P3)

P4 propose des capsules de formation de courte durée, centrées sur la communication et les bonnes pratiques relationnelles :

« Je conseillerais à l'entreprise de mettre en place des capsules de formation destinées à sensibiliser l'ensemble de l'équipe à la diversité culturelle. Ces formations pourraient porter sur la compréhension des différences culturelles,

l'importance d'une communication positive et respectueuse, ainsi que sur les bonnes pratiques favorisant des relations de travail harmonieuses. » (P4)

P6 recommande également que les gestionnaires bénéficient de formations, afin qu'ils soient mieux outillés pour intervenir dans des équipes culturellement diversifiées :

« J'aimerais voir l'adoption de programmes de mentorat interculturel et de formations obligatoires pour les gestionnaires. » (P6)

Les propositions ne précisent pas toutes la durée, le contenu ou le caractère obligatoire de ces formations. Elles convergent néanmoins vers la nécessité de dépasser une formation exclusivement centrée sur les tâches pour inclure les dimensions relationnelles et interculturelles du travail.

3.6.4 Créer des espaces d'écoute, de dialogue et de découverte culturelle

Cinq participants, P2, P4, P5, P6 et P8, suggèrent la création d'espaces permettant aux employés de partager leurs expériences, de mieux connaître les différentes cultures et d'aborder les situations difficiles. Ces propositions prennent la forme d'un point d'écoute confidentiel, de rencontres thématiques, d'activités culturelles, de groupes ou d'espaces de discussion.

« L'organisation pourrait mieux soutenir les employés issus de la diversité culturelle en mettant en place un point d'écoute dédié. Un tel dispositif permettrait aux employés de disposer d'un espace confidentiel pour exprimer leurs préoccupations, partager leurs expériences et signaler d'éventuelles situations de malaise ou de discrimination. » (P2)

P8 propose de petites rencontres thématiques favorisant le partage des pratiques et des expériences :

« L'organisation pourrait soutenir davantage les employés issus de la diversité culturelle en mettant en place de petites rencontres thématiques axées sur la diversité culturelle. Ces espaces d'échange permettraient aux employés de s'ouvrir davantage, de partager leurs pratiques culturelles ainsi que leurs expériences personnelles et professionnelles. » (P8)

P4 et P5 mettent davantage l'accent sur les activités de découverte culturelle. P4 suggère des journées ou des soirées consacrées aux cultures présentes dans l'organisation, tandis que P5 recommande de multiplier les occasions de rencontre et envisage la création de groupes culturels :

« La mise en place plus régulière [de fêtes ou d'activités réunissant différentes cultures] permettrait de renforcer les liens entre les employés. La création de groupes culturels au sein de l'entreprise favoriserait également les échanges, la compréhension mutuelle et le rapprochement entre les cultures. » (P5)

Ces propositions visent à rendre les différences culturelles discutables et visibles dans un cadre respectueux, plutôt qu'à les laisser uniquement dans la sphère des échanges informels.

3.6.5 Renforcer la communication, l'écoute, l'équité et la reconnaissance

Au-delà des dispositifs formels, cinq participants, P2, P5, P6, P7 et P9, insistent sur l'amélioration continue des comportements quotidiens. Ils recommandent davantage de compréhension, d'écoute active, de communication, de respect mutuel et de reconnaissance des contributions individuelles.

« Cette compréhension pourrait se traduire par une meilleure écoute, une prise en compte des réalités individuelles et une sensibilité accrue aux différences culturelles dans les interactions quotidiennes. » (P2)

P5 insiste particulièrement sur l'égalité symbolique entre les cultures et sur la nécessité d'éviter toute hiérarchisation implicite :

« Il est important qu'aucun employé ne donne l'impression que sa culture ou son pays d'origine est supérieur ou plus important que celui de ses collègues. Une reconnaissance équitable de toutes les cultures, fondée sur le respect et l'égalité, permettrait de prévenir les tensions. » (P5)

P7 associe la cohésion à trois leviers : la communication, l'accompagnement et la reconnaissance. P6 recommande également de valoriser les différences comme une richesse et de reconnaître les contributions individuelles. P9 adopte une position de consolidation plutôt que de transformation :

« Le principal conseil que je donnerais à l'entreprise serait de poursuivre et de renforcer les pratiques déjà en place, notamment en continuant à encourager le respect mutuel, la communication ouverte et l'entraide entre collègues. » (P9)

Cette dernière position rappelle que les pistes d'amélioration ne supposent pas nécessairement l'abandon des pratiques existantes. Dans certains milieux, les participants souhaitent surtout stabiliser et rendre durables des comportements déjà jugés favorables.

3.6.6 Synthèse des pistes d'amélioration

Les propositions des participants articulent des leviers organisationnels et relationnels. Sur le plan organisationnel, elles concernent la formalisation des engagements, l'implication de la direction et des ressources humaines, l'accueil structuré, le mentorat et la formation interculturelle. Sur le plan relationnel, elles mettent l'accent sur l'écoute, les espaces de dialogue, les rencontres interculturelles, la communication respectueuse, l'égalité entre les cultures et la reconnaissance des contributions. Les participants ne demandent donc pas uniquement de nouveaux programmes : ils souhaitent également que les pratiques quotidiennes soient cohérentes, continues et accessibles à tous. Ces recommandations serviront de base à la discussion des implications pratiques de la recherche, sans être présentées comme des solutions universelles ou déjà évaluées.

3.7 Synthèse générale des résultats

L'analyse des neuf entretiens permet de répondre aux objectifs de la recherche en décrivant les pratiques de gestion rapportées, les expériences d'inclusion et de reconnaissance, les tensions rencontrées, les obstacles perçus et les améliorations proposées. Les résultats ne présentent pas les organisations comme uniformément inclusives ou, à l'inverse, comme dépourvues de pratiques favorables. Ils font plutôt ressortir des situations contrastées dans lesquelles des mécanismes généraux d'accueil et de formation coexistent avec une faible formalisation des pratiques spécifiquement interculturelles.

3.7.1 Correspondance entre les objectifs de recherche et les principaux résultats

Le tableau suivant met en relation les objectifs spécifiques de la recherche avec les principaux constats issus des données. Il permet de distinguer les tendances dominantes des nuances qui doivent accompagner leur interprétation.

Tableau 4 : Correspondance entre les objectifs spécifiques et les principaux résultats

Objectif spécifique	Principaux résultats	Nuances et limites d'interprétation
Identifier les pratiques de gestion rapportées par les employés	Des mesures générales d'accueil ou de formation ont été rapportées par huit participants. Les neuf participants ont mentionné des formes d'entraide ou de soutien informel. Huit n'ont pas identifié de programme clairement consacré à l'intégration interculturelle.	Les témoignages décrivent les pratiques connues ou vécues par les employés; ils ne permettent pas d'inventorier toutes les politiques existantes dans les organisations.
Comprendre les expériences d'inclusion, de reconnaissance et d'exclusion	Cinq participants se disent pleinement inclus et reconnus, trois décrivent une inclusion globale ou relative, et une participante ne se sent pas pleinement incluse ni reconnue.	Le sentiment d'inclusion varie selon l'équipe, le supérieur immédiat, les rétroactions reçues, les possibilités d'évolution et la manière dont les difficultés sont prises en charge.
Analyser les tensions et les obstacles rencontrés	Les interactions sont généralement décrites comme respectueuses, mais certains participants rapportent des incompréhensions, des remarques maladroites, des comportements créant un malaise ou une situation discriminatoire. Les obstacles les mieux soutenus concernent la faible formalisation, l'accompagnement non systématique et la dépendance aux relations interpersonnelles.	Les données ne permettent pas de conclure à un manque général de compétence des gestionnaires, à une absence objective de formation ou à un déficit généralisé de ressources.

Objectif spécifique	Principaux résultats	Nuances et limites d'interprétation
Dégager des pistes d'amélioration adaptées aux réalités rapportées	Les participants proposent la formalisation des engagements, un accueil plus structuré, le mentorat, des formations interculturelles, des espaces de dialogue, une meilleure écoute et la consolidation des pratiques relationnelles positives.	Les recommandations reflètent les expériences des participants; leur efficacité n'a pas été testée dans le cadre de l'étude.

3.7.2 Une gestion de la diversité reposant sur l'articulation du formel et de l'informel

Le premier résultat transversal concerne l'articulation entre les dispositifs formels généraux et les pratiques informelles. La majorité des participants ont bénéficié d'un processus d'accueil, d'une formation au poste ou d'une présentation du fonctionnement de l'organisation. Ces mécanismes demeurent toutefois principalement orientés vers les tâches, les procédures et les règles communes. Les dispositifs explicitement conçus pour accompagner les différences culturelles sont rarement visibles dans les récits.

L'intégration repose alors largement sur les interactions quotidiennes. Les collègues expliquent les tâches, clarifient certaines procédures, aident à comprendre des expressions propres au milieu de travail et offrent des conseils. Les superviseurs ou gestionnaires de proximité peuvent également faciliter l'adaptation en répondant aux questions et en explicitant les attentes implicites. Ces pratiques informelles constituent donc une ressource importante, mais leur disponibilité demeure variable et dépend des relations établies dans chaque équipe.

3.7.3 Une inclusion majoritairement positive, mais relationnelle et inégalement vécue

Le deuxième résultat transversal tient au caractère globalement positif, mais non uniforme, des expériences d'inclusion. Huit participants sur neuf se considèrent au moins

globalement ou relativement inclus, tandis que cinq décrivent une inclusion pleine. La reconnaissance est associée au respect reçu, aux rétroactions constructives, à l'égalité de traitement, à la possibilité d'exercer des responsabilités et à la valorisation du travail accompli.

Ces expériences demeurent fortement liées au contexte immédiat. Une équipe ouverte, des collègues disponibles et un supérieur attentif peuvent favoriser un sentiment d'appartenance, même lorsqu'aucun programme spécifique n'est identifié. À l'inverse, la variabilité du soutien, les remarques perçues comme maladroites, le manque de reconnaissance des efforts d'adaptation ou la faible valorisation du parcours peuvent limiter l'expérience d'inclusion. Les résultats font ainsi ressortir une inclusion principalement relationnelle, dont la qualité dépend de la manière dont les personnes interagissent au quotidien.

3.7.4 Des tensions ponctuelles et une valorisation organisationnelle variable

Le troisième résultat transversal concerne la coexistence d'interactions généralement respectueuses avec certaines difficultés. Six participants décrivent des relations ouvertes, normales ou positives, tandis que trois rapportent des incompréhensions, des comportements créant un malaise ou des remarques perçues comme inappropriées. Une situation de discrimination impliquant un client a également été rapportée ; dans ce cas, le soutien explicite de l'équipe et du supérieur a renforcé le sentiment d'être protégé et reconnu.

La diversité est considérée comme une force clairement reconnue par quatre participants. Trois en donnent une lecture plus nuancée, par exemple en la reliant aux besoins de main-d'œuvre, à leur seul département ou à une reconnaissance surtout implicite. Deux

estiment qu'elle n'est pas pleinement valorisée. Les données ne soutiennent donc pas l'existence d'un écart généralisé entre les discours et les pratiques. Elles indiquent plutôt un continuum allant d'une valorisation visible et concrète à une acceptation principalement relationnelle, puis à une reconnaissance jugée insuffisante.

3.7.5 Des obstacles associés davantage à la structuration qu'à l'ouverture relationnelle

Les obstacles les mieux documentés ne concernent pas une fermeture générale des milieux de travail. Sept participants considèrent leur organisation comme préparée à accueillir des personnes de cultures différentes ; une personne la juge partiellement préparée et une autre ne se prononce pas. Plusieurs supérieurs sont décrits comme respectueux, disponibles ou attentifs aux besoins des employés.

Les difficultés concernent surtout la faible visibilité des formations interculturelles, l'absence fréquente d'un accompagnement personnalisé formalisé, la dépendance aux initiatives individuelles et la faible adaptation de certains dispositifs généraux aux besoins interculturels. Le constat central est donc celui d'une ouverture souvent présente dans les relations, mais encore inégalement traduite en mécanismes organisationnels stables, explicites et accessibles à tous.

3.7.6 Réponse synthétique à la question de recherche

À la question de savoir quelles sont les pratiques effectives de gestion de la diversité culturelle mises en œuvre dans les organisations du Saguenay–Lac-Saint-Jean et comment elles sont vécues par les employés, les résultats permettent d'apporter la réponse suivante : selon les neuf participants, la gestion de la diversité repose principalement sur une

combinaison de mécanismes généraux d'accueil et de formation, de soutien assuré par les acteurs de proximité et de pratiques informelles d'entraide. Les mécanismes spécifiquement interculturels apparaissent peu formalisés ou peu visibles dans les expériences rapportées.

Ces pratiques sont vécues de manière majoritairement positive lorsque les relations professionnelles sont respectueuses, que les collègues se montrent disponibles, que le supérieur apporte un soutien concret et que les contributions sont reconnues. Elles sont vécues de façon plus mitigée lorsque l'adaptation repose surtout sur l'employé, que le soutien varie selon les personnes ou que les différences culturelles donnent lieu à des incompréhensions, à des remarques maladroitement ou à un manque de reconnaissance. La qualité de l'expérience dépend donc moins de la seule présence de la diversité que de la cohérence entre les mécanismes d'accueil, les interactions quotidiennes et les pratiques de reconnaissance.

3.7.7 Transition vers la discussion des résultats

Cette synthèse clôt la présentation descriptive des résultats. Le chapitre suivant mettra ces constats en perspective avec les travaux scientifiques sur la gestion de la diversité, l'inclusion, la communication interculturelle et les réalités propres aux contextes québécois et régionaux. Il examinera les convergences et les divergences avec la littérature, le rôle du modèle conceptuel dans l'interprétation, la contribution empirique de la recherche ainsi que ses limites en matière de transférabilité.

CHAPITRE 4

DISCUSSION DES RÉSULTATS

4.1 Orientation de la discussion

Le chapitre précédent a présenté les résultats issus des neuf entretiens en distinguant les pratiques de gestion rapportées, les expériences d'inclusion et de reconnaissance, les tensions interculturelles, les obstacles perçus et les pistes d'amélioration proposées. Le présent chapitre vise à dépasser cette description afin d'interpréter les constats au regard du cadre théorique, des recherches antérieures et du contexte régional du Saguenay–Lac-Saint-Jean. La discussion est organisée autour des principaux résultats transversaux plutôt qu'autour d'une répétition détaillée de chaque verbatim.

L'interprétation repose sur une précaution centrale. Les données rendent compte de la perspective des employés interrogés. Elles permettent d'examiner les pratiques qu'ils ont vécues, observées ou connues, mais non de vérifier directement l'ensemble des politiques de ressources humaines, des programmes de formation ou des intentions des gestionnaires. Les expressions « pratiques organisationnelles », « faible formalisation » ou « valorisation de la diversité » doivent donc être comprises comme des réalités rapportées et perçues dans les neuf expériences étudiées.

La discussion suit une logique constante. Chaque résultat principal est d'abord rappelé brièvement, puis comparé aux connaissances existantes afin d'identifier les convergences, les nuances ou les divergences. Une attention particulière est accordée aux travaux québécois et régionaux sur la communication interculturelle, l'inclusion et l'expérience des personnes immigrantes. Cette orientation répond à la nécessité de situer les

résultats dans un contexte où la diversification ethnoculturelle est plus récente et moins institutionnalisée que dans les grandes métropoles.

Le chapitre est structuré en plusieurs axes. Les sections 4.2 et 4.3 discutent respectivement l'articulation entre les pratiques formelles et informelles, puis les expériences d'inclusion et de reconnaissance. Les sections suivantes examineront les tensions et la communication interculturelle, les obstacles à une gestion plus structurée, le retour au modèle conceptuel, les contributions théoriques, empiriques et pratiques, ainsi que les limites et la transférabilité des résultats.

Tableau 5 : Grille de discussion des principaux résultats

Résultat empirique	Question de discussion	Références principales mobilisées
Accueil et formation principalement généraux; faible visibilité des mécanismes spécifiquement interculturels	Comment articuler égalité de traitement, adaptation des pratiques et institutionnalisation de l'inclusion?	Argyris et Schön (1974); Kalev et al. (2006); Brière et al. (2022)
Place centrale de l'entraide, des collègues et du supérieur immédiat	Les pratiques informelles constituent-elles une ressource suffisante ou une source de variabilité?	Nishii (2013); Ferdman (2017); Frozzini et al. (2019)
Inclusion majoritairement positive, mais exprimée selon plusieurs degrés	Comment expliquer la coexistence du sentiment d'appartenance et d'une reconnaissance parfois incomplète?	Mor Barak (2022); Shore et al. (2018); Frozzini et Tremblay (2020)
Expériences dépendantes de l'équipe, du gestionnaire et de la familiarité du milieu avec la diversité	Que révèle cette dépendance contextuelle sur le climat d'inclusion?	Nishii (2013); Frozzini (2019); Frozzini et Tremblay (2020)

4.2 Une gestion située à l'articulation des pratiques générales et informelles

4.2.1 Des dispositifs généraux présents, mais une dimension interculturelle peu visible

Le premier résultat indique que huit participants ont bénéficié d'au moins une mesure générale d'accueil ou de formation, tandis que huit n'ont pas identifié de programme clairement consacré à l'intégration interculturelle. Cette configuration nuance l'idée d'une absence de gestion. Les organisations décrites ne sont pas dépourvues de mécanismes

d'intégration : elles proposent des formations sur les tâches, des présentations du fonctionnement, des jumelages ou des périodes d'apprentissage. La limite se situe plutôt dans la faible visibilité d'une adaptation explicite aux enjeux culturels, linguistiques et relationnels.

