

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Projet en organisation

Développement d'une posture de gestion inclusive

chez les gestionnaires au collégial

Travail présenté à

Gabrielle Teyssier-Roberge, professeure et conseillère académique, ENAP

Et

Marie-Josée Garneau, Directrice des ressources humaines, Collège Lionel-Groulx

Par Lysanne Lacoste-Guyon

E0307115

24 juillet 2025

Introduction	3
Diagnostic de l'organisation.....	3
Mise en contexte	3
Présentation du mandat.....	4
Diagnostic	5
Objectifs du projet.....	8
Méthodologie	8
Cadre théorique.....	10
Concepts de base.....	10
Qu'est-ce que la gestion inclusive ?.....	12
Pourquoi développer une organisation plus inclusive ?.....	15
Comment arriver à développer une organisation inclusive ?.....	16
Rôle des ressources humaines dans l'adoption de pratiques de gestion inclusives.....	18
Résultats	21
Présentation des livrables.....	21
Formation 1	22
Formation 2	25
Formation 3	27
Respect du mandat.....	28
Limites du projet.....	29
Recommandations.....	30
Conclusion	32
Bibliographie.....	34
Annexe I – Plans de séances	37

Introduction

Le présent rapport final fait l'état des démarches et réflexions qui ont eu lieu dans le cadre du projet en organisation qui s'inscrit comme jalon final d'une maîtrise en gestion de l'administration publique, profil pour gestionnaires. Le projet s'est déroulé au sein de l'organisation au sein de laquelle j'évolue depuis août 2023 en tant que directrice adjointe aux études, le Collège Lionel-Groulx. Dans le cadre de ce projet, j'ai voulu sortir du cadre de mes tâches habituelles en explorant la question de l'inclusion au sein des organisations, mais d'un point de vue de la gestion des ressources humaines. Au cours des prochaines pages vous seront présentés le diagnostic fait de l'organisation, les objectifs du projet, le cadre conceptuel qui guidera celui-ci, finalement les résultats du projet et des recommandations finales.

Diagnostic de l'organisation

Mise en contexte

En décembre 2024, la Banque de développement du Canada prévoyait pour les deux prochaines années une baisse de la population couplée au vieillissement de la population, deux tendances qui allaient conduire à une diminution du bassin de main-d'œuvre (*BDC.ca, 2025*). Parmi les conseils pour faire face à cette tendance, l'organisme propose d'élargir son bassin de talents, c'est-à-dire d'élargir les critères d'embauche en ouvrant à des profils plus atypiques ainsi que de se doter de stratégies pour attirer, mais surtout retenir la main-d'œuvre.

Parallèlement, la façon dont le système d'éducation arrive à soutenir et à répondre aux besoins d'élèves de plus en plus diversifiés et la volonté d'offrir un modèle d'éducation inclusive, c'est-à-dire qui adapte ses pratiques à cette diversité, fait partie des priorités du monde de l'éducation québécois (Conseil supérieur de l'éducation, 2017). Le réseau collégial n'échappe pas à la tendance et voit se multiplier depuis quelques années les réflexions et initiatives pour rendre les études collégiales accessibles et adaptées au plus grand nombre en réponse au portrait de plus en plus diversifié sa population. Le réseau doit évaluer comment la pédagogie et l'administration doivent évoluer vers cette nouvelle réalité.

En tant qu'institution d'enseignement qui réfléchit à la façon d'offrir une éducation plus inclusive, les cégeps ont également le devoir de réfléchir à leur rôle comme employeur et à la façon d'inclure

des employés avec des profils diversifiés au sein de leur personnel. Si nous voulons que nos personnes étudiantes s’y trouvent représentées, nos institutions, de par leur personnel y ouvrant, doivent refléter une certaine diversité.

D’un point de vue de la gestion des ressources humaines, nous observons, par ailleurs, de nouvelles attentes des employés par rapport à leur milieu de travail. Leur rapport au travail au regard des autres sphères de leur vie change ainsi que la façon dont ils souhaitent offrir leur prestation de travail. Il est important, comme employeur, de s’adapter aux nouvelles réalités du marché du travail si nous désirons demeurer attractifs, retenir notre personnel, mais également bénéficier de l’expertise d’employés uniques et diversifiés qui enrichissent notre milieu.

Suivant cette nécessité d’accueillir et de retenir une main-d’œuvre elle aussi diversifiée pour des raisons tout aussi idéologiques d’équité, diversité et inclusion que pratiques dans ce contexte de rareté de la main-d’œuvre, comment développer une gestion des ressources humaines qui se veut inclusive ? C’est la question qui a servi de point de départ à ce projet en organisation.

Présentation du mandat

Étant donné que le projet s’inscrit au niveau de la gestion du personnel, la personne mandataire du projet en organisation est la Directrice des relations humaines et du soutien à la communauté, Marie-Josée Garneau. D’ailleurs, lors de la rencontre de démarrage du projet avec Madame Garneau, l’importance de collaborer avec les autres gestionnaires du département des Relations humaines (RH) pour s’assurer de l’arrimage entre le projet et les actions de l’équipe a été clairement identifié. Il faut préciser qu’en tant que Directrice adjointe des études, ce type de mandat ne fait pas partie des fonctions habituelles. Cela dit, étant porteuse du dossier de l’inclusion en pédagogie au sein de la Direction des études et ayant porté le dossier des accommodements raisonnables dans un emploi précédent, je suis tout de même familière avec les concepts liés à l’inclusion et à l’EDI.

Comme défini dans l’offre de service, dans un premier temps, il sera question de déterminer un cadre conceptuel sur l’inclusion et plus précisément sur la gestion inclusive. Ce cadre permettra d’identifier quelles sont les pratiques de gestion qui sont compatibles avec une gestion inclusive du personnel pouvant s’appliquer au milieu collégial. Afin d’alimenter dans les recherches et réflexions, mais également pour s’assurer de bien répondre aux interrogations et besoins des

collègues gestionnaires, une collecte de données sur les défis de gestion de personnel auxquels ils sont confrontés sera effectuée. Finalement, une formation sera développée pour informer, mais aussi outiller les gestionnaires dans leur gestion de personnel afin de les encourager à adopter une gestion inclusive de leur personnel.

Avant de poursuivre, il est important de préciser que lorsqu'il sera question de diversité, nous nous intéresserons aux différentes formes de diversités, qu'elles s'expriment dans l'origine culturelle, l'orientation sexuelle, la réalité familiale, la présence d'un handicap, d'un profil de personnalité particulier, etc.

Diagnostic

Afin de réaliser le diagnostic de l'organisation, une première rencontre avec les gestionnaires de l'équipe de ressources humaines du collège a été réalisée au tout début du projet. Les quatre directrices adjointes des RH, la gestionnaire aux affaires juridiques ainsi que la gestionnaire administrative aux invalidités ont été rencontrés afin que leur soit présenté le projet et pour recueillir leurs réactions et réflexions à propos de celui-ci. J'ai ainsi pu être mise au courant de formations offertes avant mon arrivée comme gestionnaire en 2023 ou de projets en cours de préparation. Il faut dire que la question de l'EDI a pris de plus en plus d'ampleur au cours des derniers mois et dernières années au collège. Cette volonté découle d'une intention de différents acteurs de l'organisation et s'inscrit dans une tendance plus large dans de nombreuses organisations dont dans le milieu collégial de s'intéresser à l'EDI. Un certain nombre d'initiatives et formations ont été déployées en lien avec l'EDI. Certaines initiatives ne sont pas toutes liées directement à l'EDI ou la gestion inclusive, mais elles peuvent y contribuer de près ou de loin. Voici donc le recensement de ces initiatives et formations afin que mieux situer comment le projet pourra s'inscrire en continuité avec celles-ci et non en redondance.

Tableau 1

Initiative	Objectif	Public visé	Date	Commentaire
Formation Hubert Makwanda aux cadres sur le sujet de la diversité en emploi	Introduire les cadres à l'EDI	Gestionnaires du CLG	2021	Plusieurs gestionnaires présents lors de cette formation ne sont plus à l'emploi du collège

Initiative	Objectif	Public visé	Date	Commentaire
Relations difficiles au travail ? Apprendre à dénouer les impasses grâce à l'approche empathique et ferme – par Mathieu Guénette	<ul style="list-style-type: none"> - Décrire la dynamique des PCD et leur impact - Distinguer différents PCD - Acquérir des pistes d'intervention auprès des PCD 	Gestionnaires du CLG	Automne 2024	
Présentation du PAEE et formation sur l'entrevue engageante – par professionnels RH	<ul style="list-style-type: none"> - Informer sur le PAEE - Se doter D'une compréhension commune des meilleures pratiques d'entrevue - Sensibiliser aux biais inconscients et aux pratiques discriminatoires 	Gestionnaires du CLG	Novembre 2024	
Conférence Créer un lien de qualité et durable – par Robert Bouchard	- Présentation des principes de la communication non violente	Ensemble du personnel du CLG	Janvier 2025	Belle participation des cadres
Page intranet Équité, diversité et inclusions	- Centraliser les informations au sujet de l'EDI pour les employés du collège	Ensemble du personnel du CLG	Depuis automne 2024	
Formation «Concepts clés et solutions pour créer un milieu de travail inclusif et équitable» offerte au personnel du collège		Ensemble du personnel du CLG	Mai 2025	Peu de cadres inscrits

Dans le cadre d'une première rencontre avec les gestionnaires RH au mois de janvier, elles ont paru davantage en mode écoute qu'en mode réactivité. Il n'y a pas eu de besoins spécifiques qui ont été identifiés par celles-ci. Une seconde rencontre à eu lieu avril et elles ont signifié qu'elles étaient intéressées à en savoir davantage sur l'EDI, qu'elles ne connaissaient pas ou peu les concepts liés à l'inclusion et qu'elles souhaitaient travailler sur de cas propre à la gestion du personnel en milieu collégial. Cependant, elles ont signifié que leur emploi du temps étant bien rempli, elles ne pouvaient consacrer beaucoup de temps à ce projet d'ici à la fin d'année 2025. Elles étaient cependant ouvertes à prolonger la démarche au cours de l'année 2025-2026.

Lors de discussions avec d'autres cadres du collège dans le cadre d'une activité non liée au sujet de ce présent projet, des gestionnaires échangeaient sur les demandes à l'apparence excessive de certains employés. Les discussions tournaient autour du fait que certains employés avaient des demandes personnelles difficiles à répondre pour un gestionnaire, car les gestionnaires avaient de la difficulté à discerner si la demande était excessive et si elle allait créer un précédent qui allait ouvrir à une avalanche de demandes, leur faisant perdre le cas échéant le contrôle de la situation. Lors de cette discussion, l'occasion s'est présentée d'interroger les gestionnaires sur leurs besoins

et intérêts d'avoir un cadre sur lequel ils pourraient s'appuyer pour prendre leur décision et ils étaient unanimes sur l'utilité d'un tel outil.