Ce résultat rejoint la distinction entre dispositifs formels et mise en œuvre effective. Argyris et Schön (1974) ont montré que les principes déclarés et les pratiques réellement mobilisées peuvent appartenir à des registres différents. Dans le champ de la diversité, Kaley et al. (2006) soulignent également que l'existence de programmes formels ne suffit pas à garantir leur efficacité : leurs effets dépendent de la manière dont ils sont appliqués, portés par les responsables et intégrés aux pratiques ordinaires. Les données de la présente étude ajoutent une nuance complémentaire : un dispositif général peut fonctionner correctement sur le plan opérationnel tout en demeurant peu sensible aux besoins interculturels.

Le guide québécois de Brière et al. (2022) recommande précisément d'intégrer la diversité aux différentes pratiques de gestion des ressources humaines, notamment l'accueil, l'accompagnement, la formation et le développement des personnes. Les résultats suggèrent que, dans les milieux étudiés, certaines de ces fonctions existent déjà, mais qu'elles ne sont pas toujours reliées par les employés à une stratégie explicite de diversité et d'inclusion. L'enjeu ne serait donc pas nécessairement de créer entièrement de nouveaux systèmes, mais de rendre les mécanismes existants plus cohérents, plus lisibles et plus attentifs aux obstacles rencontrés par des personnes ayant des références culturelles différentes.

Il convient néanmoins de ne pas assimiler automatiquement l'absence de visibilité à une absence objective. Les participants pouvaient ne pas connaître certaines politiques ou ne pas les identifier comme interculturelles. L'interprétation la plus prudente est donc celle

d'une institutionnalisation peu perceptible dans l'expérience des employés, plutôt que celle d'une inexistence démontrée des politiques.

4.2.2 Les pratiques informelles comme infrastructure quotidienne de l'intégration

Le deuxième résultat majeur est la présence d'entraide informelle dans les neuf entretiens. Les collègues expliquent les tâches, clarifient des procédures, traduisent certaines attentes implicites, donnent des conseils et facilitent la compréhension des expressions utilisées dans le milieu de travail. Les supérieurs immédiats peuvent également jouer un rôle d'interprète du fonctionnement organisationnel. Ces gestes constituent une infrastructure relationnelle de l'intégration, même lorsqu'ils ne sont ni formalisés ni désignés comme des pratiques de diversité.

Cette observation converge avec Nishii (2013), pour qui le climat d'inclusion est produit par les normes, les comportements et les interactions qui signalent aux employés qu'ils seront traités équitablement et qu'ils pourront participer pleinement. Elle rejoint également Ferdman (2017), qui situe l'inclusion dans les pratiques concrètes des individus, des groupes et des organisations. Ainsi, l'inclusion ne dépend pas uniquement d'une politique écrite; elle se construit dans les réponses quotidiennes aux questions, dans la manière de corriger une erreur, de partager l'information ou d'introduire une nouvelle personne dans l'équipe.

Les travaux québécois de Frozzini et al. (2019) renforcent cette lecture en présentant le milieu de travail comme un espace majeur de rencontres interculturelles, d'apprentissage et d'adaptation. Leur analyse insiste sur la complémentarité entre reconnaissance de la diversité, lutte contre les discriminations et dialogue interculturel. Les pratiques d'entraide observées dans la présente recherche peuvent être interprétées comme des formes

élémentaires de ce dialogue : elles réduisent la distance entre les nouveaux employés et le milieu d'accueil et rendent possibles la participation, la compréhension mutuelle et la reconnaissance des compétences.

Cette convergence ne signifie cependant pas que les pratiques informelles sont suffisantes. Leur efficacité dépend des personnes disponibles, de la qualité des relations et de l'ouverture de l'équipe. Lorsque le soutien repose uniquement sur la bonne volonté individuelle, il devient variable et difficilement prévisible. Une pratique peut être très favorable dans une équipe et presque absente dans une autre, même à l'intérieur d'une organisation semblable.

4.2.3 Le rôle des acteurs de proximité : une médiation décisive, mais inégalement garantie

Les résultats mettent particulièrement en avant le rôle du supérieur immédiat et des collègues. Plusieurs participants associent leur adaptation positive à la disponibilité d'un superviseur, aux explications reçues ou à l'appui d'un gestionnaire dans une situation difficile. Cette fonction de proximité peut être interprétée comme une médiation entre les règles générales de l'organisation et les besoins concrets de l'employé.

Cette médiation est cohérente avec les travaux sur le climat d'inclusion, qui attribuent aux responsables et aux équipes un rôle central dans la traduction des principes d'équité en expériences concrètes (Nishii, 2013; Shore et al., 2018). Les gestionnaires ne sont pas seulement des exécutants de politiques; leurs décisions quotidiennes, leur manière de communiquer et leur réaction face à une tension indiquent ce qui est réellement acceptable et valorisé dans l'équipe.

Les données nuancent toutefois l'idée d'un déficit général de compétence managériale. Sept participants considèrent leur organisation comme préparée à accueillir des personnes de cultures diverses, et plusieurs décrivent des supérieurs respectueux ou soutenant. Le problème n'est donc pas nécessairement l'attitude des gestionnaires pris individuellement. Il réside davantage dans le fait que la qualité de l'accompagnement semble dépendre de leurs initiatives personnelles, de leur expérience et de leur sensibilité, plutôt que d'un cadre commun clairement visible.

Cette dépendance crée une forme de vulnérabilité organisationnelle. Une expérience positive peut être liée à la présence d'un gestionnaire particulièrement disponible sans que cette pratique soit transmissible ou maintenue lors d'un changement d'équipe. La formalisation ne devrait donc pas remplacer la relation de proximité, mais la soutenir par des repères, des ressources et des responsabilités partagées.

4.2.4 Une configuration compatible avec les réalités d'un contexte régional en transformation

La combinaison d'une ouverture relationnelle et d'une faible institutionnalisation prend un sens particulier dans le contexte du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Frozzini (2019) décrit l'inclusion à Saguenay comme une réalité traversée par des paradoxes : les initiatives d'accueil et l'ouverture peuvent coexister avec des obstacles, des inégalités ou des conditions qui limitent la participation pleine des personnes immigrantes. Sans transposer directement une analyse municipale au fonctionnement interne des entreprises, cette perspective aide à comprendre pourquoi les expériences recueillies peuvent être globalement positives tout en révélant des fragilités structurelles.

Frozzini et Tremblay (2020), dans leur étude du vécu des étudiants internationaux à l'UQAC, observent eux aussi une relative satisfaction expérientielle malgré des besoins en ressources, en suivi et en services. Bien que le milieu universitaire diffère du milieu de travail, la comparaison met en lumière une configuration régionale semblable : les relations interpersonnelles peuvent rendre l'expérience favorable, sans que tous les mécanismes d'accompagnement soient pleinement développés.

La contribution de la présente recherche réside donc dans l'identification d'une articulation plutôt que d'une opposition entre le formel et l'informel. Les dispositifs généraux assurent l'entrée en poste; les pratiques informelles rendent l'intégration concrètement possible; les acteurs de proximité adaptent les règles aux situations. Toutefois, lorsque ces trois niveaux ne sont pas reliés par une stratégie visible, la qualité de l'expérience dépend fortement du contexte immédiat. Ce résultat prolonge les travaux existants en montrant comment cette articulation se manifeste dans des organisations régionales à partir du point de vue des employés.

4.2.5 Synthèse interprétative

Les résultats ne permettent pas d'opposer simplement des organisations dotées de pratiques formelles à des organisations fonctionnant uniquement de manière informelle. Ils décrivent plutôt un continuum. À une extrémité, certains participants ont vécu un accueil structuré, une formation prolongée et un accompagnement soutenu. À l'autre, l'apprentissage a surtout reposé sur les tâches et l'adaptation individuelle. Entre les deux, l'entraide et le soutien de proximité compensent partiellement la faible visibilité des mécanismes interculturels.

Cette configuration suggère que l'efficacité de la gestion de la diversité dépend moins de la seule présence d'un programme que de la cohérence entre les dispositifs, les acteurs et les interactions. Les pratiques informelles sont indispensables, mais deviennent plus équitables et durables lorsqu'elles sont soutenues par un cadre organisationnel qui rend l'accompagnement accessible à tous plutôt que dépendant du hasard des relations.

4.3 Une inclusion majoritairement positive, mais graduelle et contextuelle

4.3.1 L'inclusion comme continuum plutôt que comme état binaire

Cinq participants se disent pleinement inclus et reconnus, trois décrivent une inclusion globale ou relative et une participante ne se sent pas pleinement incluse. Cette distribution confirme que l'inclusion ne peut être réduite à une opposition entre inclusion et exclusion. Elle se présente plutôt comme un continuum comprenant des formes pleines, partielles, conditionnelles ou principalement fonctionnelles.

Cette interprétation rejoint la conception de Shore et al. (2018), selon laquelle l'inclusion associe deux besoins : l'appartenance au groupe et la reconnaissance de la singularité. Un employé peut être accepté dans l'équipe et accomplir correctement son travail sans estimer que son parcours, ses efforts d'adaptation ou ses compétences sont pleinement reconnus. Les résultats de la présente recherche illustrent précisément cette distinction : les relations peuvent être professionnelles et relativement positives, tandis que la reconnaissance culturelle ou biographique demeure incomplète.

Mor Barak (2022) insiste également sur la dimension subjective de l'inclusion. Une politique ne produit un effet inclusif que si les employés perçoivent qu'ils ont accès aux ressources, aux décisions, aux relations et aux possibilités de progression. Les témoignages

positifs recueillis font référence à des éléments concrets de cette expérience : soutien, rétroactions, égalité de traitement, responsabilités confiées et évolution professionnelle. À l'inverse, l'inclusion plus fragile est associée à un manque de valorisation, à des relations distantes ou à des efforts d'adaptation peu reconnus.

4.3.2 La reconnaissance se matérialise dans les pratiques ordinaires

Les participants ne définissent pas la reconnaissance uniquement par des célébrations culturelles ou par un discours institutionnel. Elle apparaît dans la manière dont le travail est évalué, dans les rétroactions reçues, dans le droit à l'erreur, dans l'accès aux responsabilités et dans la possibilité de progresser. Cette observation déplace la gestion de la diversité d'une logique symbolique vers une logique de fonctionnement quotidien.

Frozzini et al. (2019) montrent que les dynamiques interculturelles en milieu de travail sont liées à la reconnaissance des compétences et à la capacité d'établir un dialogue qui réduit les écarts entre les personnes immigrantes et les membres de la société d'accueil. Les résultats de cette étude convergent avec cette perspective : la reconnaissance devient crédible lorsqu'elle se traduit par une place réelle dans l'équipe, une écoute et une participation à la vie professionnelle.

Cette lecture nuance aussi une conception de la diversité comme simple présence de profils différents. Une organisation peut être culturellement diversifiée sans offrir à toutes les personnes les mêmes possibilités de contribution et de reconnaissance. À l'inverse, certains participants travaillant dans des milieux où la diversité est moins visible ont décrit une expérience très positive grâce à la qualité de l'accueil et des relations.

4.3.3 Le contexte relationnel comme mécanisme de production du climat d'inclusion

La variation des expériences dépend principalement de l'équipe, du supérieur immédiat, de la composition culturelle du milieu et de la manière dont les situations difficiles sont gérées. Ces facteurs correspondent à la notion de climat d'inclusion développée par Nishii (2013). Le climat ne se limite pas à une opinion individuelle isolée : il résulte des signaux répétés indiquant si les différences seront respectées, si les ressources seront accessibles et si les comportements problématiques seront tolérés ou contestés.

Le soutien collectif apporté à une participante confrontée au refus discriminatoire d'un client illustre cette fonction du climat. L'intervention du supérieur et des collègues ne supprime pas l'existence de la discrimination, mais elle indique que celle-ci n'est pas considérée comme acceptable par le groupe. À l'inverse, des remarques maladroitement ou un soutien variable peuvent créer une incertitude sur la place de l'employé, même en l'absence de conflit formel.

Les travaux de Frozzini et Tremblay (2020) sur l'UQAC accordent également une place centrale aux interactions et au processus de resocialisation dans une région éloignée. Ils montrent que l'expérience d'intégration est influencée par les rapports avec les personnes du milieu, mais aussi par la disponibilité des ressources et du suivi. Cette double dimension se retrouve dans les données de la présente recherche : la relation rend l'expérience possible, mais l'organisation doit créer des conditions qui empêchent que la réussite dépende exclusivement des affinités personnelles.

4.3.4 Les limites d'une inclusion principalement relationnelle

Le caractère relationnel de l'inclusion constitue à la fois une force et une limite. Il s'agit d'une force parce que les pratiques ordinaires peuvent produire rapidement du soutien, de la confiance et de l'apprentissage sans attendre la création d'un programme complexe. Il s'agit d'une limite parce que cette inclusion peut demeurer conditionnelle à la présence de collègues ouverts ou d'un gestionnaire attentif.

La situation de la participante ne se sentant pas pleinement reconnue rappelle que l'accomplissement des tâches et l'absence de conflit ne suffisent pas à établir une inclusion complète. De même, les participants se disant « relativement » inclus montrent qu'un sentiment d'appartenance peut coexister avec une faible reconnaissance des efforts d'adaptation ou du parcours culturel. Ces résultats prolongent la littérature en rendant visible la zone intermédiaire entre exclusion manifeste et inclusion pleine.

Dans le contexte régional, cette fragilité peut être accentuée par la faible densité des réseaux culturels, le nombre limité de personnes partageant des expériences migratoires similaires et la nouveauté relative de la diversité dans certains milieux. Frozzini (2019) souligne justement le caractère paradoxal des conditions d'inclusion à Saguenay, où l'ouverture et les initiatives d'accueil peuvent coexister avec des mécanismes qui maintiennent des écarts de participation ou de reconnaissance.

4.3.5 Synthèse interprétative

Les résultats soutiennent donc une conception graduelle et contextuelle de l'inclusion. Le sentiment d'appartenance est majoritairement présent, mais sa profondeur varie selon la reconnaissance des compétences, la qualité des rétroactions, les possibilités

d'évolution et la réponse apportée aux situations difficiles. L'inclusion apparaît comme le produit d'une relation entre les pratiques organisationnelles et les interactions de proximité, plutôt que comme la conséquence automatique de la diversité des effectifs.

Cette interprétation apporte une première nuance au modèle conceptuel du mémoire. Le passage des pratiques au climat d'inclusion n'est pas linéaire ni uniforme : il est filtré par les acteurs de proximité et par les conditions particulières de chaque équipe. Le modèle devra donc être repris plus loin dans le chapitre pour intégrer explicitement ce rôle modérateur du contexte relationnel.

4.4 Des interactions globalement positives, mais traversées par des tensions et une valorisation inégale de la diversité

Les résultats présentés au chapitre 3 indiquent que six participants décrivent leurs interactions comme généralement respectueuses, ouvertes ou normales, alors que trois rapportent des incompréhensions, des remarques maladroites ou des comportements générant un malaise. Cette coexistence ne constitue pas une contradiction. Les recherches sur la diversité montrent que les équipes culturellement hétérogènes peuvent bénéficier d'une pluralité de perspectives tout en étant exposées à des difficultés de coordination, de communication et de catégorisation sociale (Roberson, 2019; Stahl et al., 2010). Les effets de la diversité dépendent donc des conditions relationnelles et organisationnelles dans lesquelles les différences sont interprétées et gérées.

4.4.1 La coexistence de relations respectueuses et de tensions ponctuelles

La majorité des participants ne décrivent pas les différences culturelles comme une source permanente de conflit. Le respect professionnel, l'entraide, la curiosité à l'égard des

parcours et l'ouverture des supérieurs rendent possibles des relations ordinaires relativement harmonieuses. Ce constat rejoint les travaux de Frozzini et al. (2019), qui envisagent le milieu de travail comme un espace de rencontre et de dialogue interculturels dans lequel la reconnaissance se construit à travers les interactions concrètes.

Les expériences positives n'annulent toutefois pas les difficultés rapportées. Une personne peut se sentir globalement intégrée tout en rencontrant occasionnellement une remarque maladroite, une incompréhension ou une situation de malaise. Cette nuance est importante, car une lecture binaire opposant les milieux inclusifs aux milieux discriminatoires ne rendrait pas compte de la complexité des récits. Les relations de travail peuvent être majoritairement respectueuses tout en laissant subsister des incidents qui rappellent à certains employés leur position minoritaire.

Dans cette perspective, les tensions ponctuelles doivent être considérées comme des indicateurs de la qualité du climat relationnel plutôt que comme la preuve d'un conflit culturel généralisé. Leur portée dépend notamment de leur fréquence, de la possibilité d'en discuter, de la réponse des collègues et de l'intervention du gestionnaire. La réaction collective face au refus discriminatoire d'un client illustre ce mécanisme : l'incident est négatif, mais le soutien immédiat de l'équipe et du supérieur transmet un signal organisationnel de protection et de non-tolérance.

4.4.2 Les difficultés de communication comme processus interactionnel, et non comme choc mécanique des cultures

Certains participants associent les difficultés rencontrées à des expressions linguistiques, à des attentes implicites ou à des manières différentes d'interpréter les situations professionnelles. Ces résultats confirment que la communication interculturelle ne

dépend pas seulement de la maîtrise de la langue. Elle suppose également la compréhension de codes relationnels, de normes implicites et de significations qui ne sont pas toujours explicitement enseignées.

Il serait néanmoins réducteur d'expliquer ces difficultés par des caractéristiques culturelles fixes. Une telle lecture risquerait d'essentialiser les participants en attribuant automatiquement leurs comportements à leur pays ou à leur groupe d'origine. Les données montrent plutôt que les malentendus se construisent dans une interaction particulière, entre des personnes ayant des trajectoires, des fonctions et des niveaux de pouvoir différents. La communication interculturelle doit donc être comprise comme un processus d'ajustement mutuel, et non comme la simple confrontation de deux cultures homogènes.

Cette interprétation rejoint l'approche dialogique défendue par Frozzini et al. (2019), qui met l'accent sur les conditions permettant aux acteurs de reconnaître leurs différences, de partager leurs cadres d'interprétation et de construire des modalités communes de participation. Dans les milieux étudiés, l'aide apportée pour comprendre certaines expressions québécoises, l'explication des attentes implicites et les questions bienveillantes sur le pays d'origine constituent des exemples de cette médiation quotidienne.

Les résultats suggèrent ainsi que la prévention des malentendus ne peut reposer uniquement sur l'effort de la personne nouvellement arrivée. Elle implique aussi que les collègues et les gestionnaires rendent explicites les codes du milieu et acceptent d'interroger leurs propres habitudes de communication. L'adaptation devient alors réciproque plutôt qu'unilatérale.

4.4.3 Des comportements subtils dont les effets ne dépendent pas uniquement de l'intention

Les remarques perçues comme maladroites ou inappropriées occupent une place limitée, mais significative dans les entretiens. Le chercheur ne peut pas déterminer l'intention des personnes qui les ont formulées, et les données ne permettent pas de qualifier juridiquement ces situations. Elles permettent néanmoins d'analyser leurs effets subjectifs : malaise, rappel de la différence, incertitude sur sa place ou sentiment d'une reconnaissance incomplète.

Les travaux de Deitch et al. (2003) montrent l'intérêt de prendre en compte les formes quotidiennes et subtiles de discrimination au travail, qui peuvent être moins visibles que les actes ouvertement hostiles mais néanmoins affecter le bien-être des personnes qui les vivent. Cette perspective éclaire les témoignages de la présente recherche sans autoriser à conclure que toute remarque maladroite constitue une discrimination intentionnelle. Elle rappelle plutôt que l'impact d'un comportement peut être réel même lorsque son auteur le considère comme banal, humoristique ou dépourvu de malveillance.

L'analyse régionale de Frozzini (2019) renforce cette prudence en décrivant un contexte paradoxal où une volonté d'ouverture et d'inclusion peut coexister avec des mécanismes ou des pratiques qui limitent la reconnaissance des personnes immigrantes. Dans les organisations étudiées, ce paradoxe apparaît lorsque des relations globalement positives coexistent avec une faible reconnaissance du parcours, des comportements occasionnels de mise à distance ou une valorisation surtout utilitaire de la diversité.

La réponse du collectif devient alors déterminante. Un milieu inclusif ne se définit pas par l'absence absolue de toute erreur relationnelle, mais aussi par sa capacité à

reconnaître le problème, à soutenir la personne concernée et à corriger les comportements. Cette dimension rejoint la notion de climat d'inclusion : les employés observent non seulement l'incident, mais également la manière dont l'équipe et la hiérarchie y réagissent (Nishii, 2013).

4.4.4 Trois manières de valoriser la diversité dans les milieux étudiés

Les réponses des participants révèlent trois formes de valorisation de la diversité. La première est une valorisation explicite : certains participants considèrent la diversité comme une force qui enrichit les pratiques, les points de vue et la capacité d'adaptation de l'équipe. La deuxième est une valorisation utilitaire ou fonctionnelle : la contribution des employés issus de l'immigration est reconnue parce qu'elle répond à des besoins de main-d'œuvre ou de service. La troisième correspond à une acceptation relationnelle : les différences sont respectées dans le quotidien, sans être nécessairement intégrées à la stratégie, au recrutement ou à l'apprentissage organisationnel.

Cette diversité de perspectives peut être rapprochée du modèle d'Ely et Thomas (2001). Leur étude distingue notamment une perspective d'accès et de légitimité, dans laquelle la diversité sert à accéder à des publics ou à répondre à des besoins, une perspective de discrimination et d'équité, centrée sur l'égalité de traitement, et une perspective d'intégration et d'apprentissage, dans laquelle les différences deviennent une ressource pour réviser les pratiques et améliorer le fonctionnement collectif.

Les témoignages de P2, qui associe la diversité à une nécessité organisationnelle, se rapprochent d'une logique d'accès et de légitimité. Les récits insistant sur l'égalité des chances et l'absence de distinction se rapprochent davantage de la perspective de discrimination et d'équité. Les propos présentant la diversité comme une source

d'apprentissage, de nouvelles perspectives et d'amélioration des pratiques correspondent plus directement à une logique d'intégration et d'apprentissage.

Cette lecture montre que la reconnaissance de la diversité comme « atout » ne possède pas toujours le même sens. Elle peut se limiter à la présence de profils variés ou devenir un principe qui transforme les décisions, les méthodes de travail et la circulation des connaissances. Selon Ely et Thomas (2001), seule la perspective d'intégration et d'apprentissage fournit durablement les conditions permettant de tirer parti de la diversité, parce qu'elle relie les différences à la mission et aux pratiques centrales de l'organisation.

4.4.5 Un décalage entre discours et pratiques perçu dans certains milieux, mais non généralisable

Le chapitre des résultats a montré que le décalage entre la valorisation déclarée et les pratiques quotidiennes est explicitement formulé par certains participants, alors que d'autres décrivent une cohérence plus forte entre les discours, l'ouverture des équipes et les expériences vécues. L'interprétation doit donc éviter de présenter toutes les organisations comme symboliquement inclusives mais pratiquement inactives.

La distinction d'Argyris et Schön (1974) entre les théories professées et les théories en usage demeure utile pour interpréter les situations où la diversité est présentée comme une valeur sans être clairement traduite dans l'accueil, le mentorat, la formation ou la reconnaissance. Elle ne constitue toutefois pas une preuve automatique d'incohérence. Une politique peut exister sans être connue des employés; inversement, une pratique inclusive peut être mise en œuvre sans être formalisée dans un document.

Le résultat le plus solide est donc celui d'une visibilité et d'une cohérence variables. Certains milieux semblent relier la diversité à des pratiques concrètes, tandis que d'autres la

valorisent principalement dans les relations ou dans un discours général. La contribution de l'étude est de montrer que les employés évaluent cette cohérence à partir d'indices tangibles : la qualité de l'accueil, le soutien reçu, l'accès aux responsabilités, la réaction aux incidents et la capacité de l'organisation à reconnaître leur contribution.

4.4.6 La portée régionale des tensions et de la valorisation

Dans un contexte régional où la diversification de la main-d'œuvre est relativement récente, les organisations peuvent simultanément manifester une ouverture sincère et disposer de peu de repères pour aborder explicitement les différences culturelles. Cette configuration aide à comprendre pourquoi plusieurs participants décrivent des relations positives tout en recommandant davantage de formation, de dialogue et de formalisation.

Frozzini (2019) met en garde contre une vision strictement utilitaire de l'immigration, centrée sur la réponse aux besoins économiques. Les résultats de la présente étude montrent que cette logique est perceptible dans certains discours, mais qu'elle n'épuise pas les expériences. Dans plusieurs milieux, les participants identifient aussi une reconnaissance relationnelle, une curiosité culturelle et un soutien concret. L'enjeu régional consiste donc à faire évoluer cette ouverture interpersonnelle vers une reconnaissance plus durable des personnes, de leurs compétences et de leurs contributions, au-delà de leur seule fonction de réponse à la pénurie de main-d'œuvre.

4.4.7 Synthèse interprétative

Les tensions rapportées ne remettent pas en cause le caractère généralement positif des relations, mais elles montrent que l'inclusion ne peut être évaluée uniquement par l'absence de conflits ouverts. Les malentendus, les remarques subtiles et la reconnaissance

utilitaire constituent des zones de fragilité qui exigent une capacité de dialogue et d'intervention. La valorisation de la diversité apparaît elle-même graduelle : présence acceptée, contribution nécessaire, égalité de traitement ou véritable apprentissage organisationnel. Le passage vers une gestion plus inclusive suppose que les différences puissent influencer positivement les pratiques sans devenir des étiquettes figées attribuées aux individus.

Tableau 6 : Lecture interprétative des tensions et de la valorisation de la diversité

Constat empirique	Interprétation	Précaution scientifique
Interactions majoritairement respectueuses, avec quelques tensions ponctuelles	Les relations positives et les incidents problématiques peuvent coexister dans un même climat de travail.	Ne pas généraliser les expériences de trois participants à l'ensemble des équipes ou organisations.
Incompréhensions linguistiques et culturelles	Les difficultés sont produites dans l'interaction et appellent un ajustement réciproque.	Éviter d'expliquer les comportements par des cultures nationales fixes ou homogènes.
Remarques maladroitement, malaise et situation discriminatoire	Les comportements subtils peuvent affecter le sentiment de reconnaissance; la réaction du collectif est déterminante.	Ne pas attribuer une intention ni poser une qualification juridique à partir des seuls entretiens.
Valorisation explicite, utilitaire ou implicite de la diversité	Les organisations peuvent mobiliser différentes perspectives sur la diversité, dont la portée varie.	Ne pas assimiler automatiquement la diversité des effectifs à une perspective d'intégration et d'apprentissage.

4.5 Des obstacles associés moins à une fermeture générale qu'à une institutionnalisation incomplète

Les résultats ne soutiennent pas l'idée que les organisations étudiées seraient globalement hostiles ou impréparées à la diversité. Sept participants les considèrent comme préparées, une personne les juge partiellement préparées et une ne se prononce pas. Les obstacles les mieux documentés concernent plutôt la faible visibilité des formations interculturelles, le caractère non systématique de l'accompagnement, la dépendance aux relations interpersonnelles et la prise en compte limitée de certains besoins dans les dispositifs généraux.

4.5.1 La formation interculturelle : un levier utile, mais non autosuffisant

Huit participants n'ont pas rapporté avoir bénéficié ou avoir connaissance d'une formation spécifiquement interculturelle. Cette faible visibilité explique la récurrence des recommandations en faveur de formations sur la communication, les différences culturelles et la prévention des malentendus. Il serait toutefois excessif de présenter la formation comme une solution unique ou de conclure qu'une organisation devient inclusive dès qu'elle offre un atelier.

La méta-analyse de Bezrukova et al. (2016), fondée sur 260 échantillons indépendants, montre que les effets des formations à la diversité varient selon les objectifs, le contexte, la conception du programme et les caractéristiques des participants. Les résultats sont généralement plus nets sur les apprentissages cognitifs que sur la transformation durable des attitudes ou des comportements. Cette littérature invite donc à concevoir la formation comme une composante d'un ensemble plus large, et non comme une intervention ponctuelle capable de modifier à elle seule les pratiques organisationnelles.

Les propositions des participants vont dans ce sens. Ils recommandent des capsules, des formations pour les gestionnaires, des rencontres thématiques et des espaces de dialogue. La combinaison de plusieurs modalités paraît plus cohérente avec les besoins exprimés qu'une formation descendante unique. L'objectif devrait être de fournir un langage commun, des outils pour traiter les situations concrètes et des occasions répétées de réflexion sur les pratiques.

Une formation adaptée au contexte régional gagnerait également à partir des situations réellement rencontrées : compréhension des expressions, attentes implicites, intervention face à une remarque, accueil d'une nouvelle personne et reconnaissance des

compétences acquises ailleurs. Cette contextualisation permettrait d'éviter une approche abstraite ou culpabilisante et de relier les apprentissages aux responsabilités professionnelles.

4.5.2 L'égalité de traitement ne suffit pas toujours à produire une expérience équitable

Plusieurs participants valorisent l'application de règles communes et l'absence de distinction selon l'origine. Cette égalité de traitement constitue une base importante, notamment pour prévenir les préférences arbitraires et garantir des attentes professionnelles communes. Les données montrent toutefois que les mêmes règles peuvent être vécues différemment lorsque certains employés doivent simultanément apprendre des codes linguistiques, relationnels ou organisationnels implicites.

L'inclusion implique donc de concilier appartenance au collectif et reconnaissance de la singularité (Shore et al., 2018). Traiter toutes les personnes de manière identique peut favoriser l'intégration, mais aussi laisser certains besoins invisibles. À l'inverse, adapter une pratique ne signifie pas abaisser les exigences professionnelles; il peut s'agir d'explicitier les attentes, de prévoir un temps d'apprentissage, d'offrir un mentor ou de vérifier la compréhension des normes implicites.

Les recommandations de Brière et al. (2022) s'inscrivent dans cette logique en proposant d'intégrer l'équité, la diversité et l'inclusion aux différentes fonctions de gestion des ressources humaines. Les résultats de la présente étude suggèrent que l'enjeu n'est pas de substituer des règles particulières aux règles communes, mais de s'assurer que les processus d'accueil, de formation, d'évaluation et de développement permettent réellement à chacun de comprendre les attentes et de contribuer.

4.5.3 La dépendance aux relations interpersonnelles comme limite de la durabilité des pratiques

L'entraide des collègues et le soutien des supérieurs constituent l'une des principales forces observées. Cette force devient toutefois une limite lorsque l'accès à l'accompagnement dépend du hasard des rencontres, de la personnalité du gestionnaire ou de la disponibilité d'un collègue. Une pratique informelle efficace ne garantit pas qu'une personne placée dans une autre équipe bénéficiera du même soutien.

Nishii (2013) montre que le climat d'inclusion suppose des pratiques équitables et des normes partagées, et non une somme de gestes individuels isolés. Dans la présente étude, les expériences les plus positives peuvent être interprétées comme la présence locale d'un climat inclusif. L'obstacle réside dans la difficulté à savoir si ce climat est suffisamment stable, partagé et soutenu par l'organisation pour survivre au changement d'un gestionnaire ou à la mobilité des membres de l'équipe.

Institutionnaliser ne signifie pas bureaucratiser toutes les interactions. Il s'agit plutôt de transformer les pratiques favorables en repères reproductibles : désigner une personne de référence, prévoir un suivi après l'embauche, préciser les modalités de signalement, partager des exemples de comportements inclusifs et reconnaître la responsabilité du collectif. Le mentorat proposé par plusieurs participants constitue un exemple de formalisation légère pouvant préserver la qualité relationnelle tout en réduisant la variabilité.

4.5.4 Le rôle des gestionnaires : soutenir, expliciter et intervenir sans porter seuls la responsabilité

Les témoignages ne permettent pas d'affirmer que les gestionnaires manquent généralement de compétences. Plusieurs participants décrivent des supérieurs disponibles,

respectueux ou capables d'intervenir efficacement. Les résultats indiquent néanmoins que le gestionnaire de proximité joue un rôle décisif dans l'explication des attentes, la répartition des occasions, la reconnaissance des contributions et la réponse aux situations de malaise.

L'étude d'Ashikali et al. (2021) montre que la diversité ethnoculturelle d'une équipe ne produit pas automatiquement un climat inclusif et que le leadership inclusif peut atténuer les difficultés associées à la diversité. Les auteurs insistent sur des comportements qui favorisent à la fois l'appartenance et la valorisation des contributions distinctes. Cette perspective correspond aux expériences positives rapportées lorsque le supérieur est accessible, explique les codes du milieu et prend position face à un comportement discriminatoire.