La professionnelle des Relations humaines responsable du Programme d'accès à l'égalité en emploi (PAEE) a également été rencontrée. À ce sujet, puisque le programme est bien balisé au niveau national avec des cibles et des actions à déployer, il ne semble pas pertinent que le projet s'intéresse directement au processus de dotation. Par ailleurs, en discutant avec la professionnelle des Ressources humaines responsable du Programme d'accès à l'égalité en emploi (PAEE), elle a partagé ses observations sur le fait que certains gestionnaires actuels se sentent pris avec des ententes ou des accommodements non officiels pris par des gestionnaires antérieurs. Ils n'ont souvent pas l'historique de la demande, du contexte, ni de la réflexion derrière la prise de décision, ni même les termes de l'entente initiale. Ils doivent donc poursuivre à appliquer une entente à laquelle ils n'adhèrent pas nécessairement et dont ils n'en comprennent pas la raison.

À la lumière des rencontres d'observations et des rencontres avec différents acteurs faites, il est possible de soulever différents constats. Tout d'abord, la connaissance par les gestionnaires de notions liées à l'EDI, à l'inclusion ou à la gestion inclusive est encore peu répandue ou comprise, et ce, malgré le fait que plusieurs membres de l'équipe de gestion aient suivi des cours universitaires en gestion et que certaines formations aient pu être offertes (voir Tableau 1).

Plus spécifiquement, les gestionnaires sont quotidiennement appelés à prendre des décisions lorsqu'ils sont confrontés à des demandes ou situations où les besoins spécifiques d'un membre du personnel influent sur une situation donnée. Cependant, ils se sentent souvent démunis devant une demande particulière. Comment répondre aux réalités diversifiées de notre personnel tout en atteignant les objectifs de l'organisation ? Plusieurs ont l'impression que s'ils répondent aux besoins d'un employé, ils devront répondre de la même façon aux besoins de l'ensemble des employés et que cela rendra la gestion du personnel et l'atteinte des objectifs de l'organisation difficiles.

Les pratiques de gestion du personnel ne sont pas ancrées dans une vision claire et intentionnelle de gestion de la diversité ni dans une perspective inclusive. Les pratiques sont donc disparates et diversifiées entre les gestionnaires, mais possiblement même auprès d'un même gestionnaire selon les cas de figure auxquels il est confronté. Les gestionnaires ne sont donc pas outillés pour adopter une posture inclusive dans leur gestion du personnel.

Objectifs du projet

En réponse aux constats dressés lors du diagnostic de l'organisation, l'objectif poursuivi est de *mettre en place une démarche qui permettra de mieux outiller et soutenir les gestionnaires du Collège Lionel-Groulx afin qu'ils adoptent une posture et des orientations propres à la gestion inclusive* dans le but de répondre à la diversification des réalités et besoins des employés du collège, tout ça, dans le but d'attirer et de retenir des employés qui pourront s'épanouir dans le cadre de leur emploi.

De façon plus détaillée, le projet souhaite :

- Clarifier le concept de gestion inclusive et voir comment il pourrait s'appliquer à la gestion dans le réseau collégial dans un premier temps
- Identifier les situations liées à la gestion du personnel les plus fréquentes, mais aussi les plus complexes auxquelles les gestionnaires sont confrontés.
- Développer une formation basée sur la revue de la littérature faite sur le sujet de la gestion inclusive ainsi que sur les besoins des gestionnaires du Collège Lionel-Groulx.

Le projet devrait ainsi contribuer au développement d'un cadre de référence sur lequel les gestionnaires du Collège Lionel-Groulx pourront s'appuyer pour prendre leurs décisions liées à la gestion du personnel en adoptant une posture inclusive.

Méthodologie

Comme présenté, l'objectif du présent projet est de développer une formation à déployer une première fois à l'ensemble des gestionnaires du cégep et dans un deuxième temps de déployer une stratégie afin d'identifier comment elle pourrait être offerte dans l'avenir aux futurs gestionnaires qui joindraient les rangs de l'équipe. Afin d'orienter la formation sur des thématiques et exemples utiles aux gestionnaires, une collecte de données auprès de l'ensemble des gestionnaires du Collège Lionel-Groulx est prévue afin de recenser leurs besoins en les questionnant sur différentes catégories de gestion du personnel (Tableau 2) en leur demandant la

fréquence des enjeux vécus en lien avec cette catégorie, l'importance dans leur travail de ces mêmes enjeux et leur sentiment de compétence en lien avec cette catégorie.

Tableau 2

Catégories liées à la gestion du personnel	Questions transversales
Insertion des nouveaux employés à l'équipe	<ul style="list-style-type: none"> - Fréquence des enjeux vécus à ce sujet - Importance de ces enjeux dans le cadre de leur travail - Sentiment de compétence en lien avec cet enjeu
Enjeux liés aux compétences en lien avec les fonctions de travail	
Engagement des employés à l'équipe de travail	
Performance	
Horaire de travail (retard, absences, vacances, temps supplémentaire, etc.)	
Communication et conflits	
Demandes de flexibilité (ex : télétravail, conciliation travail-famille, etc.)	

Cependant, en parlant avec la Directrice des Relations humaines et du soutien à la communauté qui est la mandataire du projet afin de faire état de l'avancement des travaux, celle-ci a partagé sa crainte qu'il y ait une confusion entre mon rôle, qui est habituellement de Directrice adjointe aux études (en lien avec la gestion des programmes collégiaux et la pédagogie) et celui des gestionnaires aux RH. En discutant avec elle, il a été convenu qu'il serait plus approprié d'orienter le projet sur la formation des gestionnaires des RH en lien avec l'EDI et la gestion inclusive plutôt que de chercher à former l'ensemble des gestionnaires. D'ailleurs, les gestionnaires des Relations humaines sont appelés à remplir un rôle-conseil auprès de l'ensemble de l'équipe de gestion du collège. Le pari est donc de consolider les notions et la vision en lien avec la gestion inclusive des gestionnaires de l'équipe des relations humaines afin qu'elles deviennent des agents de changements au sein de l'organisation. Comme nous le verrons dans la section suivante, la littérature identifie justement la façon dont les équipes de ressources humaines sont être des acteurs importants dans le déploiement d'initiative de promotion de la diversité et de gestion inclusive.

L'angle du projet a donc été modifié en visant le développement d'une formation pour les gestionnaires des Relations humaines en lien avec les concepts clés liés à l'équité, la diversité et l'inclusion et les principes de gestion inclusive. Puisque les gestionnaires RH avaient exprimé des réserves sur le temps qu'elles avaient à consacrer d'ici à la fin juin 2025 au projet, les objectifs du projet ont également été revus. L'objectif d'ici au mois de juin 2025 était de proposer une première formation de base d'une durée de deux heures. Deux autres périodes de formation ou de travail collaboratif seraient à prévoir pour l'année 2025-2026, soit une à l'automne 2025 et une à l'hiver

2026. La formation offerte à l'hiver 2025 qui permettrait de mettre les bases de certains concepts, mais également de proposer différentes avenues à explorer pour les deux autres périodes de formation que nous projetons pour l'année 2025-2026. Restera ensuite à développer la stratégie et le contenu de ces deux autres rendez-vous. Pour chacune des séances, un plan de séance, un document Powerpoint pour les deux premières séances et des exercices appropriés au contenu des formations seront proposés.

Afin de développer une première formation qui répondait aux besoins des gestionnaires des ressources humaines, une seconde rencontre a été réalisée afin de leur présenter le projet sous le nouvel angle et leur demander quels étaient leurs besoins de formation. Elles n'ont pas identifié de besoins particuliers, le thème de la gestion inclusive et des termes liés à l'EDI étant relativement nouveau pour elles. Le questionnaire d'abord développé pour l'ensemble des gestionnaires leur a été envoyé et il leur a été demandé de le compléter avant la première formation prévue le 30 mai.

Cadre théorique

Dans le but de bien nourrir les réflexions et de bien documenter les formations à développer, les différents concepts liés à la gestion de la diversité et plus spécifiquement à la gestion inclusive ont été documentés. Débutant d'abord par les concepts plus larges, puis à leur application en gestion des ressources humaines, la revue de la littérature a été faite en cherchant des parallèles avec le milieu collégial bien qu'il n'existe pas à proprement parler des ressources documentaires spécifiques à ces trois domaines en simultané.

Concepts de base

Afin de bien situer les concepts de base liés à l'inclusion, mais plus largement à l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI), le dossier de l'Observatoire sur la réussite en enseignement supérieur sur l'EDI a permis de bien délimiter les concepts de base qui doivent être maîtrisés. Tout d'abord, le concept d'intersectionnalité et la représentation du cercle du pouvoir (Image 1 à la page 11) proposés par l'ORES (2025) permettent de mettre en lumière les différentes composantes qui façonnent l'identité d'un individu et de voir comment ces composantes vont teinter nos expériences de vie selon que l'on se retrouve plus près ou plus loin des sphères de pouvoir.

La question de l'égalité versus l'équité est essentielle à maîtriser, l'égalité consistant à offrir la même chose à tous tandis que l'équité propose « plutôt de prendre en considération [les] différences et de se donner les moyens d'amoindrir les obstacles ou de répondre à leurs besoins spécifiques » (ORES, 2025). Cette distinction est centrale aux réflexions en gestion des ressources humaines, car elle permet de réfléchir à la nature de la réponse à donner à une demande spécifique, à une demande ou un besoin d'un membre du personnel par exemple. Cela veut dire que les ressources allouées le seront peut-être de façon différenciée parmi le personnel selon leurs réalités et leurs besoins, leur assurant l'équité (Marescaux et al., 2021).

La question des accommodements raisonnables en milieu de travail doit également être adressée, car elle permet de comprendre qu'en vertu de l'article 10 de la Charte des droits et libertés, il existe certains motifs de discrimination (race, couleur, sexe, identité ou expression de genre, grossesse, orientation sexuelle, état civil, âge, religion, convictions politiques, langue, origine ethnique ou nationale, condition sociale, handicap ou utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap) pour lesquels nous sommes légalement tenus d'adresser en proposant des accommodements raisonnables lorsqu'il y a discrimination (CDPDJ, 2025). Sans tomber dans les détails, il est important de connaître ces motifs et de savoir qu'une demande d'accommodement doit être analysée par l'organisation et qu'on doit y donner suite.