Le leadership ne peut toutefois pas reposer uniquement sur les qualités personnelles du gestionnaire. Les responsabilités doivent être partagées avec la direction, les ressources humaines et les équipes. Sans politique claire, outils, temps de suivi ou soutien institutionnel, même un gestionnaire bien intentionné peut traiter les situations de manière improvisée. La formalisation recherchée vise donc à outiller les gestionnaires plutôt qu'à les désigner comme responsables uniques des difficultés.

4.5.5 De la reconnaissance utilitaire à une stratégie d'intégration et d'apprentissage

Un obstacle plus profond concerne la manière dont l'organisation donne un sens à la diversité. Lorsque les personnes immigrantes sont principalement perçues comme une réponse aux besoins de main-d'œuvre, leur présence peut être acceptée sans que leurs expériences et leurs connaissances influencent réellement les pratiques. Cette valorisation utilitaire peut favoriser l'embauche, mais elle ne garantit pas la reconnaissance ou la participation aux décisions.

Le modèle d'Ely et Thomas (2001) permet de situer cette limite. Une perspective d'accès et de légitimité peut contribuer à diversifier les effectifs, mais elle risque de cantonner les personnes à une fonction particulière. La perspective d'intégration et d'apprentissage va plus loin : elle considère que les différences peuvent modifier la manière de travailler, d'apprendre et de servir les publics. Les recommandations des participants sur les espaces de dialogue, la reconnaissance des parcours, la délégation et la représentation dans les responsabilités ouvrent précisément vers cette seconde perspective.

Dans le contexte du Saguenay–Lac-Saint-Jean, ce déplacement est particulièrement pertinent. Frozzini (2019) souligne les limites d'une vision de l'immigration dominée par les besoins économiques. Les organisations peuvent consolider l'inclusion en reconnaissant les employés non seulement comme une main-d'œuvre nécessaire, mais comme des acteurs capables d'enrichir les pratiques, les relations avec la clientèle et la compréhension du milieu.

4.5.6 Les conditions d'une institutionnalisation proportionnée au contexte des organisations

Les résultats ne conduisent pas à recommander un modèle unique ou un ensemble lourd de procédures. Les organisations étudiées appartiennent à des secteurs, des tailles et des contextes différents. Une institutionnalisation proportionnée peut combiner plusieurs niveaux : des principes communs, des responsabilités explicites, un accueil adapté, un mécanisme de suivi, des espaces de discussion et la possibilité d'intervenir rapidement lors d'un incident.

Les recommandations des participants dessinent une progression réaliste. Une organisation peut d'abord rendre visibles les pratiques déjà existantes, puis désigner des

personnes de référence, intégrer des contenus interculturels à la formation, créer des rencontres périodiques et évaluer l'expérience des nouveaux employés. Cette démarche permet de partir des forces relationnelles observées plutôt que de construire une politique déconnectée des réalités du terrain.

La cohérence constitue le critère central. Une politique sans traduction quotidienne risque de demeurer symbolique; une entraide quotidienne sans cadre partagé risque de demeurer variable. La gestion plus structurée recherchée correspond donc à un alignement entre les engagements, les pratiques de ressources humaines, le leadership et les interactions ordinaires.

4.5.7 Synthèse interprétative

Les obstacles identifiés relèvent principalement d'une institutionnalisation incomplète plutôt que d'une fermeture générale. Les milieux étudiés disposent de ressources relationnelles importantes : entraide, disponibilité, respect et interventions positives de certains gestionnaires. Leur fragilité tient au caractère variable et peu visible de ces pratiques. La formation, le mentorat, le leadership inclusif et les politiques peuvent renforcer ces acquis à condition d'être reliés aux situations réelles, répétés dans le temps et intégrés aux fonctions ordinaires de gestion.

L'enjeu principal n'est donc pas de remplacer l'informel par le formel, mais de construire une articulation durable entre les deux. Les pratiques informelles donnent de la souplesse et de l'humanité à l'intégration; les mécanismes formalisés assurent leur continuité, leur accessibilité et leur équité. Cette articulation prépare le retour au modèle conceptuel, qui devra intégrer plus explicitement le rôle du contexte relationnel et du degré d'institutionnalisation dans la transformation des pratiques en expériences d'inclusion.

4.6 Retour au modèle conceptuel de la recherche

Le modèle conceptuel présenté au chapitre 1 proposait une chaîne d'interprétation reliant la diversité culturelle, les pratiques de gestion, les interactions quotidiennes, le climat d'inclusion et le vécu des employés. Il reposait sur l'idée que la diversité ne produit pas directement des effets positifs ou négatifs : ses effets sont médiés par les pratiques organisationnelles et par les relations qui se développent au travail (Nishii, 2013; Shore et al., 2018). La présente section examine dans quelle mesure les résultats soutiennent cette architecture et quelles modifications sont nécessaires pour mieux rendre compte des expériences recueillies.

Le retour au modèle ne constitue pas une validation causale. Le devis qualitatif, l'échantillon de neuf personnes et l'absence de données provenant directement des politiques de ressources humaines ou des gestionnaires ne permettent pas de tester statistiquement les relations proposées. Le modèle doit plutôt être considéré comme une grille interprétative dont certaines relations sont soutenues, précisées ou nuancées par les données.

4.6.1 Des relations générales soutenues par les résultats

La relation générale entre pratiques de gestion, interactions quotidiennes et expérience vécue est fortement soutenue par les entretiens. Les participants ne décrivent pas leur inclusion comme une conséquence automatique de la présence de personnes culturellement différentes. Ils l'associent plutôt à la qualité de l'accueil, à l'aide des collègues, à la disponibilité du supérieur, aux rétroactions reçues et à la manière dont les situations difficiles sont prises en charge. Le passage des pratiques aux interactions, puis des

interactions au sentiment d'inclusion, correspond donc à la logique centrale du modèle initial.

La distinction entre pratiques formelles et pratiques effectives est également confirmée dans son principe. Les mesures générales d'accueil et de formation constituent une première structure, mais leur effet dépend de leur traduction dans les comportements quotidiens. Un processus formel peut demeurer principalement opérationnel, tandis qu'un geste informel d'explication, de soutien ou de défense face à une situation discriminatoire peut produire une expérience d'inclusion forte. Cette observation rejoint la distinction entre théories professées et théories en usage formulée par Argyris et Schön (1974).

Enfin, le lien entre climat d'inclusion et vécu des employés apparaît dans les variations observées. Lorsque les participants perçoivent un environnement respectueux, équitable et ouvert, ils décrivent davantage de reconnaissance, d'appartenance et de possibilités de progression. Lorsque le soutien est variable, que des remarques créent un malaise ou que les efforts d'adaptation sont peu reconnus, l'inclusion devient partielle ou conditionnelle. Les données soutiennent ainsi la définition du climat d'inclusion comme un ensemble de signaux indiquant la place accordée aux différences et à la participation des employés (Nishii, 2013).

4.6.2 Une première nuance : les pratiques ne se répartissent pas simplement entre le formel et l'informel

Le modèle initial distinguait les pratiques formelles des pratiques effectives. Les résultats invitent toutefois à complexifier cette opposition. Les pratiques observées se répartissent plutôt en trois niveaux complémentaires : les dispositifs généraux institutionnalisés, les pratiques informelles d'entraide et les interventions des acteurs de

proximité. Les premières comprennent l'accueil, la formation au poste et la présentation des règles. Les secondes reposent sur les échanges spontanés entre collègues. Les troisièmes correspondent à l'action du superviseur, du gestionnaire local ou de la direction lorsqu'ils expliquent les attentes, ajustent l'accompagnement ou interviennent dans une situation difficile.

Cette distinction en trois niveaux permet de mieux comprendre pourquoi deux participants peuvent vivre des expériences différentes malgré l'existence de dispositifs généraux comparables. Le mécanisme formel crée une base commune, mais son effet dépend de la manière dont les acteurs de proximité le traduisent et des relations qui se construisent dans l'équipe. Les pratiques effectives ne sont donc pas uniquement informelles : elles comprennent aussi l'usage concret, l'adaptation et l'interprétation des dispositifs formels.

Le modèle révisé doit par conséquent éviter de représenter le formel et l'informel comme deux catégories séparées. Il doit plutôt montrer leur articulation. Les pratiques informelles apportent de la flexibilité et de la proximité, tandis que les mécanismes institutionnalisés peuvent assurer la continuité, la clarté et l'accessibilité du soutien.

4.6.3 Le contexte relationnel comme condition de transformation des pratiques en inclusion

La principale modification apportée au modèle concerne le rôle du contexte relationnel. Les résultats montrent que le passage des pratiques de gestion au climat d'inclusion n'est ni direct ni uniforme. Il dépend de la composition de l'équipe, de l'ouverture des collègues, de la disponibilité du supérieur immédiat et de la manière dont les situations de malaise ou de discrimination sont traitées.

Le contexte relationnel agit comme une condition de transformation. Une formation générale ou un processus d'accueil peut produire une intégration positive lorsqu'il est prolongé par des collègues disponibles et un supérieur qui rend les attentes compréhensibles. Le même dispositif peut avoir une portée limitée lorsque le nouvel employé demeure seul face aux normes implicites ou lorsque les relations sont distantes. Le climat d'inclusion résulte donc moins de la simple addition de pratiques que de leur appropriation collective.

Cette précision est cohérente avec Shore et al. (2018), qui associent l'inclusion à la combinaison de l'appartenance et de la reconnaissance de la singularité, ainsi qu'avec Nishii (2013), qui situe le climat d'inclusion dans les normes et les interactions partagées. Les données régionales ajoutent que cette appropriation peut dépendre fortement de quelques acteurs de proximité lorsque les pratiques interculturelles sont peu formalisées.

4.6.4 Le degré d'institutionnalisation comme condition de stabilité et d'équité

Une deuxième condition doit être ajoutée au modèle : le degré d'institutionnalisation des pratiques. Celui-ci renvoie à la clarté des responsabilités, à la continuité des mécanismes, à leur accessibilité pour les différents employés et à leur capacité à produire une expérience relativement équitable d'une équipe à l'autre.

Les résultats montrent qu'une organisation peut être relationnellement ouverte tout en offrant un accompagnement inégalement structuré. Dans plusieurs récits, les pratiques favorables existent, mais elles sont portées par une personne, un service ou une équipe particulière. Leur continuité n'est donc pas garantie. À l'inverse, un dispositif formalisé mais déconnecté des interactions quotidiennes risque de demeurer symbolique. L'institutionnalisation ne doit pas être comprise comme une multiplication de règles, mais

comme la création de conditions rendant les pratiques favorables plus prévisibles, transmissibles et accessibles.

Cette nuance permet aussi de mieux interpréter la dépendance à la bonne volonté des collègues. Cette bonne volonté est une ressource réelle, mais elle ne constitue pas une garantie d'équité. Le degré d'institutionnalisation détermine dans quelle mesure les comportements inclusifs deviennent des attentes collectives plutôt que des initiatives facultatives.

4.6.5 Synthèse des relations soutenues, nuancées et ajoutées

Le tableau suivant présente de manière synthétique le statut des différentes composantes du modèle initial à la lumière des résultats.

Tableau 7 : Relecture empirique du modèle conceptuel

Composante du modèle	Indices empiriques issus de l'étude	Statut dans le modèle révisé
Diversité culturelle	Les différences de trajectoires et de références sont présentes, mais elles n'expliquent pas seules la qualité de l'expérience.	Maintenue comme contexte de départ, sans effet automatique.
Pratiques de gestion	Présence de dispositifs généraux, de pratiques informelles et d'interventions des acteurs de proximité.	Soutenue et décomposée en trois niveaux complémentaires.
Interactions quotidiennes	Entraide, explications, rétroactions, soutien et réactions face aux situations difficiles.	Fortement soutenue comme mécanisme central.
Climat d'inclusion	Perceptions variables de respect, d'équité, d'ouverture et de reconnaissance selon les équipes.	Soutenu, mais compris comme un climat perçu à partir d'expériences individuelles.
Vécu des employés	Appartenance, reconnaissance, inclusion relative, malaise, tensions et possibilités d'évolution.	Fortement soutenu comme résultat expérientiel.
Contexte relationnel	Rôle de l'équipe, du supérieur, de l'ouverture du milieu et de la gestion des situations problématiques.	Ajouté comme condition influençant la transformation des pratiques en inclusion.
Degré d'institutionnalisation	Variabilité du soutien, faible visibilité des mécanismes interculturels et dépendance aux initiatives individuelles.	Ajouté comme condition de continuité, d'accessibilité et d'équité.

4.6.6 Proposition d'un modèle conceptuel révisé

Le modèle révisé conserve la chaîne générale du modèle initial, mais modifie la représentation des pratiques et ajoute deux conditions transversales. Les pratiques de gestion sont désormais comprises comme l'articulation de dispositifs généraux, de pratiques informelles et d'un soutien assuré par les acteurs de proximité. Le contexte relationnel influence la manière dont ces pratiques se traduisent dans les interactions et le climat d'inclusion. Le degré d'institutionnalisation influence quant à lui la stabilité, la clarté et l'équité de cette traduction.

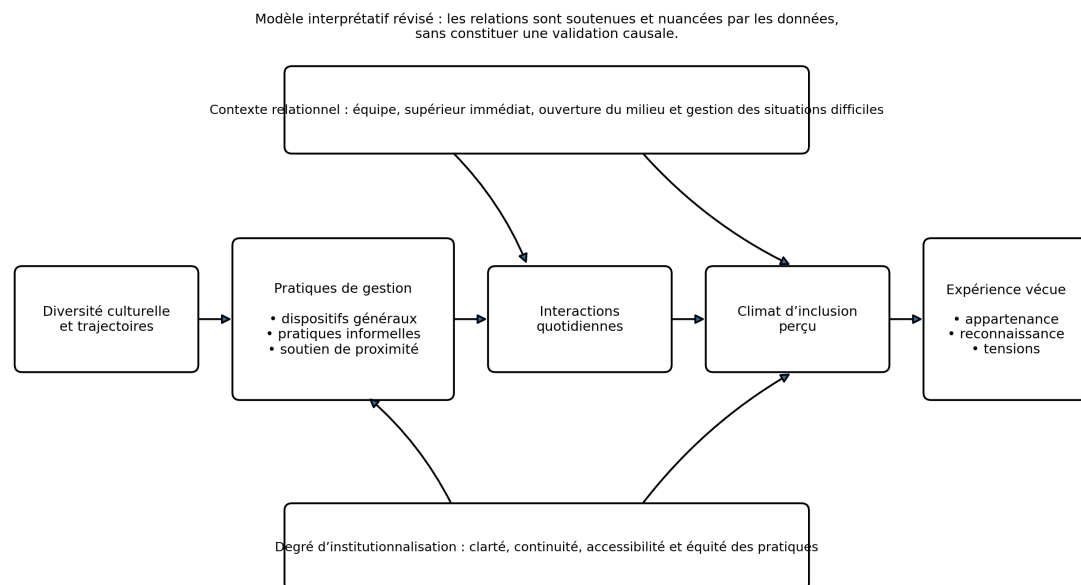


Figure 2 : Modèle conceptuel révisé à la lumière des résultats

Source : Élaboration personnelle à partir du cadre théorique et des résultats de l'étude.

Dans ce modèle, les flèches représentent des relations interprétatives et non des effets causaux démontrés. Le contexte relationnel et le degré d'institutionnalisation ne sont pas présentés comme des variables mesurées. Ils constituent des conditions analytiques dégagées

de la comparaison des neuf expériences. Leur rôle devra être examiné dans de futures recherches mobilisant plusieurs sources de données et des comparaisons entre organisations.

4.6.7 Portée et limites du modèle révisé

Le modèle révisé apporte une représentation plus fidèle aux résultats, mais sa portée demeure limitée. D’abord, les données proviennent de personnes employées dans des organisations et des secteurs variés ; elles ne permettent pas de comparer systématiquement des politiques organisationnelles complètes. Ensuite, le climat d’inclusion est approché à partir de perceptions individuelles plutôt qu’à partir d’une mesure collective réalisée auprès de l’ensemble des membres d’une équipe. Enfin, le rôle du contexte relationnel et de l’institutionnalisation est inféré de manière interprétative et non testé comme un mécanisme causal.

Le modèle doit donc être utilisé comme une proposition intégrative adaptée à une recherche qualitative exploratoire. Sa contribution ne réside pas dans la création d’une théorie entièrement nouvelle, mais dans la mise en relation de dimensions déjà documentées et dans leur contextualisation au sein d’organisations du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Il offre un cadre pour analyser pourquoi des milieux globalement ouverts peuvent néanmoins produire des expériences inégales et pourquoi la présence de pratiques favorables ne garantit pas leur continuité.