Qu'est-ce que la gestion inclusive ?

Maintenant que nous avons situé la distinction entre intégration et inclusion, cherchons à définir ce que nous entendons par gestion inclusive. La gestion inclusive se définit à travers une gestion du personnel qui valorise les différences (Isibor et al., 2025, Marescaux et al., 2021, Nguyen et al., 2023, Shore et al., 2018, Sposato et al., 2015).

À travers la revue de la littérature effectuée par Nguyen et al. (2023) sur l'inclusion en milieu de travail, l'inclusion se déploie de différentes façons; d'un point de vue plus personnel, à l'échelle collective ou comme un processus. D'un point de vue individuel dans le sens où chaque individu doit être accepté et valorisé pour sa différence et son unicité dans l'organisation, d'un point de vue collectif dans le sens où l'organisation doit créer une culture et un climat inclusif et finalement comme processus d'amélioration en continu qui se place en réaction aux phénomènes d'exclusion historiques entre autres choses.

En tant que processus, le concept est parfois en relation et en comparaison avec le concept de gestion de la diversité. Le texte de Sabharwal (2014) présente la *gestion de la diversité* comme un effort systématique et planifié des organisations à recruter, retenir, récompenser et promouvoir un mélange hétérogène d'employés. Le spectre de pratiques liées à la gestion de la diversité est large et peut prendre la forme de pratiques plus passives comme accorder de la valeur à la diversité au sein de l'organisation à des pratiques plus actives comme mettre en place des programmes de mentorat, offrir des modalités de travail alternatives, favoriser la conciliation travail-famille, organiser une planification de la relève, etc. (Ibid, 2014). La gestion de la diversité ne mène pas toujours à des résultats concluants, car certaines actions qui y sont liées ne mènent pas toujours à des changements en profondeur de l'organisation.

Pour sa part, la *gestion inclusive* telle que présentée par Sabharwal (2014) s'appuie sur le concept de comportement organisationnel inclusif (organizational inclusive behavior) qui se déploie dans les organisations de trois façons :

- Engagement de la haute direction à favoriser l'inclusion
- Traitement juste et équitable du personnel
- Capacité des employés à influencer les décisions

Le leadership inclusif doit donc s'engager à soutenir les différences individuelles et culturelles en travaillant à éliminer les barrières et à permettre à tous de développer leur plein potentiel (Sabharwal, 2014). Une organisation inclusive doit également à travailler afin de faire en sorte que tout le monde puisse participer activement à la vie et à la mission de l'organisation. Dans ce type d'organisation, le point de vue et l'apport original de chacun doivent être valorisés et contribuent au succès de l'organisation. La différence est vue comme une richesse qui bonifie les réflexions et les prises de décision. Entre d'autres termes, on se fie à l'intelligence collective pour faire fonctionner l'organisation. Cependant, les individus doivent réellement se sentir respectés et en sécurité au sein du groupe afin que la collaboration entre les décideurs et le personnel soit authentique (Sabharwal, 2014). La gestion de la diversité est souvent vue comme une première étape vers un modèle plus axé sur la gestion inclusive. Il ne faut donc pas voir les deux concepts comme en opposition, mais davantage comme un continuum ou des paradigmes complémentaires.

Lorsqu'on parle de vision inclusive en gestion des ressources humaines, elle peut s'appliquer à la façon dont une organisation perçoit les talents de son organisation. La gestion des talents a pour objectif d'attirer, de développer et de retenir les talents. Cependant, le talent peut être perçu par certains comme une habileté exclusive qui est possédée par un nombre limité d'employés et par d'autres comme une habileté à la portée de tous et accessible à tous (Graham et al., 2024). Cette dernière conception du talent adopte une posture inclusive où l'organisation a la conviction que tous les employés d'une organisation sont capables de développer des compétences et habiletés et de bien performer s'ils reçoivent une formation adéquate, des possibilités de développement et des opportunités d'avancement. Le talent devient un atout organisationnel plutôt qu'un attribut personnel. C'est donc à l'organisation de développer et de soutenir l'acquisition de compétences chez son personnel puisque chacun a le potentiel d'y arriver (Graham et al., 2024).

Pour leur part, dans leur texte portant sur le développement d'une gestion des ressources humaines inclusive, Adla et Gallego-Roquelaure (2023) définissent une organisation inclusive comme étant capable de favoriser l'épanouissement professionnel et la reconnaissance. C'est également et surtout une organisation où, comme nous l'avons vu précédemment, une collaboration existe entre les dirigeants et les salariés. Les auteurs utilisent le concept de don et de contre-don pour illustrer la collaboration entre un gestionnaire et ses employés. Dans l'article où un cas de figure est présenté, les auteurs observent que dans les cas où les salariés n'obtenaient pas de contre-don de leur employeur ou de leur organisation en échange de leur travail (leur don), la situation générait des frustrations et du désengagement chez le personnel (Adla et Gallego-Roquelaure, 2023). Ces situations démontrent l'importance de la réciprocité dans la relation pour établir une sincère collaboration qui permettra au personnel de se sentir épanoui et reconnu. Cet exercice de don, contre-don est délicat, car la nature de ce qui est échangé entre l'employeur et les membres de ses équipes sont de nature différente laissant place à une interprétation de la valeur de chacun à l'échange symbolique. Cependant, ce qu'il faut retenir c'est la nécessaire collaboration entre les gestionnaires et le personnel pour créer une dynamique d'échange où tous se considèrent et sentent qu'ils sont parties prenantes. Corbière et al. (2020) vont dans le même sens en insistant sur le climat de sécurité psychologique nécessaire dans les organisations afin que le personnel puisse s'engager. Ce climat se développe en créant un sentiment d'appartenance, en donnant de la reconnaissance et en donnant du sens à ce que l'on fait. Par comportement de leadership inclusif, nous pouvons penser à des attitudes d'ouverture, d'accessibilité et de disponibilité du leader (Bannay et al., 2020).

En résumé, la gestion inclusive vise à créer un milieu qui permet à tous de s'épanouir et de développer leur plein potentiel dans le respect des spécificités de chacun. Pour y arriver, l'organisation, par l'entremise de ses dirigeants, doit accepter les individus tels qu'ils sont en cherchant à éliminer les barrières à leur participation à l'organisation, mais également en créant de réelles zones de collaboration où chacun se sent partie prenante des décisions et du succès de l'organisation. La gestion inclusive consiste donc à mettre en place ce climat et cette ouverture au sein de l'organisation, allant au-delà de la considération de la diversité.

Pourquoi développer une organisation plus inclusive ?

Les motivations à développer un milieu de travail diversifié et inclusif sont multiples. Certaines raisons d'ordre plus générales sont liées à certaines valeurs, dont celles de proposer un milieu qui permet d'offrir une meilleure égalité des chances et qui souhaite participer à la lutte contre la discrimination et l'exclusion (Corbet et Abboubi, 2012, Shore et Chung, 2023). Un milieu diversifié et inclusif participe également à l'intégration professionnelle des groupes minoritaires permettant au plus grand nombre de gagner leur vie et de s'épanouir dans un milieu professionnel stimulant. À plus grande échelle, l'organisation inclusive pourrait améliorer sa réputation, sa performance et contribuer à créer une société plus équitable et résiliente.

L'idée qu'une organisation devrait être le reflet de la communauté et du milieu dans laquelle elle est présente est une motivation importante (Corbet et Abboubi, 2012). Cette volonté d'avoir une organisation représentative de son environnement s'observe plus particulièrement dans les organisations publiques. Cette cohérence entre l'organisation et son milieu signifie que l'organisation est accessible à tous, mais permettrait aussi que l'offre de services soit davantage susceptible de répondre aux besoins de la population puisque la représentativité de son personnel aura permis de mieux cerner les besoins et réalités du plus grand nombre.

Du point de vue de l'organisation, un milieu de travail inclusif aurait un impact positif sur la performance de l'organisation (Ezeafulukwe et al., 2024, Marescaux et al., 2021, Nguyen et al., 2024, Shore et al., 2018, Shore & Chung, 2023). Cela s'expliquerait de différentes façons dont par le fait qu'une diversité de perspectives et d'habiletés coexiste bonifie les réflexions, mais encourage également l'innovation et l'adaptabilité des équipes (Ezeafulukwe et al., 2024). Un autre argument est qu'un environnement de travail diversifié et inclusif où tous se sentent

valorisés et respectés contribue au sentiment de solidarité au sein des équipes ce qui permet d'observer du personnel plus engagé, satisfait et productif (Ibid, 2024, Graham et al. 2024, Isibor et al., 2025, Shore et Chung, 2023). On peut également penser que le personnel qui sent que ses compétences sont essentielles à la réalisation de la mission de l'organisation a une plus grande satisfaction au travail, ce qui va de pair avec une diminution de la volonté de quitter son emploi.

Les organisations inclusives auraient aussi une meilleure réputation ce qui aurait un effet sur leur réputation et conséquemment sur leur attractivité auprès de la main d'œuvre (Isibor et al., 2025, Sposato et al., 2015)

Bannay et al. (2020) observent une corrélation positive entre des comportements de leadership inclusif (inclusive leadership behaviors) et l'engagement et le développement de comportements innovants en milieu de travail. On peut également penser qu'un milieu de travail plus inclusif se caractérise par des gestionnaires qui donnent plus aisément de la rétroaction positive à ses équipes et qui se concentrent davantage sur les succès, ce qui affecte également la performance (Graham et al. 2024). Finalement, une gestion inclusive « should be pursued as a holistic process so that organizations are better to adapt to the ongoing changes in the business environment to survive as an organization » (Ibid, 2024, p. 586).

Comment arriver à développer une organisation inclusive ?

Parmi les éléments qui font en sorte que les gestionnaires sont plus enclins à développer une posture inclusive auprès de leur personnel, une étude de Beaudry et al. (2020) fait ressortir que les gestionnaires qui ont eu par le passé des expériences positives avec des membres de la diversité, culturelle dans l'étude consultée, démontrent une plus grande ouverture à adopter une posture inclusive. Donc, les employeurs qui voient des avantages à l'embauche de personnes issues de la diversité sont plus motivés à mettre en place des pratiques de rétention. Mais pour y arriver, une gestion proactive de la diversité, qui reconnaît et valorise les différences, est également nécessaire (Beaudry et al., 2020). Cela devrait créer un effet d'entraînement qui doit cependant débiter par une volonté qui sera soutenue par des actions claires.