4.6.8 Synthèse interprétative

Le retour au modèle conceptuel montre que sa chaîne centrale demeure pertinente : les pratiques de gestion façonnent les interactions, lesquelles participent à la construction du climat d’inclusion et du vécu des employés. Les résultats imposent toutefois trois

ajustements. Premièrement, les pratiques doivent être représentées comme une articulation entre mécanismes généraux, soutien informel et action des acteurs de proximité. Deuxièmement, le contexte relationnel conditionne la manière dont les pratiques sont vécues. Troisièmement, le degré d'institutionnalisation détermine leur stabilité et leur accessibilité.

Cette relecture permet de passer d'un modèle principalement séquentiel à un modèle davantage contextuel. Elle prépare la formulation des contributions de la recherche : une contribution intégrative et prudente sur le plan théorique, une contribution empirique liée au contexte régional et des implications pratiques portant sur l'articulation entre le formel, l'informel et le relationnel.

4.7 Contributions et portée de la recherche

Les contributions de cette recherche doivent être appréciées à la lumière de son objectif exploratoire, de son ancrage régional et de la nature qualitative des données. L'étude ne vise pas à proposer une théorie entièrement nouvelle ni à généraliser ses résultats à l'ensemble des organisations québécoises. Sa valeur réside plutôt dans la mise en relation de concepts déjà documentés, dans l'apport d'un matériau empirique portant sur un contexte régional encore peu étudié et dans la formulation d'implications pratiques directement liées aux expériences rapportées par les employés.

Trois contributions principales peuvent ainsi être distinguées : une contribution théorique de nature intégrative et contextuelle, une contribution empirique liée au Saguenay–Lac-Saint-Jean et une contribution pratique destinée à soutenir la réflexion des organisations.

La démarche méthodologique a permis de produire ces connaissances, mais elle ne constitue pas, en elle-même, une innovation méthodologique.

4.7.1 Une contribution théorique intégrative et contextuelle

La première contribution tient à l'articulation de dimensions souvent étudiées séparément : les pratiques formelles, les pratiques informelles, les interactions quotidiennes, le climat d'inclusion et le vécu des employés. Les travaux de Nishii (2013), Shore et al. (2018), Ferdman (2017) et Mor Barak (2022) montrent déjà que l'inclusion dépend de la manière dont les politiques et les relations sont vécues dans les équipes. La présente recherche ne remet pas en cause ces connaissances; elle les met en relation dans un modèle adapté à l'analyse d'organisations régionales.

Les résultats ont conduit à préciser le modèle initial de trois manières. Premièrement, les pratiques de gestion ne sont plus représentées par une simple opposition entre le formel et l'informel. Elles sont comprises comme l'articulation de dispositifs généraux, de pratiques d'entraide et d'interventions assurées par les acteurs de proximité. Deuxièmement, le contexte relationnel est identifié comme une condition influençant la transformation des pratiques en expérience d'inclusion. Troisièmement, le degré d'institutionnalisation est ajouté pour rendre compte de la continuité, de la visibilité et de l'accessibilité des pratiques.

Cette contribution demeure intégrative plutôt que fondatrice. Elle ne crée pas de nouveaux concepts indépendants de la littérature. Elle propose une organisation analytique permettant de comprendre pourquoi des milieux généralement ouverts peuvent produire des expériences inégales et pourquoi des pratiques favorables peuvent rester fragiles lorsqu'elles dépendent principalement de quelques personnes. Elle prolonge notamment la distinction entre principes déclarés et pratiques en usage d'Argyris et Schön (1974), en montrant que

l'écart ne prend pas toujours la forme d'une opposition directe. Il peut aussi résulter d'une faible articulation entre les dispositifs généraux et les conditions relationnelles de leur mise en œuvre.

La recherche apporte également une nuance à la conception de l'inclusion comme état organisationnel homogène. Les résultats montrent un continuum allant de l'inclusion pleine à l'inclusion relative ou fonctionnelle, jusqu'au sentiment de non-reconnaissance. Cette gradation est cohérente avec l'articulation entre appartenance et reconnaissance de la singularité proposée par Shore et al. (2018). Elle permet de rendre visibles des situations dans lesquelles une personne est acceptée dans le collectif et capable d'accomplir ses tâches, sans estimer que son parcours ou ses efforts d'adaptation sont pleinement reconnus.

4.7.2 Une contribution empirique liée au contexte régional

La deuxième contribution est empirique. La littérature sur la diversité et l'inclusion demeure largement construite à partir de grandes organisations, de contextes métropolitains ou d'études quantitatives. Les travaux québécois de Frozzini (2019), Frozzini et al. (2019), Frozzini et Tremblay (2020) ainsi que Brière et al. (2022) montrent pourtant que les dynamiques interculturelles prennent des formes particulières dans les régions où la diversification de la population et des milieux de travail est plus récente.

La présente étude documente ces dynamiques à partir du point de vue de neuf employés appartenant à trois secteurs d'activité et à différents niveaux de responsabilité. Elle montre que les milieux étudiés ne peuvent être décrits uniquement à partir d'une logique de déficit. Les participants rapportent fréquemment une ouverture relationnelle, de l'entraide, un soutien de proximité et des expériences positives d'inclusion. En parallèle, ils identifient

une faible visibilité des pratiques spécifiquement interculturelles et une dépendance importante aux personnes présentes dans l'équipe.

Ce résultat contribue à caractériser une configuration régionale particulière : l'ouverture et la bonne volonté peuvent précéder l'institutionnalisation complète des pratiques. Les organisations ne sont donc pas nécessairement fermées à la diversité, mais elles peuvent être engagées dans une transition où les ajustements relationnels jouent un rôle plus important que les politiques explicitement structurées.

L'étude met aussi en lumière la diversité interne des expériences régionales. Une personne travaillant dans un milieu où elle est l'une des rares employées issues de l'immigration peut se sentir pleinement soutenue, tandis qu'une personne évoluant dans un environnement plus diversifié peut vivre une reconnaissance incomplète. La seule composition culturelle des équipes n'explique donc pas l'inclusion. La qualité des relations, l'accès aux responsabilités, la réaction des supérieurs et la cohérence des pratiques demeurent déterminants.

Enfin, le recours à la perspective des employés donne accès à des dimensions difficilement observables dans les documents organisationnels : les attentes implicites, les gestes d'entraide, les remarques créant un malaise, la reconnaissance quotidienne et le sentiment de pouvoir progresser. Cette contribution empirique complète les analyses centrées sur les politiques en montrant la manière dont celles-ci, ou leur faible visibilité, sont effectivement vécues.

4.7.3 Une contribution pratique pour les organisations

La troisième contribution concerne les implications pratiques. Les résultats ne permettent pas de déterminer une solution universelle ni de mesurer l'efficacité des recommandations proposées. Ils permettent toutefois d'identifier plusieurs leviers cohérents avec les difficultés et les pratiques favorables rapportées.

Un premier levier consiste à rendre les pratiques existantes plus visibles et plus cohérentes. Avant de créer de nouveaux programmes, les organisations pourraient examiner les mécanismes déjà en place : accueil, formation, jumelage, supervision, gestion des incidents et accès aux ressources. Cet examen permettrait d'identifier les écarts entre les services ou les équipes et de vérifier si les nouveaux employés savent à qui s'adresser lorsqu'ils rencontrent une difficulté.

Un deuxième levier concerne l'accueil et l'accompagnement. Les témoignages appuient l'intérêt d'un processus comprenant non seulement l'apprentissage des tâches, mais aussi l'explication des normes implicites, des modes de communication et des ressources disponibles. Un programme de mentorat ou de parrainage pourrait réduire la dépendance au hasard des relations, à condition que les mentors soient préparés, volontaires et soutenus.

Un troisième levier porte sur la formation interculturelle. Les participants souhaitent mieux comprendre les différences, prévenir les malentendus et outiller les gestionnaires. Une formation ponctuelle ne peut toutefois remplacer une politique cohérente, un suivi ou des pratiques quotidiennes inclusives. Elle gagnerait à être reliée aux situations concrètes du milieu, à la communication, à la gestion des incidents et aux responsabilités des supérieurs.

Un quatrième levier consiste à créer des espaces d'écoute et de dialogue. Les propositions de points d'écoute, de rencontres thématiques et d'activités interculturelles indiquent un besoin de rendre les expériences discutables dans un cadre sûr. Ces espaces peuvent faciliter la compréhension mutuelle, mais ils doivent éviter de réduire les personnes à leur culture ou de leur imposer la responsabilité d'éduquer l'ensemble de l'organisation.

Un cinquième levier concerne le rôle des responsables. Les expériences positives montrent la valeur d'un gestionnaire qui répond aux questions, explicite les attentes, intervient lorsqu'une situation problématique survient et reconnaît les contributions. Les organisations pourraient soutenir ces comportements par des repères communs, des mécanismes de suivi et une clarification des responsabilités, plutôt que de compter uniquement sur les qualités individuelles.

Ces implications pratiques doivent être adaptées à la taille, au secteur et aux ressources de chaque organisation. L'institutionnalisation n'exige pas nécessairement une structure lourde. Dans une petite organisation, elle peut prendre la forme d'un protocole d'accueil, d'une personne de référence, de rencontres régulières et d'une procédure claire de signalement. Dans une organisation plus importante, elle peut nécessiter une coordination entre les ressources humaines, les gestionnaires et les équipes.

4.7.4 Pertinence et portée de l'approche méthodologique

L'approche qualitative descriptive interprétative s'est révélée pertinente pour répondre à la question de recherche. Les entretiens semi-structurés ont permis aux participants de décrire des pratiques formelles et informelles, des expériences de reconnaissance ainsi que des situations de malaise qui auraient été difficiles à saisir à partir d'un questionnaire standardisé ou d'une analyse documentaire seule.

Le codage progressif, allant des formulations in vivo aux codes axiaux et aux catégories thématiques, a permis de conserver un lien explicite entre les données et les résultats. L'utilisation de verbatims, la présentation du tableau de codification et la comparaison des convergences et des divergences renforcent la transparence du raisonnement analytique.

Ces éléments ne constituent toutefois pas une contribution méthodologique originale. Les entretiens semi-structurés, l'analyse thématique et l'utilisation de NVivo sont des méthodes établies en recherche qualitative. La contribution de l'étude provient des connaissances produites grâce à leur mise en œuvre rigoureuse dans un contexte peu documenté, et non de l'invention d'une nouvelle méthode.

La démarche présente également des limites. L'absence de triangulation avec des documents de ressources humaines, des observations ou des entretiens auprès des gestionnaires empêche de comparer les perceptions des employés avec les intentions et les pratiques déclarées par les organisations. De même, la diversité des secteurs enrichit l'exploration, mais limite les comparaisons approfondies entre organisations similaires. La pertinence méthodologique doit donc être appréciée en fonction de l'objectif exploratoire et non comme une preuve de généralisation.

4.7.5 Délimitation de la portée des contributions

Les contributions formulées doivent demeurer proportionnées aux données. Premièrement, l'étude ne permet pas de conclure que toutes les organisations du Saguenay–Lac-Saint-Jean présentent les mêmes pratiques. Elle met en évidence des configurations possibles et des mécanismes interprétatifs observés dans neuf expériences.

Deuxièmement, le modèle révisé n'est pas validé comme un modèle causal. Le contexte relationnel et le degré d'institutionnalisation sont des conditions analytiques dégagées des entretiens. Leur influence devra être examinée par des recherches comparatives, longitudinales ou mixtes.

Troisièmement, les implications pratiques ne constituent pas des recommandations dont l'efficacité a été mesurée. Elles reposent sur les besoins exprimés par les participants et sur leur cohérence avec la littérature. Leur mise en œuvre devrait faire l'objet d'une adaptation et d'une évaluation dans chaque organisation.

Enfin, la contribution régionale ne doit pas conduire à présenter le Saguenay–Lac-Saint-Jean comme un contexte homogène. Les secteurs, les équipes, les gestionnaires et les trajectoires professionnelles diffèrent. La région constitue le cadre commun de l'étude, mais les résultats montrent précisément l'importance des contextes organisationnels et relationnels locaux.

4.7.6 Synthèse des contributions

Le tableau suivant résume les principales contributions, les données qui les soutiennent et les limites qui doivent accompagner leur formulation.

Tableau 8 : Synthèse des contributions et de leur portée

Type de contribution	Apport principal	Éléments empiriques ou théoriques	Limites de portée
Théorique intégrative	Articulation entre dispositifs généraux, pratiques informelles, acteurs de proximité, contexte relationnel et institutionnalisation.	Modèle conceptuel révisé; inclusion conçue comme un continuum; appui sur Nishii, Shore et al., Mor Barak et Argyris et Schön.	Pas de nouvelle théorie ni de validation causale.
Empirique régionale	Description d'une ouverture relationnelle coexistante avec une faible visibilité des pratiques interculturelles structurées.	Neuf entretiens dans trois secteurs; variations selon les équipes, l'ancienneté et les responsabilités; mise en relation avec les travaux québécois et régionaux.	Échantillon raisonné; absence de représentativité statistique.

Type de contribution	Apport principal	Éléments empiriques ou théoriques	Limites de portée
Pratique	Identification de leviers proportionnés : accueil, mentorat, formation, dialogue, clarification des responsabilités et consolidation des pratiques positives.	Recommandations des participants et cohérence avec les obstacles observés.	Efficacité non testée; adaptation nécessaire à chaque organisation.
Méthodologique	Pertinence de l'approche qualitative pour accéder au vécu et aux pratiques peu formalisées.	Entretiens, codage thématique, verbatims et traçabilité analytique.	Il s'agit d'une portée méthodologique, non d'une contribution originale.

4.7.7 Synthèse interprétative

La contribution principale du mémoire est donc empirique et contextuelle. L'étude donne accès aux expériences d'employés évoluant dans des organisations régionales et montre que la gestion de la diversité repose sur une articulation entre dispositifs généraux, pratiques informelles et relations de proximité. Son apport théorique est plus modeste : il consiste à organiser ces dimensions dans un modèle interprétatif qui ajoute le contexte relationnel et le degré d'institutionnalisation.

Sur le plan pratique, la recherche indique que les organisations peuvent améliorer l'inclusion sans opposer le formel au relationnel. Les pratiques favorables déjà présentes peuvent être rendues plus continues, visibles et accessibles par un accueil structuré, un accompagnement de proximité, des espaces de dialogue et une clarification des responsabilités. L'objectif n'est pas de remplacer l'entraide, mais d'éviter qu'elle soit la seule condition d'une intégration réussie.

4.8 Limites de la recherche et transférabilité des résultats

Comme toute recherche qualitative, cette étude comporte des limites qui doivent être prises en compte dans l'interprétation de ses résultats et de ses contributions. Ces limites ne

rendent pas les données invalides; elles délimitent plutôt ce que le mémoire permet d'affirmer et les conditions dans lesquelles ses conclusions peuvent éclairer d'autres contextes. Elles concernent principalement la taille et la composition de l'échantillon, la nature déclarative des données, l'absence de triangulation, la diversité des contextes organisationnels, les exigences de confidentialité, la posture du chercheur et la temporalité de l'étude.

4.8.1 Un échantillon restreint et intentionnel

La recherche repose sur neuf entretiens réalisés auprès de personnes sélectionnées selon une logique d'échantillonnage raisonné. Ce nombre a permis d'obtenir des données suffisamment riches pour dégager des thèmes récurrents et répondre aux objectifs exploratoires de l'étude. Il ne permet cependant pas d'estimer la fréquence des pratiques ou des expériences dans l'ensemble des organisations du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

L'échantillon n'a pas été conçu pour être statistiquement représentatif. Les résultats ne peuvent donc pas être généralisés à l'ensemble des employés issus de l'immigration, à toutes les organisations de la région ni à chacun des secteurs étudiés. Les dénombrements utilisés dans le chapitre 3 servent uniquement à rendre visibles les convergences et les divergences à l'intérieur du corpus.

La diversité recherchée dans les profils constitue à la fois une force et une limite. Elle permet de comparer des expériences provenant de plusieurs secteurs, niveaux de responsabilité et durées d'ancienneté. En revanche, le faible nombre de participants dans chaque catégorie empêche d'établir des comparaisons systématiques entre les femmes et les hommes, les secteurs, les fonctions ou les groupes d'ancienneté.

Enfin, le recrutement par les réseaux professionnels, les contacts et la méthode boule de neige peut avoir favorisé la participation de personnes relativement disponibles ou disposées à parler de leur expérience. Les personnes ayant vécu des situations très difficiles, celles ayant quitté leur emploi ou celles se sentant peu en confiance pourraient être moins représentées. À l'inverse, les participants ayant une expérience positive peuvent aussi avoir été plus enclins à accepter l'entretien.