Selon Pless et Maak (2004), développer une culture inclusive dans une organisation demande quatre phases, soit 1) Susciter les prises de conscience, construire la compréhension et encourager les réflexions, 2) Développer une vision commune de l'inclusion au sein de l'organisation, 3)

Repenser les concepts et principes de gestion de l'organisation et 4) Traduire les principes en comportements observables et mesurables et en favorisant le développement, le renforcement et la reconnaissance d'un comportement inclusif.

Pless et Maak (2004) parlent également de préconditions nécessaires pour développer une vision inclusive. Tout d'abord, il doit y avoir un *principe de reconnaissance* (principles of recognition), c'est-à-dire que chacun doit se sentir reconnu et respecté par ses pairs. La *compréhension réciproque* (reciprocal understanding), pour sa part, se traduit par une tendance à encourager les échanges entre les différents points de vue. Les discours différents sont supportés et écoutés. Cela est possible lorsque « each other as open and able to communicate and thus as a communicative being and member of a speech community » (Pless & Maak, 2004, p.133). La *pluralité des points de vue* et habilitation mutuelle (mutual enabling) peuvent être difficiles dans un contexte où il y a des voix dominantes ou lorsqu'il y a la croyance qu'il y a une seule bonne façon de faire les choses. Pour se sortir des enjeux liés au pouvoir dans les relations, il faut en prendre conscience et travailler à éviter la croyance qu'il y a un seul bon discours. Conséquemment, un climat de confiance doit régner au sein de l'organisation pour rendre cette ouverture et cette fluidité dans les échanges possibles. Outre Pless et Maak (2004), d'autres auteurs tel que Shore et al. (2018) soulignent l'importance d'un environnement sécurisant d'un point de vue psychologique, qui permet que chacun se sente suffisamment respecté dans son unicité pour avoir la confiance de participer aux réflexions et à la prise de décisions.

Finalement, *l'intégrité, ou la fiabilité morale* (Pless et Maak, 2004), permet de se soumettre à des principes et de les respecter parce que nous sommes convaincus que nous le faisons pour les bonnes raisons. C'est de créer de la cohérence entre nos principes et nos actions.

De leur côté, Ezeafulukwe et al. (2024), proposent qu'une stratégie pour promouvoir la diversité et l'inclusion au sein d'une organisation devrait passer par les gestionnaires et devrait comprendre des processus de prise de décision inclusifs, un programme de développement du leadership ainsi qu'une multitude d'initiatives pour que les gestionnaires incarnent et fassent la promotion de valeurs inclusives. Cornet et Abboubi (2012) vont dans le même sens en reconnaissant que les facteurs de succès pour le développement d'une organisation diversifiée sont le soutien de l'équipe de gestion, des communications internes et externes efficaces tenant compte de la diversité, du personnel bien formé, dont sur les réalités des équipes diversifiées, ainsi qu'un suivi des progrès réalisés.

Les gestionnaires jouent un rôle clé auprès des équipes et leur gestion contribue au développement de la culture de l'organisation. Le leader inclusif doit donc être un modèle en matière d'inclusivité (Shore et al., 2018, Shore et Chung, 2023). Il doit valoriser la diversité des contributions des membres de ses équipes. Cela peut se faire à travers un milieu de travail qui permet l'expression des identités, mais également des idées variées. Le leadership inclusif se déploie également dans le soutien à la diversité des besoins du personnel, entre autres, par la prise de décisions justes et équitables.

En résumé, pour développer une organisation inclusive, il faut tout d'abord une vision claire de l'organisation et des valeurs que l'on souhaite adopter. Ensuite, il faut une intention claire et une volonté de déployer des actions pour y parvenir. Des actions de sensibilisation et des formations des acteurs du milieu sont habituellement nécessaires. Finalement, la création au sein de l'organisation d'un climat sain et sécuritaire ainsi qu'une ouverture au dialogue et à la collaboration doivent être instaurées.

Rôle des ressources humaines dans l'adoption de pratiques de gestion inclusives

Les membres du département des ressources humaines ont assurément un rôle à jouer dans l'adoption des pratiques de gestion inclusive au sein de leur organisation, car leurs sphères d'action sont nombreuses dans l'organisation (Ezeafulukwe et al., 2024). Tout d'abord, ils ont la capacité à influencer la culture organisationnelle, étant donné leur rôle transversal auprès des différents départements et services. Ils ont aussi la possibilité d'influencer la façon dont le recrutement et l'insertion du nouveau personnel se fait, l'existence de biais inconscients étant une des principales barrières à la création d'un milieu de travail inclusif (Ezeafulukwe et al., 2024, Nguyen et al., 2024), car ils viennent teinter les interactions et la prise de décision. Les programmes de formation inadéquats sont également un obstacle au changement de posture alors que les ressources humaines sont des acteurs de premier plan pour le déploiement de programmes de formation (Ezeafulukwe et al., 2024, Shore et Chung, 2023). La résistance aux changements ralentit et mine bien souvent les initiatives qui visent à modifier la culture organisationnelle. Agissant bien souvent en rôle-conseil, les membres des ressources humaines ont l'opportunité d'incarner les orientations propres à l'inclusion lors de leurs interactions avec les autres gestionnaires et agir ainsi comme des agents de changement pour l'organisation.

Finalement, le manque de ressources et de solutions concertées, ainsi que le manque de clarté dans les rôles et responsabilités de chacun (Corbière et al., 2020) sont des éléments qui freinent le développement d'une organisation plus inclusive. En clarifiant ces aspects et développant des outils et ressources, les ressources humaines sont à même de mieux accompagner et outiller les gestionnaires qui devront à leur tour incarner ses valeurs dans leur quotidien.

Dans l'article « Best practices in human resources for inclusive employment: An in-depth review » (Ezeafulukwe et al., 2024), plusieurs idées sont proposées telles que :

Tableau 3

Mesures	Explications
Accessibilité des lieux physique	
Exploration de réseaux de recrutement non traditionnels	Employés reflètent le milieu dans lequel l'organisation Attirer des gens avec différents types d'expériences
Mise en place de mesures pour mitiger les biais inconscients	Formations pour que les gestionnaires reconnaissent et évitent les biais, adoptent des critères d'évaluation standardisés, intègrent des mesures de diversité dans l'évaluation des performances
Offre d'opportunités de formations équitables et accessibles en phase avec les objectifs de l'organisation	Par exemple; mentorat, planification de la relève, etc.
Développement de systèmes d'évaluation de la performance justes, transparents et inclusifs	Établis sur des critères de performance clairs, une évaluation sans biais et avec de la rétroaction fréquente
Promotion du dialogue et de la diversité des points de vue	Valorisation de la diversité

Même si le contexte n'est pas celui de la gestion des ressources humaines, il peut être intéressant de s'inspirer de démarches d'appropriation d'une posture inclusive chez le personnel enseignant du collégial afin de voir si l'expérience peut être transférable. Par exemple, dans un contexte d'adoption de pratiques pédagogiques inclusives en enseignement au collégial, une étude menée par Langevin et al. (2020) s'est intéressée au fait que le personnel enseignant pouvait se montrer réticent à choisir des pratiques pédagogiques inclusives afin de répondre aux besoins de plus en plus diversifiés de la population étudiante, car ils ne se sentaient pas aptes à le faire. Leur étude a démontré que lorsqu'ils étaient bien formés sur ce type de pratiques pédagogiques et qu'ils se sentaient compétents, ils étaient nettement plus enclins à utiliser des stratégies pédagogiques inclusives. Nous pourrions conséquemment penser qu'il pourrait en être de même avec les gestionnaires au collégial, c'est-à-dire que s'ils arrivaient à se sentir compétents à intégrer des

pratiques de gestion inclusive dans leur gestion quotidienne du personnel, cela devrait créer un effet d'entraînement et un changement dans leurs pratiques.

Toujours en faisant un parallèle entre l'adoption de pratiques pédagogiques inclusives chez le personnel enseignant, il pourrait être pertinent qu'une équipe de ressources humaines qui souhaitent accompagner une équipe de gestionnaires dans l'intégration de pratiques de gestion inclusive s'inspire du rapport de recherche PAREA d'un groupe multidisciplinaire (Lachapelle et al., 2023) qui propose une démarche à entreprendre auprès du personnel enseignant. Leur démarche consiste à initier une réflexion (démarche réflexive et métacognitive) sur leur pratique enseignante au regard de l'inclusion. Celle-ci s'articule autour de la formation d'un groupe qui pourrait s'apparenter à une communauté d'apprentissages afin d'échanger sur l'adoption d'une posture inclusive dans le contexte de l'enseignement au collégial menant à des comportements inclusifs.

Bien que le contexte, soit différent de celui d'une équipe des ressources humaines qui cherchent à influencer l'équipe de gestionnaires d'un collège à adopter des pratiques de gestion inclusives avec leurs équipes, certains parallèles peuvent assurément être tirés. Par exemple, l'activité de réflexion proposée sur l'identification et la classification de savoirs, savoir-être et savoir-faire propre à une posture inclusive (voir Lachapelle et al., 2023, p. 31) pourrait être faite en lien avec des pratiques de gestion du personnel et non du point de vue d'une personne enseignante.

L'équipe de chercheurs rappelle qu'adopter une posture inclusive parce qu'il faut adopter une posture inclusive n'est pas suffisant pour voir un changement s'opérer. La motivation à apporter des changements à sa pratique doit être intrinsèque, d'où l'importance de développer les composantes liées à la pratique réflexive et à la réflexion métacognitive par rapport à la posture inclusive, c'est-à-dire, cultiver un positionnement personnel duquel découle des attitudes et des comportements (Lachapelle et al., 2023). Les étapes proposées pour développer une posture réflexive et métacognitive de l'inclusion sont les suivantes :

- Déclencheur : provoquer le désir de s'engager, par exemple, en prenant conscience de ses propres biais ;
- Accès à des ressources : rendre disponibles des références en lien avec les notions et concepts clés liés à l'inclusion et à des pratiques inclusives à adopter ;
- Questionnement : encourager à utiliser un outil de support à la réflexion tel qu'un journal de bord, un cahier d'accompagnement, un outil d'autoévaluation, etc. ;

- Possibilité d'échanger : créer des opportunités d'échanger entre les personnes afin qu'ils puissent réfléchir ensemble, échanger sur leurs expériences et ancrer leurs apprentissages.

Parmi les éléments de contexte qui ont favorisé la prise de conscience et le changement de posture des participants, Lachapelle et al. (2023) notent le fait d'inclure des personnes expertes des contenus (liés à l'inclusion ou à la gestion du personnel par exemple) aux discussions pour nourrir le groupe a été une pratique riche pour le groupe. Une autre pratique gagnante a été de mettre en place des mécanismes d'appropriation des contenus (ex : activités proposées) et des périodes de mise en commun de la compréhension de chacun. Plusieurs allers-retours ont ainsi été faits avec les concepts afin et notions clés pour valider la compréhension commune. Puisqu'il s'agit d'une démarche de groupe, il a été important de prendre en compte la dynamique du groupe et d'ajuster la stratégie d'appropriation au fur et à mesure de la démarche. L'équipe a ainsi pu évaluer le temps requis pour cheminer individuellement et en groupe et réviser les activités proposées en conséquence. Finalement, une clé du succès de la démarche a résidé dans le fait qu'une diversité de ressources (ex : lectures, tests, vidéos, site web, etc.) et d'activités a été proposée afin de s'adapter aux besoins de chacun et aux contraintes (ex : temps, dynamique d'équipe, énergie des participants, etc.). Il est important de souligner que ce genre de démarche demande beaucoup de temps, de ressources et d'adaptation. L'importance du rôle de médiation du groupe et le développement d'une confiance mutuelle entre les personnes participantes sont des conditions sine qua non pour mener vers la réussite de la démarche.

Résultats

Présentation des livrables

Afin de développer la formation offerte aux gestionnaires des RH, le questionnaire initialement développé pour tous les gestionnaires du collège a été complété par les six gestionnaires des Relations humaines comme convenu avec la mandataire du projet à la suite du réalignement de la stratégie du projet. Les enjeux les plus fréquents selon les 6 gestionnaires sondés sont en lien avec *l'Insertion du nouveau personnel* ainsi qu'en lien avec la *Communication et les conflits*. Dans une moindre mesure, la *Performance du personnel* est également un enjeu fréquent. Ensuite, il leur était demandé quels étaient, selon eux, les enjeux les plus importants, même si pas

nécessairement fréquents, et les mêmes thématiques dans le même ordre de fréquences, *Insertion du personnel* ainsi que *Communication et conflit*, ont été identifiés le plus souvent.

Lors des deux rencontres effectuées avec les gestionnaires RH, il n'y a pas eu de besoins clairement identifiés en lien avec la formation outre que de bien comprendre les concepts, de transposer les situations à un contexte RH et de passer de la théorie à la pratique. C'est donc pour cette raison que le contenu de la toute première formation (voir les plans de séances en annexe) portait principalement sur les notions de base. L'objectif de cette première formation était de créer une base théorique commune à l'ensemble des gestionnaires, base qui nous permettra de bâtir collectivement les prochaines étapes à partir d'un vocabulaire et de référents communs. De plus, lors de cette première rencontre, l'objectif était de présenter à l'équipe certaines pistes qui pourraient être explorées collectivement lors des prochaines formations ou séances de travail prévues en 2025-2026. L'objectif était de sortir de la formation avec une stratégie à développer pour la suite.

Formation 1

La première formation a été offerte le 30 mai dernier à un groupe de quatre gestionnaires RH. Elle a débuté avec une activité d'autoévaluation qui permettait aux participantes de se situer par rapport à leur perception face à différentes situations où la spécificité ou les besoins d'un membre du personnel pouvaient amener à prendre une décision qui demande réflexion. Cette activité d'autoévaluation permettait d'introduire la posture inclusive et invitait les participantes à prendre connaissance de leurs biais, croyances et valeurs en lien avec différents éléments de la diversité. L'idée est de chercher à se décentrer de ses croyances et biais et à tenter de faire davantage preuve d'ouverture, mais en y allant graduellement.

Par la suite, le concept d'intersectionnalité a été présenté afin de faire comprendre la multiplicité de déterminants identitaires et comment ceux-ci pouvaient faire en sorte que les individus sont plus ou moins inclus ou exclus de la norme. Une présentation théorique à l'aide de représentations graphiques et d'exemples d'applications réels des concepts de l'exclusion, la ségrégation, l'intégration et l'inclusion ont été présentés. Finalement, suivant le même modèle, support graphique et appuyé d'exemples, nous avons discuté de l'égalité versus l'équité. Finalement, les notions liées aux demandes d'accommodement ont été présentées afin que les participantes

soient capables de distinguer des demandes qui seraient liées à un motif officiel de discrimination selon l'article 10 de la CDPDJ de demandes personnelles qui ne sont pas rattachées aux motifs de discrimination. Pour cet aspect, l'idée était davantage de sensibiliser et d'encourager à aller chercher du support auprès des personnes responsables des demandes d'accommodement pour être supporté dans l'analyse des demandes et la prise de décisions.

Par la suite, j'ai présenté brièvement les concepts de gestion de la diversité et de gestion inclusive tels que présentés par Sabharwal (2014). Ces concepts ainsi que ceux d'intégration et d'inclusion sont importants, afin de bien comprendre dans quel paradigme se situent les solutions proposées. La plupart du temps, les solutions sont envisagées en réaction à une demande ou à une situation particulière et font en sorte que nous trouvons une façon pour que les personnes qui ont des besoins spécifiques puissent s'intégrer mieux à l'organisation en suivant la norme instaurée. L'approche inclusive est une approche plus préventive et systémique qui cherche à éliminer les barrières. Dans une organisation inclusive, l'individu arrive avec son profil unique et sa spécificité qui est acceptée et utilisée pour faire avancer l'organisation. Les deux modes de fonctionnement peuvent cohabiter sans problème, surtout sachant que l'organisation inclusive est un modèle plus idéologique difficile à atteindre. La distinction est parfois difficile à faire entre les deux intentions, mais il est important que les gestionnaires RH puissent bien saisir la distinction, car elles auront à guider les réflexions et prochaines étapes. Comme nous l'avons vu dans la section précédente portant sur la revue de la littérature, les services de ressources humaines ont un rôle de premier plan à jouer dans l'adoption de pratiques inclusives au sein des organisations (Ezeafulukwe et al., 2024). C'est donc pour cette raison que les gestionnaires des Relations humaines du Collège Lionel-Groulx doivent être bien formées afin de devenir des ambassadrices auprès de l'équipe de gestion.

Finalement, la dernière portion de la formation se voulait un échange sur les prochaines étapes. Des questions ouvertes ont été utilisées afin de démarrer les discussions. Des idées de pistes à explorer ont également été présentées, dont des références davantage liées à la communication et à la gestion de conflit. Ces éléments ne semblaient pas intéresser les gestionnaires RH pour le moment. Ce qui a été tout d'abord identifié c'est le besoin de développer une formation de base pour les gestionnaires. Le contenu de la formation 1, dont les exemples graphiques de l'ORES, ont été appréciés et ont été identifiés comme des éléments essentiels pour cette formation. Le concept d'intersectionnalité semble avoir suscité le plus d'intérêt chez les gestionnaires RH. Dans

un deuxième temps, l'équipe souhaite développer une grille d'analyse pour les elles et pour les gestionnaires afin de les appuyer dans la prise de décisions. Cette grille aurait pour objectif de faire prendre conscience des éléments à prendre en considération dans leur prise de décisions. Elle pourrait être composée de questions réflexives à l'intention des gestionnaires. Finalement, une participante a émis le souhait qu'à la suite des formations et de la présentation de l'outil développé à l'ensemble des gestionnaires, il faudrait encourager l'ensemble des gestionnaires du collège à identifier une action personnelle en lien avec la gestion inclusive à développer au cours de l'année. Cette action pourrait être inclusive au plan de travail institutionnel afin de favoriser l'engagement dans la réalisation de celui-ci. Cette idée de définir des objectifs SMART afin d'assurer le développement et le suivi des initiatives en gestion de la diversité ou de l'inclusion est d'ailleurs amené par Isibor et al. (2025). Bien que cette idée soit très intéressante et encouragerait les gestionnaires à passer à l'action, cette proposition ne sera pas retenue pour le moment, car l'organisation n'est pas prête à passer à cette étape pour le moment.

De façon plus globale, il a été demandé de faire des études de cas plus poussées. Les exemples donnés lors de l'exercice d'autoévaluation ont été jugés très intéressants et crédibles, mais les gestionnaires ont nommé qu'elles souhaitaient qu'elles soient encore plus détaillées afin d'avoir l'occasion de les travailler plus en profondeur des situations authentiques. Cette demande est tout à fait en cohérence avec la 4^e phase du développement d'une culture inclusive dans une organisation de Pless et Maak (2004) qui consiste à traduire en comportements observables et mesurables. Une autre demande du groupe était de mieux comprendre quelles étaient les conséquences positives attendues d'adopter des comportements inclusifs au sein d'une organisation. J'ai bien pris note de ces demandes afin d'orienter le plan de la 2^e formation en conséquence.

En résumé, le déroulement de la première formation a été satisfaisant. Les personnes présentes ont bien participé tout au long de la formation en posant des questions et en partageant leurs réactions et réflexions. La formation semble avoir été bien appréciée selon les commentaires reçus lors de la formation et par la suite.

Formation 2

Le plan de la deuxième formation a été développé en continuité avec le contenu de la première formation, ainsi qu'à partir des commentaires et des discussions eus lors de cette première partie. Tout d'abord, puisque la deuxième partie aura lieu au cours de l'automne 2025, il sera important de revenir sur les éléments vus précédemment. Puis, un retour sera fait sur les objectifs dont nous avons convenus ensemble, c'est-à-dire développer une formation pour les gestionnaires du CLG sur la gestion inclusive, développer une grille d'analyse réflexive pour outiller les gestionnaires et encourager les gestionnaires à identifier une action en lien avec la gestion inclusive. Nous pourrions évaluer si le dernier objectif est réalisable, dans quel horizon et à quelles conditions. Il sera ensuite proposé de faire un pas à mi-chemin et de plutôt réfléchir aux actions qui pourraient être déployées afin de sensibiliser à la diversité du personnel. Cette action serait davantage en phase avec la première étape présentée par Pless et Maak (2004) pour développer une culture inclusive, c'est-à-dire susciter les prises de conscience, construire la compréhension et encourager les réflexions.

Après avoir présenté les objectifs que nous nous étions fixés et s'être assuré qu'ils sont toujours d'actualité, une réactivation des apprentissages faits préalablement en révisant les concepts d'intersectionnalité, d'intégration vs inclusion, d'égalité versus équité, ainsi que de gestion de la diversité, de gestion inclusive et de posture inclusive sera faite.