4.8.2 Une suffisance des données relative plutôt qu'un épuisement complet du phénomène

La récurrence des principaux thèmes a permis de considérer les données comme suffisantes pour répondre à la question de recherche. Cette suffisance ne doit toutefois pas être confondue avec un épuisement complet de toutes les dimensions possibles de la gestion de la diversité culturelle. La variété des secteurs, des fonctions et des trajectoires rend peu probable qu'un nombre limité d'entretiens permette de couvrir l'ensemble des expériences régionales.

La saturation doit donc être comprise comme relative aux objectifs exploratoires et aux catégories centrales du mémoire : accueil, pratiques informelles, soutien de proximité, inclusion, tensions et pistes d'amélioration. Des entretiens supplémentaires auraient pu faire émerger des sous-thèmes plus précis, particulièrement sur les politiques de recrutement, les parcours de progression professionnelle, les différences entre secteurs ou les expériences de personnes ayant quitté leur organisation.

4.8.3 Des données déclaratives centrées sur la perspective des employés

Les résultats reposent sur les récits, les perceptions et les interprétations des participants. Cette perspective est essentielle pour comprendre l'expérience vécue, puisqu'un dispositif ne peut être considéré comme inclusif uniquement en fonction de son existence formelle. Elle ne permet toutefois pas de vérifier directement la totalité des pratiques ou des politiques en vigueur.

Lorsqu'un participant indique ne pas avoir connaissance d'une formation, d'une politique ou d'un programme, il n'est pas possible d'en conclure avec certitude que ce mécanisme n'existe pas dans l'organisation. Il peut être absent, peu visible, offert à d'autres catégories d'employés ou ne pas avoir été identifié comme une initiative liée à la diversité. C'est pourquoi le mémoire emploie des formulations telles que « n'a pas rapporté », « n'a pas identifié » ou « a perçu ».

Les entretiens peuvent également être affectés par la mémoire, la reconstruction rétrospective et la désirabilité sociale. Certaines personnes peuvent minimiser une difficulté, éviter de critiquer leur employeur ou, au contraire, accorder une importance particulière à une expérience marquante. Les récits doivent donc être interprétés comme des données sur le sens attribué aux expériences, et non comme une reproduction exhaustive et neutre de tous les événements organisationnels.

4.8.4 L'absence de triangulation des sources de données

La recherche n'a pas intégré d'entretiens auprès des gestionnaires ou des responsables des ressources humaines, d'analyse systématique des politiques internes ni d'observation prolongée des interactions. Cette absence de triangulation limite la possibilité

de confronter le point de vue des employés aux intentions organisationnelles et aux pratiques déclarées par les responsables.

Une analyse documentaire aurait permis de vérifier la présence de politiques d'équité, de diversité et d'inclusion, de programmes d'accueil, de mécanismes de signalement ou de formations. Des entretiens avec les gestionnaires auraient aidé à comprendre les contraintes, les ressources disponibles et les choix de mise en œuvre. Des observations auraient enfin permis d'examiner les interactions quotidiennes au-delà des récits rétrospectifs.

En conséquence, le mémoire ne peut pas établir objectivement l'écart entre les politiques officielles et les pratiques réelles. Il peut seulement analyser l'écart perçu entre ce que les participants comprennent des engagements de leur milieu et ce qu'ils vivent dans les relations de travail. Cette distinction constitue une limite importante, mais aussi un résultat pertinent, puisque la visibilité et la compréhension des pratiques influencent leur portée auprès des employés.

4.8.5 Une hétérogénéité des secteurs et des contextes organisationnels

Les participants travaillent dans trois secteurs regroupés : la santé et les services sociaux, le commerce et la restauration, ainsi que la logistique et les opérations. Cette hétérogénéité enrichit l'étude en faisant ressortir des mécanismes transversaux, comme l'entraide, le rôle du supérieur immédiat et la faible visibilité des formations interculturelles. Elle limite toutefois l'analyse détaillée des particularités propres à chaque secteur.

Les conditions de travail, les relations avec la clientèle, les structures hiérarchiques, les obligations réglementaires et les pratiques de formation peuvent varier fortement d'un

milieu à l'autre. Un processus d'accueil adapté à un établissement de santé ne se transpose pas automatiquement à un commerce ou à une organisation logistique. Les résultats doivent donc être utilisés comme des mécanismes interprétatifs plutôt que comme un modèle uniforme de pratiques.

La description des organisations demeure également limitée. Le nombre exact d'employés, la taille des équipes, la proportion de personnes immigrantes, le statut public ou privé et le degré de formalisation des ressources humaines n'ont pas été recueillis de manière standardisée pour chaque milieu. Cette information aurait permis une analyse plus fine des conditions expliquant les variations entre les expériences.

4.8.6 Les limites liées à l'anonymisation et au contexte régional

La confidentialité a exigé de regrouper les secteurs, les fonctions, les anciennetés et les régions d'origine. Cette précaution était nécessaire dans un contexte régional où la combinaison d'un poste précis, d'une organisation et d'un parcours culturel pourrait permettre d'identifier une personne. Elle réduit cependant la richesse de la description contextuelle.

Certains détails susceptibles d'expliquer une expérience ont donc été retirés ou généralisés. La transférabilité repose pourtant en partie sur une description suffisamment précise du contexte. Un équilibre a dû être établi entre la protection des participants et la quantité d'information permettant au lecteur de comparer le terrain étudié à un autre milieu.

Cette limite signifie que certaines associations ne peuvent pas être examinées publiquement, par exemple entre une fonction particulière, une origine, un secteur très précis

et une expérience d'inclusion. Leur présentation aurait pu renforcer l'analyse, mais aurait augmenté le risque de réidentification.

4.8.7 La posture du chercheur et le caractère interprétatif de l'analyse

Le chercheur partage certaines caractéristiques du contexte étudié, notamment une expérience d'étudiant international et une connaissance des dynamiques d'intégration dans la région. Cette proximité peut faciliter la compréhension des récits, la création d'un climat de confiance et la reconnaissance de significations implicites. Elle peut également orienter l'attention vers certaines dimensions, telles que l'inclusion, la reconnaissance ou les difficultés d'adaptation.

L'analyse thématique implique nécessairement des choix : sélection des unités de sens, regroupement des codes, définition des thèmes et interprétation des relations. Le recours à NVivo assure l'organisation et la traçabilité, mais ne supprime pas la part de jugement du chercheur. La lecture répétée du corpus, l'utilisation de verbatims, la présentation de cas divergents et l'explicitation du passage des codes aux catégories ont été mobilisées pour limiter une interprétation détachée des données.

L'absence de codage indépendant par une deuxième personne constitue néanmoins une limite. Une confrontation entre plusieurs analystes aurait pu révéler d'autres interprétations ou conduire à préciser certaines catégories. Dans une approche qualitative interprétative, l'objectif n'est pas nécessairement d'obtenir une concordance mécanique, mais de rendre le raisonnement suffisamment transparent pour qu'il puisse être discuté.

4.8.8 Une étude transversale limitée à une période donnée

Les entretiens offrent une photographie des expériences à un moment donné. Ils ne permettent pas de suivre l'évolution des pratiques, du sentiment d'inclusion ou des relations au fil du temps. Or, l'intégration peut se transformer : un nouvel employé peut vivre une période initiale difficile, puis développer un sentiment d'appartenance; à l'inverse, une expérience positive peut se détériorer à la suite d'un changement d'équipe, de gestionnaire ou de responsabilités.

La nature transversale empêche également d'évaluer les effets à long terme des pratiques recommandées, comme le mentorat, les formations ou les espaces de dialogue. Une étude longitudinale permettrait d'examiner comment ces dispositifs influencent la rétention, la progression professionnelle, la confiance et la cohésion des équipes.

4.8.9 Conditions de transférabilité des résultats

En recherche qualitative, la transférabilité ne correspond pas à une généralisation statistique. Elle désigne la possibilité pour le lecteur d'évaluer si les mécanismes et les interprétations dégagés peuvent éclairer un autre contexte présentant des caractéristiques comparables (Lincoln & Guba, 1985). La responsabilité du chercheur est de fournir une description suffisante du terrain, des participants, de la méthode et des limites; la décision de transfert appartient ensuite à la personne qui connaît le contexte d'application.

Les résultats sont susceptibles d'être les plus pertinents pour des organisations situées dans des régions où la diversification culturelle est relativement récente, où les équipes disposent d'une expérience variable de l'interculturalité et où les pratiques d'accueil reposent encore largement sur les gestionnaires et les collègues de proximité. Ils peuvent

également éclairer des milieux dans lesquels des mécanismes généraux d'intégration existent, mais où leur dimension interculturelle demeure peu explicite.

Le transfert doit être plus prudent vers les grandes organisations métropolitaines dotées de services spécialisés, vers les milieux fortement syndiqués ou réglementés non représentés dans l'échantillon, vers les petites entreprises sans structure formelle de ressources humaines ou vers des contextes nationaux dont les politiques d'immigration et les relations interculturelles diffèrent sensiblement de celles du Québec.

Les éléments les plus transférables ne sont donc pas des fréquences ou des prescriptions universelles. Il s'agit plutôt de mécanismes : l'importance des acteurs de proximité, la fragilité d'un soutien dépendant uniquement de la bonne volonté, la distinction entre accueil général et accompagnement interculturel, l'inclusion comme continuum et le rôle de l'institutionnalisation dans la continuité des pratiques.

Pour faciliter cette appréciation, le tableau suivant résume les principales limites, leurs effets sur l'interprétation et les précautions à retenir.

Tableau 9 : Synthèse des limites et précautions d'interprétation

Limite	Effet possible	Précaution retenue	Piste de recherche
Neuf participants sélectionnés de manière raisonnée	Absence de représentativité statistique et comparaisons limitées entre sous-groupes	Présenter les résultats comme des tendances du corpus et non comme des fréquences régionales	Élargir et diversifier l'échantillon; comparer plusieurs secteurs
Suffisance thématique relative	Possibilité que des sous-thèmes ou expériences minoritaires n'aient pas émergé	Limiter les conclusions aux catégories centrales étudiées	Poursuivre les entretiens dans des groupes et milieux ciblés
Données déclaratives des employés	Écart possible entre perceptions, politiques existantes et événements observables	Employer des formulations prudentes : « rapporté », « perçu », « identifié »	Interroger gestionnaires et RH; analyser les documents internes
Absence de triangulation	Impossibilité de vérifier directement les pratiques et les écarts discours-pratiques	Ne pas attribuer aux organisations des caractéristiques non vérifiées	Combiner entretiens, observations et analyse documentaire

Limite	Effet possible	Précaution retenue	Piste de recherche
Hétérogénéité des secteurs	Difficulté à isoler les effets propres à chaque milieu	Mettre l'accent sur les mécanismes transversaux	Réaliser des études sectorielles comparatives
Anonymisation et description contextuelle limitée	Réduction de la précision nécessaire à certaines comparaisons	Présenter les données sous forme regroupée et expliciter les informations non recueillies	Concevoir des protocoles permettant une description plus détaillée sans réidentification
Analyse interprétative par un seul chercheur	Influence possible de la posture et des choix analytiques	Rendre le codage transparent; présenter verbatims et cas divergents	Ajouter une discussion analytique entre plusieurs chercheurs
Devis transversal	Absence d'information sur l'évolution des expériences et les effets à long terme	Limitier les résultats à la période étudiée	Mettre en place des suivis longitudinaux

4.8.10 Synthèse des limites

Les limites de cette recherche invitent à une interprétation prudente, mais elles n'annulent pas la valeur des résultats. L'étude fournit une compréhension approfondie de neuf expériences et fait ressortir des mécanismes cohérents avec la littérature : le rôle des interactions, l'importance des acteurs de proximité, la variabilité de l'inclusion et la nécessité de relier les pratiques relationnelles à des mécanismes plus stables.

La portée du mémoire est donc analytique plutôt que statistique. Les résultats peuvent contribuer à la compréhension d'autres milieux lorsque ceux-ci présentent des caractéristiques comparables, mais ils ne doivent pas être appliqués sans examen du contexte. La transférabilité dépend de la proximité entre les conditions organisationnelles, territoriales et relationnelles du terrain étudié et celles du milieu auquel les résultats sont comparés.

4.9 Perspectives de recherche

Les résultats et les limites de cette étude ouvrent plusieurs perspectives de recherche. Celles-ci ne consistent pas uniquement à reproduire l'enquête avec un plus grand nombre de

participants. Elles visent plutôt à diversifier les sources de données, à comparer les contextes, à suivre l'évolution des expériences et à examiner les mécanismes proposés dans le modèle conceptuel révisé. Les recherches futures pourraient ainsi approfondir la manière dont les pratiques générales, les interactions quotidiennes, le rôle des acteurs de proximité et le degré d'institutionnalisation se combinent pour produire des expériences d'inclusion différentes.

4.9.1 Intégrer les points de vue des gestionnaires, des ressources humaines et des collègues

Une première perspective consiste à élargir les catégories de participants. La présente étude repose sur la perspective d'employés issus de la diversité culturelle. Des entretiens auprès de gestionnaires, de responsables des ressources humaines, de représentants syndicaux et de collègues permettraient de comparer plusieurs lectures d'une même pratique ou d'une même situation.

Les gestionnaires pourraient expliquer les objectifs poursuivis par les mécanismes d'accueil, les contraintes rencontrées et les ressources dont ils disposent. Les responsables des ressources humaines pourraient préciser les politiques, les programmes de formation et les procédures de gestion des incidents. Les collègues pourraient décrire la manière dont l'entraide se construit au quotidien et les attentes qu'ils associent à l'intégration d'une nouvelle personne.

Cette diversification des points de vue permettrait notamment d'examiner les écarts entre les pratiques conçues, les pratiques mises en œuvre et les pratiques perçues. Elle réduirait le risque d'interpréter comme inexistante une mesure simplement peu connue des employés. Elle aiderait aussi à comprendre pourquoi une même politique peut produire des expériences différentes selon les équipes.

4.9.2 Trianguler les entretiens avec les politiques, les observations et les données organisationnelles

Une deuxième perspective porte sur la triangulation méthodologique. Les entretiens pourraient être combinés à une analyse des politiques internes, des guides d'accueil, des contenus de formation, des mécanismes de signalement et des outils d'évaluation du climat de travail. Cette analyse permettrait de vérifier comment les engagements organisationnels sont formulés et dans quelle mesure ils sont accessibles aux employés.

Des observations de réunions, de formations, de périodes d'intégration ou d'activités d'équipe pourraient documenter les pratiques effectives sans dépendre uniquement de la mémoire des participants. Elles permettraient d'examiner les modes de prise de parole, les demandes d'aide, les rétroactions, les ajustements linguistiques et les interventions des gestionnaires dans leur contexte réel.

Certaines données organisationnelles pourraient compléter l'analyse, par exemple la rétention des nouveaux employés, les mouvements internes, l'accès aux responsabilités, l'utilisation des mécanismes de plainte ou la participation aux formations. Ces indicateurs ne remplaceraient pas l'expérience vécue, mais permettraient d'étudier les relations entre perceptions, pratiques et trajectoires professionnelles.

4.9.3 Comparer les secteurs, les tailles d'organisation et les niveaux de formalisation

La diversité des secteurs représentés dans cette étude fait ressortir des mécanismes transversaux, mais elle ne permet pas d'analyser en profondeur les particularités sectorielles. Des recherches comparatives pourraient examiner séparément la santé et les services

sociaux, le commerce, la restauration, la logistique, l'industrie, l'éducation et les services publics.

Ces comparaisons pourraient porter sur la structure des emplois, les relations avec la clientèle, le niveau de qualification, la présence syndicale, les horaires, les obligations réglementaires et les pratiques de formation. Elles permettraient de déterminer si les obstacles observés relèvent principalement du contexte interculturel ou de conditions générales propres à certains secteurs.

La taille et le degré de formalisation des organisations devraient également être examinés. Une petite entreprise peut offrir un accompagnement très personnalisé tout en disposant de peu de politiques écrites. Une grande organisation peut posséder plusieurs programmes, mais produire une expérience distante ou inégale selon les services. Une comparaison systématique aiderait à distinguer la formalisation administrative de l'institutionnalisation réellement vécue.

4.9.4 Développer des comparaisons territoriales entre les régions et les métropoles

Une quatrième perspective consiste à comparer le Saguenay–Lac-Saint-Jean à d'autres régions du Québec ainsi qu'aux grandes régions métropolitaines. Les recherches de Frozzini (2019), Frozzini et Tremblay (2020) et Brière et al. (2022) montrent que l'inclusion est influencée par les ressources territoriales, les réseaux, l'histoire migratoire et la familiarité des institutions avec la diversité.

Des études menées, par exemple, dans la Capitale-Nationale, en Mauricie, en Estrie, en Abitibi-Témiscamingue ou dans le Bas-Saint-Laurent permettraient d'identifier les éléments propres au Saguenay–Lac-Saint-Jean et ceux qui caractérisent plus largement les

régions à immigration plus récente. La comparaison avec Montréal ou Québec pourrait éclairer les effets d'une plus grande densité de services, de communautés culturelles et d'expertise organisationnelle.

Une telle démarche éviterait de traiter le contexte régional comme une catégorie homogène. Elle permettrait d'examiner les variations entre les territoires selon la structure économique, les politiques locales d'accueil, l'accès aux services, la mobilité et les possibilités de création de réseaux sociaux et professionnels.

4.9.5 Suivre les trajectoires d'intégration et de progression dans le temps

Le caractère transversal de l'étude limite la compréhension de l'évolution des expériences. Une recherche longitudinale pourrait suivre des employés depuis l'embauche jusqu'à plusieurs années d'ancienneté. Elle permettrait d'examiner comment les attentes, les relations et le sentiment d'inclusion se transforment au fil du temps.

Un suivi en plusieurs vagues pourrait documenter la période précédant l'entrée en poste, les premières semaines, la fin de la période de probation, la première année et les étapes ultérieures de progression. Il aiderait à identifier les moments où les pratiques d'accueil, le mentorat ou l'intervention du supérieur ont le plus d'effet.

Les recherches longitudinales pourraient aussi étudier les départs. Les personnes ayant quitté leur organisation ou la région peuvent avoir vécu des obstacles différents de ceux des employés encore en poste. L'intégration ne devrait donc pas être évaluée uniquement à partir des expériences des personnes ayant réussi à se maintenir dans leur emploi.

4.9.6 Évaluer la mise en œuvre et les effets des pratiques proposées

Les participants ont proposé plusieurs interventions : accueil structuré, mentorat, formation interculturelle, espaces d'écoute, rencontres thématiques et clarification des responsabilités. De futures recherches pourraient dépasser la description de ces besoins pour étudier la mise en œuvre et les effets réels de ces pratiques.

Une évaluation pourrait comparer la situation avant et après l'introduction d'un programme, ou comparer des unités semblables ayant adopté des pratiques différentes. Les effets à examiner pourraient inclure le sentiment d'inclusion, la qualité de la communication, la confiance envers le supérieur, la rétention, la progression professionnelle et la capacité à signaler une difficulté.

L'analyse devrait également porter sur les conditions de mise en œuvre. Une formation peut produire peu d'effets si elle n'est pas soutenue par la direction ou reliée aux pratiques quotidiennes. Un mentorat peut devenir symbolique si les mentors ne disposent ni de temps ni de repères. L'évaluation doit donc examiner non seulement si une pratique existe, mais comment elle est appliquée, comprise et maintenue.

4.9.7 Approfondir les trajectoires professionnelles et les inégalités de reconnaissance

La présente étude a surtout porté sur l'accueil, les interactions et le sentiment d'inclusion. Les recherches futures devraient approfondir les trajectoires professionnelles à moyen et à long terme : reconnaissance des diplômes et de l'expérience antérieure, accès à la formation, attribution des responsabilités, progression salariale, mobilité interne et accès aux postes de gestion.

Cette orientation permettrait de distinguer l'inclusion relationnelle de l'équité dans les parcours. Une personne peut entretenir de bonnes relations avec ses collègues tout en rencontrant des obstacles dans l'accès aux promotions ou à la reconnaissance de ses compétences. L'analyse des trajectoires permettrait donc de vérifier si la valorisation exprimée se traduit dans les décisions organisationnelles.

Une attention particulière pourrait être accordée aux mécanismes subtils : critères informels de promotion, accès aux réseaux, attribution des tâches visibles, qualité du mentorat et interprétation des styles de communication ou de leadership. Ces dimensions aideraient à mieux comprendre les écarts éventuels entre appartenance au groupe et pleine reconnaissance professionnelle.

4.9.8 Mobiliser une perspective intersectionnelle

La diversité culturelle ne constitue qu'une dimension de l'expérience professionnelle. Les recherches futures gagneraient à examiner son articulation avec le genre, l'âge, la langue, la couleur de peau, le statut migratoire, la situation familiale, le niveau de qualification et la position hiérarchique. Ces dimensions peuvent modifier la manière dont une pratique est vécue et les ressources dont une personne dispose pour faire face à une difficulté.

Une perspective intersectionnelle permettrait d'éviter de traiter les employés issus de la diversité comme un groupe homogène. Elle aiderait, par exemple, à examiner si une nouvelle arrivante occupant un emploi de première ligne rencontre les mêmes obstacles qu'un homme installé depuis plusieurs années et exerçant des responsabilités de supervision.

Cette orientation pourrait également éclairer les rapports de pouvoir et les privilèges organisationnels. Elle compléterait l'analyse actuelle, centrée sur les interactions et les pratiques, en examinant comment les normes de recrutement, de communication, de disponibilité ou de progression peuvent favoriser certains profils sans être explicitement discriminatoires.

4.9.9 Mettre à l'épreuve le modèle conceptuel révisé

Le modèle révisé propose que les pratiques de gestion influencent l'expérience d'inclusion par l'intermédiaire des interactions quotidiennes, sous l'effet du contexte relationnel et du degré d'institutionnalisation. De futures recherches pourraient examiner empiriquement ces relations à l'aide de devis comparatifs, mixtes ou quantitatifs.

Une première étape consisterait à opérationnaliser les dimensions proposées : visibilité et accessibilité des pratiques, qualité du soutien de proximité, ouverture de l'équipe, cohérence des interventions, sentiment d'appartenance et reconnaissance. Des questionnaires pourraient être combinés à des entretiens afin de comparer les tendances collectives aux expériences détaillées.

Une deuxième étape pourrait consister à analyser plusieurs équipes à l'intérieur d'une même organisation. Cette comparaison permettrait de vérifier si le contexte relationnel explique les différences d'expérience lorsque les politiques officielles sont identiques. À l'inverse, la comparaison d'organisations présentant des degrés de formalisation différents pourrait aider à examiner le rôle de l'institutionnalisation.

Le modèle pourrait enfin être étudié longitudinalement afin de déterminer si les pratiques et le climat d'inclusion prédisent l'évolution du sentiment d'appartenance, de la

reconnaissance et de la rétention. Ces recherches permettraient de transformer une proposition interprétative issue de neuf entretiens en un cadre progressivement testé et précisé.

4.9.10 Priorités pour un programme de recherche

Toutes les pistes proposées ne présentent pas le même degré de priorité. La triangulation des points de vue et des sources constitue la priorité immédiate, puisqu'elle permettrait de vérifier et de préciser les constats actuels. Les comparaisons sectorielles et territoriales représentent une deuxième priorité afin d'établir les conditions dans lesquelles les mécanismes observés se reproduisent. Le suivi longitudinal et l'évaluation des interventions constituent une troisième priorité, plus exigeante, mais essentielle pour comprendre les effets dans le temps.

Le tableau suivant résume un programme de recherche possible en reliant chaque axe à une question, à un devis approprié et à la contribution attendue.

Tableau 10 : Programme de recherche proposé

Axe prioritaire	Question de recherche indicative	Approche suggérée	Apport attendu
Triangulation des acteurs et des sources	Comment les pratiques conçues par l'organisation sont-elles mises en œuvre et perçues par les différents acteurs?	Étude de cas multisource : employés, gestionnaires, RH, documents et observations	Distinguer pratiques prévues, pratiques appliquées et pratiques vécues
Comparaisons sectorielles	Quels mécanismes d'inclusion varient selon le secteur, la taille et la structure de l'organisation?	Étude comparative de plusieurs organisations avec échantillonnage ciblé	Identifier les conditions sectorielles et organisationnelles
Comparaisons territoriales	Les pratiques et expériences diffèrent-elles entre régions à immigration récente et milieux métropolitains?	Recherche multi-sites dans plusieurs régions québécoises	Préciser la portée régionale et la transférabilité
Suivi des trajectoires	Comment l'inclusion et la reconnaissance évoluent-elles de l'embauche à la progression ou au départ?	Étude longitudinale avec entretiens répétés et données de parcours	Repérer les moments critiques et les effets différés

Axe prioritaire	Question de recherche indicative	Approche suggérée	Apport attendu
Évaluation des interventions	Dans quelles conditions le mentorat, la formation ou les espaces de dialogue produisent-ils des effets durables?	Évaluation de mise en œuvre, devis avant-après ou comparaison d'unités	Passer des recommandations à des connaissances sur l'efficacité
Intersectionnalité et progression	Comment les caractéristiques sociales et la position professionnelle se combinent-elles dans les expériences d'inclusion?	Échantillonnage diversifié, récits de trajectoire et analyse comparative	Dépasser une conception homogène de la diversité culturelle
Mise à l'épreuve du modèle	Le contexte relationnel et l'institutionnalisation expliquent-ils les variations du climat d'inclusion?	Devis mixte, comparaison d'équipes et analyses longitudinales	Préciser et tester le modèle conceptuel révisé

4.9.11 Synthèse des perspectives de recherche

Les recherches futures devraient donc passer d'une exploration centrée sur les récits individuels à une analyse multiniveau reliant les employés, les équipes, les gestionnaires, les politiques et les territoires. Cette évolution permettrait de mieux distinguer les pratiques visibles des pratiques réellement appliquées, de comprendre les variations entre les milieux et d'évaluer les effets à long terme des mécanismes d'intégration.

La perspective la plus prometteuse consiste à étudier simultanément le relationnel et l'institutionnel. Les résultats de ce mémoire montrent que les gestes quotidiens sont essentiels, mais qu'ils deviennent fragiles lorsqu'ils ne sont pas soutenus par un cadre accessible et durable. Les recherches futures pourraient ainsi examiner comment préserver la souplesse de l'entraide tout en garantissant une expérience plus cohérente et équitable.

CONCLUSION

La diversification culturelle progressive de la population active transforme les réalités organisationnelles du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Dans ce contexte, cette recherche visait à analyser les pratiques de gestion de la diversité culturelle telles qu’elles sont rapportées et vécues par des employés issus de différents parcours culturels. Elle cherchait plus précisément à identifier les pratiques d’accueil et d’intégration, à comprendre les expériences d’inclusion et de reconnaissance, à examiner les difficultés rencontrées et à dégager des pistes d’amélioration adaptées aux réalités régionales.

Pour atteindre cet objectif, une démarche qualitative descriptive interprétative a été menée auprès de neuf participants travaillant dans trois grands secteurs d’activité. Les entretiens semi-structurés ont été analysés au moyen d’une codification progressive comprenant des codes *in vivo*, des codes axiaux et des catégories thématiques. Cette démarche a permis de conserver un lien étroit avec les propos des participants tout en comparant les convergences, les nuances et les expériences divergentes. Les résultats doivent toutefois être compris comme des perceptions d’employés : ils ne constituent ni un audit exhaustif des politiques de ressources humaines ni une description complète de toutes les organisations de la région.

À la question de savoir quelles sont les pratiques effectives de gestion de la diversité culturelle mises en œuvre au sein des organisations du Saguenay–Lac-Saint-Jean et comment elles sont vécues par les employés, les résultats montrent que, dans les expériences étudiées, cette gestion repose principalement sur une combinaison de dispositifs généraux d’accueil et de formation, de pratiques informelles d’entraide et d’un soutien assuré par les collègues,

les superviseurs ou les gestionnaires de proximité. Les mécanismes explicitement consacrés aux enjeux interculturels apparaissent, pour leur part, peu visibles ou inégalement formalisés dans les récits recueillis.

Les pratiques générales jouent néanmoins un rôle réel. Plusieurs participants ont bénéficié d'une présentation du milieu, d'une formation au poste, d'un jumelage ou d'un apprentissage progressif. Ces mesures facilitent l'entrée en fonction et la compréhension des tâches, mais elles demeurent principalement orientées vers les règles, les procédures et les exigences opérationnelles. L'accompagnement des différences culturelles, des attentes implicites et des modes de communication repose davantage sur les relations quotidiennes. L'entraide informelle constitue ainsi une ressource essentielle, sans être toujours accessible de la même manière à tous les employés, puisqu'elle dépend de la disponibilité, de l'ouverture et de l'implication des personnes présentes dans chaque équipe.

L'expérience d'inclusion est majoritairement positive, mais elle n'est pas uniforme. Cinq participants se décrivent comme pleinement inclus et reconnus, trois évoquent une inclusion globale ou relative, tandis qu'une personne ne se sent pas pleinement incluse ni reconnue. Ces résultats montrent que l'inclusion doit être envisagée comme un continuum plutôt que comme un état binaire. Elle se construit dans le respect reçu, la disponibilité des collègues, la qualité des rétroactions, l'accès aux responsabilités, les possibilités d'évolution et la manière dont les situations difficiles sont prises en charge. Une personne peut ainsi se sentir acceptée dans son équipe et accomplir correctement son travail sans estimer que son parcours, ses compétences ou ses efforts d'adaptation sont entièrement reconnus.

Les interactions professionnelles sont généralement décrites comme respectueuses et ouvertes, mais certains récits font état d'incompréhensions, de remarques perçues comme

maladroites, de comportements créant un malaise ou d'une situation discriminatoire. Ces expériences ne permettent pas de conclure à un climat généralisé d'exclusion. Elles montrent plutôt que l'ouverture relationnelle peut coexister avec des tensions ponctuelles et avec une reconnaissance variable de la diversité. Dans certains milieux, celle-ci est considérée comme une richesse et comme une source de nouvelles perspectives; dans d'autres, elle est principalement acceptée de manière implicite ou valorisée en fonction des besoins de main-d'œuvre. La diversité peut donc être présente et généralement bien accueillie sans être pleinement intégrée aux pratiques, aux décisions et aux possibilités de progression.

Les obstacles les mieux soutenus par les données concernent moins une fermeture générale des organisations qu'une institutionnalisation incomplète des pratiques favorables. Plusieurs participants n'ont pas identifié de formation spécifiquement interculturelle ni d'accompagnement personnalisé formalisé. Le soutien peut être très positif, mais il dépend souvent d'un collègue disponible ou d'un supérieur attentif. Les données ne permettent cependant pas d'affirmer que les gestionnaires manquent généralement de compétences, que les organisations ne possèdent aucune formation ou qu'elles sont dépourvues de ressources. Elles indiquent plus prudemment que les mécanismes interculturels sont peu visibles dans l'expérience de plusieurs participants et que leur accessibilité peut varier d'une équipe à l'autre.

Ces constats s'inscrivent dans les travaux qui distinguent la présence de la diversité de l'expérience réelle d'inclusion. Shore et al. (2018) définissent l'inclusion par la combinaison du sentiment d'appartenance et de la reconnaissance de la singularité. Cette articulation aide à comprendre pourquoi certaines personnes peuvent se sentir acceptées et fonctionnelles dans leur équipe sans estimer que leur parcours ou leurs efforts d'adaptation

sont pleinement reconnus. De même, Mor Barak (2022) souligne que l'inclusion dépend de la possibilité réelle de participer, d'accéder aux ressources et de contribuer, plutôt que de la seule présence de politiques officielles.

L'importance accordée aux collègues, aux supérieurs immédiats et aux interactions quotidiennes rejoint également la notion de climat d'inclusion développée par Nishii (2013). Les gestes ordinaires — répondre à une question, expliquer une norme implicite, offrir une rétroaction, soutenir un employé ou intervenir face à un comportement problématique — envoient des signaux sur la place accordée aux différences dans l'équipe. Les résultats prolongent cette perspective en montrant que, dans les milieux étudiés, ces signaux peuvent être fortement dépendants des acteurs de proximité lorsque les pratiques interculturelles sont peu institutionnalisées.

La distinction entre dispositifs annoncés et pratiques effectivement vécues s'inscrit aussi dans la réflexion d'Argyris et Schön (1974) sur les principes professés et les théories en usage. La présente étude invite toutefois à ne pas interpréter systématiquement cette distinction comme une opposition entre discours et réalité. Certains participants décrivent une cohérence réelle entre l'ouverture déclarée et le soutien reçu. Dans d'autres cas, l'engagement envers la diversité demeure peu visible ou principalement relationnel. Le résultat le plus juste est donc celui d'un continuum de cohérence, de visibilité et de formalisation, plutôt que celui d'un écart généralisé entre les intentions et les pratiques.

Les travaux québécois et régionaux permettent de situer cette configuration dans un contexte plus large. Frozzini (2019) montre que les conditions d'inclusion à Saguenay peuvent être paradoxales, l'ouverture et les initiatives d'accueil pouvant coexister avec des obstacles à la pleine participation. Frozzini et al. (2019) soulignent par ailleurs que le milieu

de travail constitue un espace central de rencontres, de dialogue et de reconnaissance interculturels. Frozzini et Tremblay (2020) observent enfin, dans le contexte de l'UQAC, qu'une expérience globalement positive peut coexister avec des besoins en ressources et en accompagnement. Les résultats du présent mémoire convergent avec cette lecture : les relations interpersonnelles peuvent soutenir fortement l'intégration sans que tous les mécanismes organisationnels soient nécessairement explicites, accessibles ou stabilisés.