Les retombées attendues de pratiques de gestion inclusive au sein d'une organisation seront présentés tel qu'il l'avait été demandé lors de la première formation. Les retombées ont été organisées en quatre catégories (voir plan de séance 2 pour plus de détails):

- Justice sociale
- Représentativité du milieu
- Diversité des perspectives
- Climat de travail favorable

Cette section sera suivie des préconditions nécessaires au développement d'une vision inclusive afin de permettre de comprendre quels comportements ou valeurs sont habituellement observables dans les organisations inclusives. Ces grands principes permettront de mettre la table à l'activité suivante où il sera demandé aux participantes d'identifier, les savoirs, savoir-faire et savoir-être qu'ils rattachent au gestionnaire inclusif. Les participants devront faire l'activité

d'identification seule, puis en groupe, afin de bonifier les réflexions à partir de celles des autres. L'objectif de cette activité est d'identifier quels savoirs et comportements observables sont la manifestation d'une posture inclusive. C'est une façon de faire un pas de plus entre la théorie et la pratique.

Ces nouveaux éléments théoriques ainsi que ce dernier exercice devraient préparer à l'activité suivante qui sera constituée de mises en situation de contexte de gestion des ressources humaines où la diversité ou les besoins d'un membre du personnel demandent une réflexion. Afin d'accompagner les participantes à la formation dans leurs réflexions, chaque mise en situation est accompagnée d'un certain nombre de questions :

Tableau 4

<ul style="list-style-type: none">- Faites ressortir les éléments qui vont vous aider dans votre prise de décision :- Quels sont les cadres règlementaires qui vont influencer votre décision ?- Est-ce que la situation suscite des craintes chez moi en tant que gestionnaire qui doit prendre une décision ? Si oui, lesquelles ?- Quelles pourraient être des pistes de solution ou de réponse à la situation présentée ?- Partage des idées et solutions proposées en équipe.- Parmi celles-ci, quelles solutions se rapportent davantage à des mesures intégratrices et lesquelles sont des mesures inclusives ?- Quelle solution est retenue par le groupe et pourquoi ?

Les participantes devront analyser les mises en situation à partir de ces questions en équipe de deux puis nous effectuerons un retour en grand groupe. Elles seront invitées à se référer aux concepts vus lors de la formation 1 et depuis le début de la formation 2. Les concepts d'intégration, d'inclusion, de posture inclusive, de gestion de la diversité, de gestion inclusive, de préconditions pour le développement d'une vision inclusive ainsi que les savoirs, savoir-faire et savoir-être devraient aider à analyser en profondeur les mises en situation. L'objectif de cette activité est d'encourager à avoir une analyse structurée d'une situation authentique qui permet d'arriver à une proposition de solutions qui trouvent leur ancrage dans les concepts et théories explorés.

Puisque l'un des objectifs du groupe était de développer une grille d'analyse de situations pour outiller les gestionnaires, l'activité suivante consistera en un moment collectif de construction de cet outil à la lumière de l'activité précédente où des mises en situation ont dû être analysées. Les

participantes devront proposer une grille d'analyse à partir de leur propre expérience d'analyse de situation qui leur demandera de réfléchir à leur posture inclusive. Ceci permettra de terminer la 2^e formation avec le travail fait en groupe afin d'arriver avec une proposition d'outil lors de la 3^e séance de formation.

Lors du dernier bloc de la formation 2, nous explorerons la façon dont les gestionnaires des relations humaines pourront accompagner les gestionnaires du collège dans l'appropriation des concepts liés à la gestion inclusive. Les 4 phases pour développer une culture inclusive dans une organisation (Pless et Maak, 2004) ainsi que les étapes proposées pour développer une posture réflexive et métacognitive de l'inclusion (Lachapelle et al., 2023) seront présentées afin d'inspirer les participantes aux étapes que pourrait prendre un accompagnement des gestionnaires du collège vers des pratiques de gestion plus inclusives.

En conclusion de la formation, nous prendrons un moment pour discuter du contenu de la formation pour les gestionnaires. Les participantes pourront identifier parmi le contenu des deux séances de formation, quel contenu elles jugent pertinent et essentiel à conserver dans une formation aux gestionnaires ainsi que le contenu qu'il devrait être à ajouter. Nous pourrions également réfléchir à la formule et au calendrier appropriés pour la formation.

Formation 3

Pour le moment, le plan de séance de la formation 3 (voir en annexes) qui est prévue à la session d'hiver 2026 est assez sommaire. Comme pour les formations précédentes, la forme que prendra cette séance dépendra des discussions et du travail accompli lors de la formation 2. Il faudra donc prévoir du travail de conception à la suite de la formation 2 pour peaufiner le plan de séance et le support visuel.

Pour le moment, ce que nous savons c'est que nous devons arriver avec une proposition de formation pour les gestionnaires quasi finale lors de ce dernier bloc de travail. Cette proposition pourra être révisé en groupe. Une proposition de grille d'analyse réflexive à l'attention des gestionnaires pour soutenir l'analyse de situations complexes sera également présentée lors de cette 3^e formation. Cette proposition d'outil aura été réalisée à partir des échanges tenus lors de la séance 2. L'outil pourra être bonifié et pourrait atteindre une forme quasi finale si toutes les participantes sont à l'aise avec le travail accompli et que nous arrivons à trouver un consensus sur

sa forme. Afin de rendre cette séance de travail plus efficace, du travail de consultation préalable avec les gestionnaires pourra être fait dans le cadre de nos tâches quotidiennes afin d'arriver avec des outils dans un état d'avancement concluant.

Finalement, cette dernière séance de travail pourrait être l'occasion de tenir une séance d'idéation afin de réfléchir plus globalement à différentes façons de promouvoir la diversité sous toutes ses formes auprès du personnel du collège. Ces idées pourront être reprises par le service des Relations humaines, par le comité pluri secteurs d'EDI ou par le pôle bien-être qui sont chargé, entre autres, de promouvoir des initiatives en lien avec l'EDI au collège.

Respect du mandat

Tout au long du projet, le mandat initial a su être ajusté à partir des informations collectées, des discussions tenues avec les différents acteurs, dont la mandataire du projet et les gestionnaires des Relations humaines. Le projet est donc passé d'une formation destinée à l'ensemble des gestionnaires du Collège Lionel-Groulx à une formation pour les gestionnaires RH afin de les outiller et qu'elles soient en mesure de prendre le relai après la fin du projet. De plus, le contenu des formations a été ajusté à la lumière des questions, réactions et idées collectées lors de la première formation. J'ai ainsi concentré le plan de séance de la formation 2 afin d'outiller les gestionnaires des RH à passer de la théorie à la pratique en leur soumettant des études de cas en lien avec les concepts de base. Il leur a également été proposé des données issues de la revue de la littérature pour les alimenter dans leurs propres réflexions. Finalement, du temps pour travailler avec les gestionnaires RH la stratégie pour former l'ensemble des gestionnaires du collège a été prévu. Cette stratégie pourra s'inspirer des formations que j'ai développées pour elles, mais le souhait est qu'elles s'approprient le contenu et l'adaptent à leurs besoins et leur lecture de la situation selon leur lunette RH.

En date d'aujourd'hui, une stratégie et un plan de leçon sont envisagés pour la formation 3, mais ils sont appelés à changer selon le déroulement de la formation 2 et les commentaires que celle-ci suscitera. Les collaborateurs RH au projet ont été occupés et plusieurs modifications au plan initialement prévu ont été faites. Cette posture d'adaptation étant sans aucun doute nécessaire afin d'aller chercher l'intérêt et l'adhésion des personnes impliquées, mais surtout pour travailler dans le respect des champs d'expertise de chacun et éviter une confusion des rôles. De

nombreuses contrepropositions ont également été faites pour faire avancer les idées des gestionnaires RH afin d'accomplir un réel travail de coconstruction alliant besoins des participantes et résultats de mes lectures et réflexions au sujet de l'inclusion.

En conclusion, l'objectif qui était de mettre en place une démarche qui permettra de mieux outiller et soutenir les gestionnaires du Collège Lionel-Groulx afin qu'ils adoptent une posture et des orientations propres à la gestion inclusive est en voie d'être atteint avec la démarche de formation des gestionnaires RH développée.

Le projet en organisation effectué a assurément permis de clarifier le concept de gestion inclusive grâce à la revue de la littérature effectuée. Les concepts et théories ont également été adaptés au contexte de gestion du personnel en milieu collégial grâce à mon expérience, certains textes provenant du milieu collégial, mais surtout à travers les échanges effectués avec les gestionnaires du service des Relations humaines qui ont participé au projet. Les formations développées et la démarche proposée devraient outiller suffisamment les participantes au projet afin qu'elles puissent porter la suite des réflexions et des actions autour de la posture de gestion inclusive.

Limites du projet

Une des limites du projet est qu'il aurait été intéressant de pouvoir réaliser l'ensemble de la démarche avec les gestionnaires RH au cours du projet afin d'avoir le portrait de l'ensemble des formations, mais également des réactions et ajustements qui auront dû être apportés en cours de mandat. Il n'a cependant pas été possible de la faire s'il nous souhaitait respecter le rythme de l'équipe de gestionnaires et ainsi limiter les réactions de résistance face au changement.

Il aurait également été intéressant de collecter de l'information auprès de l'ensemble des gestionnaires du collège, tel qu'il était souhaité au départ, afin de pouvoir dresser un diagnostic plus complet de la posture actuelle des cadres. Encore une fois, cela aurait sans doute été prématuré et aurait pu susciter des réactions non désirées si nous n'avions pas pris le temps de bien mettre en contexte et outiller les gestionnaires sur le sujet du projet.

Une autre limite du projet est, tel que mentionné précédemment, le fait que l'idée et l'intention initiales proviennent des réflexions personnelles suscitées par ce projet de maîtrise. Bien qu'à de multiples reprises j'ai sondé les acteurs du milieu et que le projet ait été orienté selon les besoins

qui ont émergé du milieu, la volonté de travailler sur le développement d'une organisation plus inclusive ne provient pas de l'organisation. Il y a donc un risque que le projet ne soit pas réellement porté par les gestionnaires RH. De la même façon, même si les gestionnaires RH s'approprient le projet, il faudra voir comment les gestionnaires du collège seront réceptifs à cette thématique et à adopter des changements de posture dans leur gestion quotidienne. Un réel changement de posture au sein d'une organisation n'est pas une mince tâche et les changements organisationnels sont souvent lents et difficiles. Il faut travailler la stratégie comme une gestion de changement en mettant en évidence les gains au changement de posture. D'où l'importance de prendre le temps de faire les choses étapes par étapes et de s'assurer que chacune d'entre elles est bien consolidée avant de passer à la suivante. Par ailleurs, la posture de gestion inclusive est une thématique plus globale, stratégique et transversale pour l'organisation. Il pourrait être donc facile de reléguer les réflexions et les actions au second plan au profit des actions plus opérationnelles. Un défi sera donc de garder cette volonté au cœur des préoccupations de l'organisation.