La principale contribution de cette recherche est donc empirique et contextuelle. Elle documente la gestion de la diversité culturelle dans une région encore peu étudiée à partir du point de vue des employés. Elle montre que les organisations ne peuvent être décrites uniquement selon une logique de présence ou d'absence de pratiques inclusives. Leur fonctionnement repose plutôt sur une combinaison de mécanismes généraux, d'entraide informelle et d'initiatives locales, dont les effets varient selon les équipes, les supérieurs et les possibilités de reconnaissance.

Sur le plan théorique, la contribution demeure intégrative et volontairement modeste. Le modèle initial reliant diversité culturelle, pratiques de gestion, interactions, climat d'inclusion et vécu des employés a été conservé, mais précisé. Les résultats ont conduit à distinguer trois niveaux de pratiques — les dispositifs généraux, les pratiques informelles et le soutien des acteurs de proximité — puis à ajouter deux conditions transversales : le contexte relationnel et le degré d'institutionnalisation. Ce modèle révisé ne constitue pas une théorie nouvelle ni une validation causale. Il fournit une grille d'interprétation permettant de comprendre pourquoi des milieux globalement ouverts peuvent produire des expériences différentes et pourquoi des pratiques favorables peuvent demeurer fragiles lorsqu'elles dépendent principalement de quelques individus.

La recherche présente également une portée pratique. Elle indique que l'amélioration de la gestion de la diversité ne passe pas nécessairement par la multiplication de programmes complexes, mais par une meilleure articulation des mécanismes existants. Un accueil plus structuré, une personne de référence, un mentorat adapté, des formations reliées aux situations concrètes, des espaces d'écoute et une clarification des responsabilités pourraient rendre les pratiques plus continues et accessibles. L'objectif n'est pas de remplacer l'entraide informelle, qui constitue une force importante, mais d'éviter qu'elle soit la seule condition d'une intégration réussie.

Ces contributions doivent être appréciées en tenant compte des limites de l'étude. L'échantillon de neuf participants est restreint, intentionnel et composé de personnes travaillant dans des secteurs différents. Il permet une compréhension approfondie, mais non une représentativité statistique. La suffisance thématique atteinte concerne les grandes catégories de la recherche; elle ne signifie pas que toutes les expériences régionales ou tous les sous-thèmes ont été épuisés. Les données sont également déclaratives et proviennent uniquement de la perspective des employés. L'absence d'entretiens avec les gestionnaires et les responsables des ressources humaines, d'analyse systématique des politiques internes et d'observation prolongée limite la possibilité de vérifier directement les pratiques organisationnelles.

La transférabilité des résultats est par conséquent analytique plutôt que statistique. Les constats peuvent éclairer d'autres organisations présentant des caractéristiques comparables, notamment des milieux régionaux où la diversité est relativement récente et où l'intégration dépend fortement des acteurs de proximité. Leur utilisation doit néanmoins tenir compte du secteur, de la taille de l'organisation, de la structure des ressources humaines,

de la composition des équipes et du contexte territorial. Les éléments les plus transférables sont moins les fréquences observées que les mécanismes mis en évidence : le rôle des relations quotidiennes, la fragilité d'un soutien reposant uniquement sur la bonne volonté, la distinction entre accueil général et accompagnement interculturel, l'inclusion comme continuum et l'importance de l'institutionnalisation pour assurer la continuité des pratiques.

Les recherches futures gagneraient à intégrer plusieurs points de vue organisationnels et à combiner les entretiens avec l'analyse de documents, les observations et, lorsque cela est possible, des données sur les parcours professionnels. Des comparaisons entre secteurs, tailles d'organisation, régions et milieux métropolitains permettraient de préciser les conditions de transférabilité. Des études longitudinales aideraient aussi à comprendre comment l'inclusion, la reconnaissance et la progression évoluent depuis l'entrée en poste jusqu'au maintien, à la mobilité ou au départ. Le modèle conceptuel révisé pourrait enfin être examiné dans des recherches comparatives ou mixtes afin d'étudier plus précisément le rôle du contexte relationnel et du degré d'institutionnalisation.

En définitive, cette recherche montre que la gestion de la diversité culturelle ne se résume ni à la présence de politiques formelles ni à la composition des effectifs. Elle prend forme dans l'articulation entre les dispositifs d'accueil, les interactions quotidiennes, l'action des gestionnaires de proximité et la reconnaissance concrète des contributions. Dans les organisations étudiées, l'ouverture relationnelle constitue une base importante, mais sa capacité à produire une inclusion durable dépend de la manière dont elle est soutenue, partagée et institutionnalisée.

Pour les organisations du Saguenay–Lac-Saint-Jean, le principal enjeu n'est donc pas seulement d'attirer une main-d'œuvre diversifiée. Il consiste à créer des conditions

permettant aux personnes recrutées de comprendre leur environnement, de participer pleinement, de faire reconnaître leurs compétences et de développer un sentiment d'appartenance durable. Le passage d'une inclusion dépendante des initiatives individuelles à une inclusion soutenue collectivement représente ainsi une étape essentielle pour transformer la diversité culturelle en véritable capacité organisationnelle.

LISTE DE RÉFÉRENCES

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. Jossey-Bass.
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497–519. <https://doi.org/10.1177/0734371X19899722>
- Bazeley, P., & Jackson, K. (2013). *Qualitative data analysis with NVivo* (2nd ed.). Sage.
- Bezrukova, K., Spell, C. S., Perry, J. L., & Jehn, K. A. (2016). A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation. *Psychological Bulletin*, 142(11), 1227–1274. <https://doi.org/10.1037/bul0000067>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brière, S., Auclair, I., Keyser-Verreault, A., Laplanche, L., Pulido, B., Savard, B., St-Georges, J., & Stockless, A. (2022). *Biais inconscients et comportements inclusifs dans les organisations*. Presses de l'Université Laval. <https://www.pulaval.com/livres/biais-inconscients-et-comportements-inclusifs-dans-les-organisations>
- Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada, & Instituts de recherche en santé du Canada. (2022). *Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains – EPTC 2* (2022). Gouvernement du Canada. https://ethics.gc.ca/fra/policy-politique_tcps2-eptc2_2022.html
- Corbière, M., & Larivière, N. (dir.). (2020). *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes : Dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé* (2e éd.). Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1c29qz7>
- Cox, T., Jr. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*. Berrett-Koehler.
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A Black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. *University of Chicago Legal Forum*, 1989(1), 139–167. <https://chicagounbound.uchicago.edu/uclf/vol1989/iss1/8>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage.

- Deitch, E. A., Barsky, A., Butz, R. M., Chan, S., Brief, A. P., & Bradley, J. C. (2003). Subtle yet significant: The existence and impact of everyday racial discrimination in the workplace. *Human Relations*, 56(11), 1299–1324. <https://doi.org/10.1177/00187267035611002>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage handbook of qualitative research* (4th ed.). Sage.
- 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. <https://doi.org/10.2307/2667087>
- Ferdman, B. M. (2017). Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(2), 235–263. <https://doi.org/10.1177/0021886317702608>
- Frozzini, J. (2019). Les conditions de l'inclusion dans un contexte paradoxal : Réflexions autour de la Ville de Saguenay. *Periferia*, 11(3), 188–215. <https://doi.org/10.12957/periferia.2019.40456>
- Frozzini, J., Gonin, A., & Lorrain, M.-J. (2019). Dynamiques interculturelles en milieu de travail et associatif : Des enjeux incontournables pour une participation démocratique des néo-Québécois. *Communiquer*, 25, 79–97. <https://doi.org/10.4000/communiquer.4071>
- Frozzini, J., & Tremblay, É. (2020). Le vécu des étudiants internationaux dans une région éloignée du Québec : Interactions et resocialisation, le cas de l'UQAC. *Alterstice*, 9(2), 35–48. <https://doi.org/10.7202/1082527ar>
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199–1228. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586096>
- Hennink, M. M., Kaiser, B. N., & Marconi, V. C. (2017). Code saturation versus meaning saturation: How many interviews are enough? *Qualitative Health Research*, 27(4), 591–608. <https://doi.org/10.1177/1049732316665344>
- Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada. (2024). *Rapport annuel au Parlement sur l'immigration 2024*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/organisation/publications-guides/rapport-annuel-parlement-immigration-2024.html>
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589–617. <https://doi.org/10.1177/000312240607100404>

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). Sage.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Loth, D. (2006). *Le management interculturel*. L'Harmattan.
- Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: Guided by information power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753–1760. <https://doi.org/10.1177/1049732315617444>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage.
- Mor Barak, M. E. (2022). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (5th ed.). Sage.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Sage.
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69–88. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>
- Sandelowski, M. (2000). Whatever happened to qualitative description? *Research in Nursing & Health*, 23(4), 334–340. [https://doi.org/10.1002/1098-240X\(200008\)23:4%3C334::AID-NUR9%3E3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/1098-240X(200008)23:4%3C334::AID-NUR9%3E3.0.CO;2-G)
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690–709. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.85>
- Statistique Canada. (2022, 26 octobre). *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*. Le Quotidien. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/221026/dq221026a-fra.htm>
- Statistique Canada. (2025, 19 mars). *Estimations de la population du Canada, quatrième trimestre de 2024*. Le Quotidien. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/250319/dq250319a-fra.htm>

Thorne, S. (2008). *Interpretive description*. Left Coast Press.
<https://doi.org/10.4324/9781315426259>

Vatz Laaroussi, M. (dir.). (2016). *Dynamiques familiales, socio-juridiques et citoyennes dans la migration : Regards entrelacés « Nord-Sud » sur les réseaux transnationaux*. L'Harmattan.

ANNEXES

ANNEXE I : CERTIFICATION ÉTHIQUE

Ce mémoire a fait l'objet d'une certification éthique. Le numéro du certificat est 2026-2212.

ANNEXE II : GUIDE D'ENTREVUE

Questions brise-glace

- Pouvez-vous vous présenter brièvement ?
- Âge ?
- Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ?
- Quel est votre genre ?
- Quel est votre poste actuel ?

Thème 1 : Parcours et contexte d'intégration

- Pouvez-vous me parler brièvement de votre parcours professionnel et de votre intégration dans votre poste actuel ?
- Quelles ont été les principales étapes de votre embauche (par exemple : accueil, formation, intégration dans l'équipe) ?
- Selon vous, l'entreprise était-elle préparée à accueillir des employés de cultures diverses ?
- Avez-vous bénéficié d'un accompagnement particulier lors de votre arrivée ?

Thème 2 : Expérience des pratiques organisationnelles (formelles et informelles)

- Avez-vous remarqué des pratiques ou des politiques spécifiques mises en place pour faciliter l'intégration des employés issus de milieux culturels variés ? (ex. accueil, accompagnement, mentorat, formations)
- Existe-t-il aussi des pratiques informelles (ex. : entraide entre collègues, gestes spontanés) qui vous ont aidé ?
- Avez-vous eu l'impression d'être soutenu o
- u accompagné dans votre adaptation culturelle au sein de l'entreprise ?
- Pouvez-vous partager un moment marquant (positif ou difficile) lié à votre intégration ou à votre expérience culturelle au travail ?

Thème 3 : Ressenti sur le climat de travail et la perception de la diversité

- Comment décririez-vous les interactions entre collègues et supérieurs, notamment en ce qui concerne les différences culturelles ?
- Vous sentez-vous pleinement inclus et reconn
- u(e) dans votre milieu de travail ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
- Pensez-vous que la diversité culturelle est perçue comme un atout par votre entreprise ?
- Selon vous, en quoi la diversité culturelle influence-t-elle (ou non) la performance de votre équipe ou de l'entreprise ?

Thème 4 : Suggestions et pistes d'amélioration

- Selon votre expérience, quelles actions votre organisation pourrait-elle mettre en place pour mieux soutenir les employés issus de la diversité culturelle ?
- Y a-t-il des pratiques que vous avez vues ailleurs (ou dont vous avez entendu parler) que vous aimeriez voir adoptées dans votre entreprise ?
- Quels conseils donneriez-vous à votre entreprise pour améliorer l'inclusion et la cohésion d'équipe ?

Nous sommes au terme de cette entrevue, y a-t-il un point important que vous souhaiteriez ajouter ?

ANNEXE III : PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE DE CODIFICATION

Présentation détaillée de la démarche de codification

La présente annexe complète la section 2.6 en montrant, à partir d'extraits authentiques et anonymisés, la manière dont les données ont été transformées en codes, en catégories et en thèmes. Les identifiants P1 à P9 correspondent aux neuf participants. Les extraits ont été raccourcis lorsque cela était nécessaire, sans en modifier le sens.

Le tableau ne reproduit pas l'intégralité du codage réalisé dans NVivo. Il présente des exemples représentatifs permettant au lecteur de suivre la logique analytique et d'apprécier l'ancrage empirique des thèmes retenus.

Tableau A3.1 : Exemples détaillés de codification

Participant et extrait anonymisé	Code in vivo	Code axial	Catégorie / thème
P1 : « J'ai principalement bénéficié d'une formation liée aux tâches à accomplir. »	Formation liée aux tâches	Formation opérationnelle centrée sur le poste	Modalités d'accueil et d'intégration
P1 : « Il n'y a pas eu de processus d'accueil formel. »	Pas de processus d'accueil formel	Absence d'accueil structuré	Modalités d'accueil et d'intégration
P3 : « J'ai bénéficié d'un accueil structuré [et] d'explications claires. »	Accueil structuré	Accueil et accompagnement organisés	Modalités d'accueil et d'intégration
P6 : « Une séance d'accueil [...] a présenté l'entreprise, son fonctionnement et ses règles. »	Séance d'accueil	Dispositif général d'intégration	Modalités d'accueil et d'intégration
P1 : « Je n'ai bénéficié d'aucun accompagnement particulier. »	Aucun accompagnement particulier	Adaptation principalement autonome	Pratiques de soutien et d'accompagnement
P6 : « Mon superviseur a joué un rôle important dans mon processus d'intégration. »	Rôle important du superviseur	Soutien du supérieur immédiat	Pratiques de soutien et d'accompagnement
P7 : « L'entraide entre collègues est très présente. »	Entraide entre collègues	Soutien informel des pairs	Pratiques informelles de soutien
P9 : « Le niveau de soutien peut varier selon les personnes. »	Soutien variable selon les personnes	Dépendance aux relations interpersonnelles	Pratiques informelles et facteurs contextuels
P1 : « Je ne me sens pas pleinement incluse ni reconnue. »	Pas pleinement incluse ni reconnue	Sentiment de non-reconnaissance	Expérience d'inclusion et de reconnaissance
P6 : « Je me sens relativement inclus. »	Relativement inclus	Inclusion partielle ou conditionnelle	Expérience d'inclusion et de reconnaissance

P3 : « Je me sens pleinement incluse et reconnue. »	Pleinement incluse et reconnue	Inclusion et reconnaissance fortes	Expérience d'inclusion et de reconnaissance
P4 : « La diversité culturelle [...] est également source d'incompréhensions. »	Source d'incompréhensions	Difficultés de communication interculturelle	Interactions et tensions interculturelles
P8 : « Une curiosité bienveillante à l'égard des différences culturelles. »	Curiosité bienveillante	Ouverture et intérêt interculturels	Interactions et climat relationnel
P1 : « Certaines remarques [...] peuvent être perçues comme maladroites ou inappropriées. »	Remarques maladroites ou inappropriées	Tensions relationnelles associées aux différences culturelles	Interactions et tensions interculturelles
P6 : « La diversité culturelle est perçue comme un atout en théorie. »	Atout en théorie	Écart entre valorisation déclarée et mise en pratique	Valorisation de la diversité et cohérence organisationnelle
P3 : « La diversité culturelle n'est pas encore pleinement perçue ni valorisée. »	Pas pleinement perçue ni valorisée	Valorisation organisationnelle limitée	Valorisation de la diversité
P7 : « Elle constitue même l'une de ses principales forces. »	Une des principales forces	Valorisation explicite de la diversité	Valorisation de la diversité
P1 : « Mettre en place [...] une politique claire en matière d'EDI. »	Politique claire en matière d'EDI	Formalisation des engagements organisationnels	Pistes d'amélioration organisationnelle
P3 : « Mettre en place des formations [...] à la diversité culturelle. »	Formations sur la diversité culturelle	Sensibilisation et développement des compétences	Pistes d'amélioration organisationnelle
P4 : « Mettre en place un programme de mentorat. »	Programme de mentorat	Accompagnement structuré des nouveaux employés	Pistes d'amélioration organisationnelle
P8 : « Mettre en place de petites rencontres thématiques axées sur la diversité culturelle. »	Rencontres thématiques	Espaces de dialogue interculturel	Pistes d'amélioration organisationnelle
P9 : « Poursuivre et renforcer les pratiques déjà en place. »	Renforcer les pratiques existantes	Consolidation des pratiques jugées efficaces	Pistes d'amélioration organisationnelle