Recommandations

Afin de nous assurer de la réussite du projet, je m'engage à mener à terme la démarche et les formations développées, malgré la fin du présent projet en organisation. Cependant, afin de nous assurer de la pérennité du projet, il serait important que la Direction des relations humaines planifie dès l'hiver 2026 la façon dont ils souhaitent donner suite au projet en identifiant une suite à donner et des actions à déployer pour l'année 2026-2027.

Parmi les pistes qui n'ont pas été explorées dans le présent projet, certaines pourraient s'avérer utiles, car bien qu'elles n'aient pas été forcées dans ce projet, elles pourraient répondre à certains besoins soulevés. Par exemple, lors de la passation du questionnaire sur la nature des enjeux que vivent les gestionnaires en lien avec la diversité du personnel, l'enjeu le plus fréquent et le plus important rapporté est l'insertion du personnel en emploi. Le collège a déjà revu ses procédures d'accueil et d'intégration du nouveau personnel, mais celles-ci pourraient être réévaluées en gardant les concepts de gestion inclusive en tête. Quelques bonifications mineures de ces procédures pourraient être nécessaires à la suite de cette analyse.

Une autre thématique qui est ressortie comme étant fréquente et importante est la communication et la gestion de conflit. À cet effet, la formation qui avait déjà été offerte aux

gestionnaires du collège sur les personnalités difficiles par Mathieu Guénette avait proposé une démarche d'analyse des situations difficiles. Cette démarche pourrait être réinvestie et couplée aux réflexions portant sur la diversité du personnel et sur la gestion inclusive. Lors de mes lectures pour le projet, j'ai également lu sur les approches systémiques de la communication et de la gestion de conflits et ces approches pourraient être évaluées. Ce sont habituellement où les relations entre les individus et leur milieu sont analysés dans leurs relations et où des modes de communication ouverts et collaboratifs sont mis de l'avant.

Dans un autre ordre d'idée, une fois que nous serons en mesure de nous assurer de la compréhension commune des concepts liés à la gestion inclusive et que l'ensemble des gestionnaires se sentent outillés et compétents face aux défis de la diversité du personnel, ce sera l'occasion de revenir sur l'idée qui avait émergé lors de la première formation. Une des membres de l'équipe de gestion des Relations humaines avait proposé que tous les gestionnaires identifient une action annuellement qu'ils s'engagent à entreprendre en lien avec la gestion inclusive et que cette action soit consignée au plan de travail institutionnel. Une telle orientation découlerait d'une attente claire de la haute direction envers ses gestionnaires. Afin de faciliter l'adhésion, chaque gestionnaire identifierait par lui-même l'action à entreprendre ce qui lui permettra d'en choisir un significatif et adapté à la réalité de ses équipes et de son style de gestion.

Ce qui nous amène à mettre de l'avant l'importance de l'engagement de la direction dans l'adoption d'une posture inclusive, mais également dans la promotion de celle-ci auprès de l'ensemble des membres de l'organisation. La posture de gestion inclusive doit être incarnée par les gestionnaires, qui eux peuvent être conseillés et appuyés par les gestionnaires des Relations humaines, mais il ne faut pas sous-estimer l'apport de la direction générale dans le processus. Comme nous l'avons vu précédemment, la gestion inclusive demande de lever les barrières systémiques au sein de l'organisation afin que chacun puisse se sentir respecté et écouté dans son identité et son unicité. Pour y arriver, nous avons également découvert qu'un certain nombre de valeurs et d'actions doivent être vécues et incarnées au quotidien par l'ensemble des acteurs de l'organisation. En tant que principal ambassadeur des orientations stratégiques d'un collège, la direction générale est un ambassadeur de premier plan de ces orientations. À cet effet, puisque la planification stratégique pour un horizon de cinq ans sera revue au courant de l'année 2025-2026, il serait important de considérer les grandes orientations qui se rattachent à la gestion inclusive lors de cette nouvelle planification.

Nous sommes à même de constater que les réflexions sur la gestion inclusive du collège pourraient mener vers de nombreuses autres réflexions et vers d'autres chantiers. Il suffit que le collège identifie des services et personnes responsables de porter la planification et la réalisation d'actions concertées et concrètes au fil des ans pour que le projet demeure vivant tout en s'adaptant aux besoins et réalités qui émergeront.

Conclusion

En conclusion, ce projet en organisation qui s'intéressait initialement à la façon dont nous pouvons informer, former et mobiliser les gestionnaires d'un collège à adopter une posture inclusive lorsqu'ils ont à gérer du personnel afin de s'adapter à la plus grande diversité du personnel s'est bien déroulé. Plusieurs ajustements ont dû avoir lieu en cours de projet, mais ceux-ci n'ont pas dénaturé le projet, mais lui ont plutôt permis d'évoluer afin de mieux s'adapter au contexte de l'organisation. Le projet a permis de comprendre où se situaient les gestionnaires du Collège Lionel-Groulx quant à leur connaissance de la gestion inclusive, d'identifier que tout changement de paradigme de gestion aurait intérêt à passer par l'équipe des gestionnaires du service des Relations humaines. En collaboration avec elles, nous avons identifié le besoin de construire une compréhension commune de différents concepts liés à la gestion de la diversité et de la gestion inclusive. L'équipe s'est également donné pour objectif de développer une formation ensemble pour l'ensemble des gestionnaires du collège ainsi qu'une grille d'analyse réflexive de situations de gestion complexes qui demandent un temps de réflexion afin que les gestionnaires y donnent des solutions ancrées dans une vision inclusive. C'est donc une première formation offerte en mai 2025 qui a été offerte aux gestionnaires RH. Un deuxième volet en suite à la première formation sera offert à l'automne 2025 et un troisième et dernier est prévu pour la session d'hiver 2026. Suite à cette démarche, les gestionnaires seront en mesure de prendre le relais, bien conseiller et accompagner les gestionnaires du collège dans leurs réflexions. Elles pourront également déployer d'autres initiatives dont nous aurons débuté l'exploration, soit des idées pour promouvoir la diversité du personnel du collège ainsi qu'une stratégie concertée avec la direction du collège afin que les gestionnaires s'engagent à inclure une action en lien avec la gestion inclusive dans leur plan de travail. C'est donc avec le sentiment que le projet est suffisamment mûr pour être terminé,

mais également avec la confiance qu'il pourra se poursuivre au-delà de sa fin officielle que ce projet en organisation se termine.

Bibliographie

- Adla, L., & Gallego-Roquelaure, V. (2023). Bâtir une GRH inclusive en PME au travers des relations de don/contre-don entre dirigeant et salariés. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 78(1). <https://doi.org/10.7202/1101312ar>
- Bannay, D. F., Hadi, M. J., & Amanah, A. A. (2020). The impact of inclusive leadership behaviors on innovative workplace behavior with an emphasis on the mediating role of work engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 479-491. <https://dx.doi.org/10.21511/ppm.18>
- Bande de développement du Canada (2025). *À quoi doivent s'attendre les propriétaires d'entreprise du Canada pour 2025?* . BDC.ca. <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/blogue/quoi-doivent-attendre-proprietaires-entreprise-canada-pour-2025>
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2025). *Autoformations / CDPDJ*. (s. d.). Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. Consulté 3 février 2025, à l'adresse <https://www.cdpcj.gc.ca/fr/nos-services/outils-en-ligne/formations-en-ligne>
- Conseil supérieur de l'éducation. (2017). *Pour une école riche de tous ses élèves: s'adapter à la diversité des élèves, de la maternelle à la 5e année du secondaire*. Conseil supérieur de l'éducation.
- Corbière, M., Mazaniello-Chézol, M., Bastien, M.-F., Geoffrion, S., Briand, C., Lavoie-Tremblay, M., Hurtubise, A., & Tanguay, P. (2020). Enjeux et solutions en santé mentale et travail : le point de vue des gestionnaires d'une grande organisation de santé. *Santé mentale au Québec*, 45(1), 147-181. <https://doi.org/10.7202/1070245ar>
- Cornet, A., & Abboubi, M. E. (2012). Gérer la diversité dans le secteur public : pratiques et conditions de succès. *Gestion*, 37(4), 57-66. <https://doi.org/10.3917/riges.374.0057>
- Ezeafulukwe, C., Onyekwelu, S. C., Onyekwelu, N. P., Ugochukwu Ike, C., Bello, B. G., & Franca Asuzu, O. (2024). Best practices in human resources for inclusive employment : An in-depth review. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(01), 1286-1293. <https://doi.org/10.30574/ijsra.2024.11.1.0215>
- Graham, B. E., Zaharie, M., & Osoian, C. (2024). Inclusive talent management philosophy, talent management practices and employees' outcomes. *European Journal of Training and Development*, 48(5), 576-591.
- Isibor, N. J., Attipoe, V., Oyeyipo, I., Christiana Ayodeji, D., Apiyo Mayienga, B., Alonge, E., & Clement Onwuzulike, O. (2025). Proposing Innovative Human Resource Policies for Enhancing Workplace Diversity and Inclusion. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 5(2), 833-841. <https://doi.org/10.62225/2583049x.2025.5.2.3905>

Lachapelle, M., Lorient-Noël, É., Archambault, J., Bouchard, C., de Champlain, H., Fortin-Gauthier, G., Girard, P., & Senterre, A. (2023). *Autonomisation enseignante grâce à l'élaboration d'une approche réflexive et métacognitive de l'inclusion au collégial*.

Langevin, R., Laurent, A., Larivée, S., & Sénéchal, C. (2020). Les effets d'un cours traitant de l'école inclusive sur les croyances de futurs enseignants au regard de leur sentiment de compétence en éducation inclusive. *Canadian Journal of Education / Revue canadienne de l'éducation*, 43(3), 607-629. <https://www.jstor.org/stable/27089192>

Marescaux, E., De Winne, S., & Brebels, L. (2021). Putting the Pieces Together : A Review of HR Differentiation Literature and a Multilevel Model. *Journal of Management*, 47(6), 1564-1595. <https://doi.org/10.1177/0149206320987286>

Nguyen, L. A., Evan, R., Chaudhuri, S., Hagen, M., & Williams, D. (2024). Inclusion in the workplace : An integrative literature review. *European Journal of Training and Development*, 48(3/4), 334-356. <https://doi.org/10.1108/ejtd-10-2022-0104>

Observatoire sur la réussite en enseignement supérieur. (2025). *L'équité, la diversité et l'inclusion, de quoi parle-t-on ?* oresquebec.ca. <https://oresquebec.ca/article-de-dossiers/notions-cles/lequite-la-diversite-et-linclusion-de-quoi-parle-t-on/>

Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture : Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129-147. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-9465-8>

Sabharwal, M. (2014). Is Diversity Management Sufficient? Organizational Inclusion to Further Performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197-217. <https://doi.org/10.1177/0091026014522202>

Shore, L. M., & Chung, B. G. (2023). Enhancing leader inclusion while preventing social exclusion in the work group. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100902. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100902>

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>

Sposato, M., Feeke, S., Anderson-Walsh, P., & Spencer, L. (2015). Diversity, inclusion and the workplace-equality index : The ingredients for organizational success. *Human Resource Management International Digest*, 23(5), 16-17. <https://doi.org/10.1108/hrmid-05-2015-0085>

Annexe I – Plans de séances

Gestion inclusive 1
Gestionnaires
Temps de la formation : 2 h

Activités d'enseignement	Objectifs spécifiques	
<p>Ouverture</p> <ul style="list-style-type: none"> • Présentation; mon parcours et mes expériences en matière d'éducation inclusive (Enjeux, DIA, anthropologie, collégial, inuit, francisation, EESH, accommodement, DAE) • Introduction de la formation <ul style="list-style-type: none"> ○ Contexte actuel <ul style="list-style-type: none"> ▪ Marché du travail; recrutement difficile, changement des attentes des employés par rapport à leur emploi ▪ Employés plus diversifiés ▪ EDI en milieu de travail • Présenter la pertinence; constats, collecte de données <p>Résultat du questionnaire Forms</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Enjeux les plus fréquents; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Insertion du nouveau personnel ▪ Communication et conflit ▪ Performance du personnel ○ Enjeux les plus importants ; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Engagement du personnel envers son emploi 	<p>Mettre en contexte la formation</p>	<p>20</p>

Activités d'enseignement	Objectifs spécifiques	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insertion du nouveau personnel ▪ Communication et conflit ▪ Performance du personnel ▪ Demandes de flexibilité <ul style="list-style-type: none"> • Présente l'objectif de la formation et le déroulement prévu - Présentation et mise en contexte - Concepts de base liés à l'EDI et la gestion inclusive - Présentation de certaines orientations théoriques - Idéation autour de vos besoins et des prochaines étapes 		
<p><i>Posture inclusive</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour cette formation nous vous invitons à vous placer dans une posture d'accueil et d'ouverture. Certains concepts vous interpellent, les échanges seront importants afin d'avancer doucement ensemble. • Présenter le continuum de la posture inclusive. • Demander aux participants de compléter individuellement la fiche d'autoévaluation sur la posture inclusive • Demander au groupe si certains sont à l'aise de partager un énoncé avec lequel ils sont moins confortables et un énoncé qui était plus facile pour eux à intégrer naturellement. • Ce que nous recherchons c'est une prise de conscience, c'est une ouverture à bouger sur le continuum 	Identifier les représentations sociales des apprenants	20

Activités d'enseignement	Objectifs spécifiques	 10
<p>Cercle du pouvoir - intersectionnalité</p> <p>Présenter le cercle du pouvoir, L'intersectionnalité, de quoi parle-t-on ? (oresquebec.ca)</p> <p>Concepts ou mots clés : L'intersectionnalité est un concept qui permet de mieux comprendre les différentes expériences d'inégalité vécues.</p> <p>Plus une personne voit son identité marginalisée par la société, plus elle est susceptible de rencontrer des obstacles dans son parcours (études, travail, vie sociale, etc).</p> <p>Impact sur la vie au travail et la performance :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se sentir exclus ou inclus, se sentir accepté, climat sain, etc. être dans la norme ou hors norme - Cible de biais inconscients. <p>Cela a un impact sur le bien-être au travail, la performance, la perception de la compétence, etc.</p>	<p>Reconnaitre l'intersectionnalité (l'addition des marqueurs de diversité) et les motifs d'inclusion possibles</p>	10
<p>Intégration vs inclusion</p> <p>Diverses représentations graphiques Intégration : on pallie à une iniquité</p> <p>Inclusion ; agir en amont, lever les obstacles</p> <p>Souvent les concepts avec lesquels il y a le plus de confusion</p>	<p>Distinguer les concepts d'intégration et d'inclusion et les impacts sur les actions à déployer</p>	10

Activités d'enseignement	Objectifs spécifiques	
<p>Équité et égalité</p> <p>En matière d'inclusion, l'équité et l'égalité sont des concepts fondamentaux. Or, ils sont parfois confondus ou mal compris.</p> <p>Afficher la diapo de l'image 4 cadrans ORES, comètes EDI ORES</p> <p>En contexte de RH, comment arriver à être équitable ? Comment être équitable ?</p> <p>Introduire les réflexions sur les besoins du service</p>	<p>Distinguer les concepts d'équité et d'égalité et les impacts sur les actions à déployer</p>	5
<p>Accommodement</p> <p>Certaines situations qui sont au-delà de l'égalité et de la réflexion qui en découlent On doit documenter la démarche, surtout s'il y a contrainte excessive</p> <p>Importance de se référer aux personnes appropriées (Isabelle Poirier pour accommodements médicaux, handicap, etc. et Mylène Du Bois pour autres motifs tel que religieux, genre, etc.)</p>	<p>Comprendre ce qu'est un accommodement et identifier les personnes à contacter en cas de demandes d'accommodement</p>	10
<p>Gestion inclusive</p> <p>Définition gestion de la diversité vs gestion inclusive</p> <p>Distinguer les deux concepts L'un n'empêche pas l'autre (continuum)</p> <p>Gestion inclusive est plus englobante, moins dans la catégorisation</p>	<p>Distinguer les concepts de gestion de la diversité et de gestion de l'inclusion et les impacts sur les actions à déployer</p>	10

Activités d'enseignement	Objectifs spécifiques	
<p>Mise sur le développement du plein potentiel de chacun Changement plus en profondeur, moins esthétique</p> <p>Moins clivant, déclenche moins de réaction et de perception d'injustice</p>		
<p><i>Discussion</i></p> <p><i>Comment on adopte une posture inclusive en gestion du personnel ?</i> <i>Comment on accompagne les gestionnaires du CLG à adopter une approche inclusive ?</i> <i>Comment on outille les gestionnaires du CLG afin de développer une approche inclusive ?</i> Qu'est-ce qui est en place et quels sont les documents de référence ? Quels sont leurs besoins ? Qu'est-ce que je dois développer ?</p>	<p>Définir les besoins des gestionnaires RH afin qu'ils accompagnent les gestionnaires du CLG</p> <p>Identifier les prochaines étapes de la démarche de formation des gestionnaires RH 2025-2026</p>	30

Gestion inclusive 2
Gestionnaires
 Temps de la formation : 2 h

Activités d'enseignement	Objectifs spécifiques	 10
<p>Ouverture</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objectifs identifiés lors de la formation du 30 mai <ul style="list-style-type: none"> ○ Développer une formation pour les gestionnaires ○ Développer une grille d'analyse de situation ○ Encourager les gestionnaires à identifier une action liée à la gestion de la diversité ou gestion inclusive à mettre au PTI * comprendre pourquoi on devrait adopter des comportements inclusifs * proposer des études de cas pour mieux s'approprier les concepts • Introduction de la formation (objectif de la formation et le déroulement prévu) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectifs : <ul style="list-style-type: none"> • Consolider et développer la compréhension des concepts liés à la gestion inclusive • Développer des outils pour que les gestionnaires RH puissent accompagner les gestionnaires du CLG dans l'appropriation d'une posture inclusive en gestion 	<p>Revenir sur les objectifs définis lors de la formation 1</p> <p>Mettre en contexte la formation</p>	10
<p><i>Retour sur les concepts vus lors de la formation 1</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Intersectionnalité ○ Égalité vs équité ○ Intégration vs inclusion 	<p>Revenir sur les concepts de la séance 1</p>	10

Activités d'enseignement	Objectifs spécifiques	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Posture inclusive ○ Gestion de la diversité vs gestion inclusive 		
<p><i>Retombées d'une posture inclusive en RH</i></p> <p><u>Faits saillants découlant d'une revue de la littérature</u></p> <p>Justice sociale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Offrir une meilleure égalité des chances • Participer à la lutte contre la discrimination • Participer à l'intégration professionnelle des groupes minoritaires et permettre au plus grand nombre de gagner leur vie et de s'épanouir dans un milieu professionnel stimulant <p>Organisation comme reflet de son milieu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisation est accessible • Services susceptibles de répondre aux besoins de son milieu <p>Diversité de perspectives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bonifie les réflexions • Favorise l'innovation <p>Sentiment d'être valorisé et respecté</p> <ul style="list-style-type: none"> • Engagement • Satisfaction au travail • Productivité 	<p>Identifier les impacts positifs sur l'organisation d'une gestion inclusive</p>	<p>10</p>

Activités d'enseignement	Objectifs spécifiques	
<p><i>Savoirs, savoir-être, savoir-faire inclusifs</i></p> <p>Quelles sont les composantes d'une organisation inclusive ? Quelles sont les valeurs qu'on y observe ?</p> <p><u>Préconditions pour vision inclusive</u> (Pless & Maak, 2004)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Principe de reconnaissance Chacun se sent reconnu et respecté dans ce qu'il est - Compréhension réciproque Encourager les échanges - Pluralité des points de vue Respecter et réconcilier les différents points de vue - Intégrité / fiabilité morale Cohérence entre les principes auxquels on souhaite adhérer et nos actions <p>Activité : Identifier les savoirs, savoir-être et savoir-faire d'un gestionnaire qui adopte une posture inclusive.</p> <p>Démarche individuelle et de groupe</p>	<p>Nommer les savoirs, savoir-être et savoir-faire d'un gestionnaire qui adopte une posture inclusive</p>	<p>20</p>
<p><i>Posture inclusive en ressources humaines</i></p> <p>Mises en situation (9)</p> <p>Pour chaque mise en situation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faites ressortir les éléments qui vont vous aider dans votre prise de décision : 	<p>Identifier des solutions prenant en compte les réalités et divers besoins du personnel</p>	<p>30</p>

Activités d'enseignement	Objectifs spécifiques	
<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les cadres règlementaires qui vont influencer votre décision ? • Est-ce que la situation suscite des craintes chez moi en tant que gestionnaire qui doit prendre une décision ? Si oui, lesquelles ? • Quelles pourraient être des pistes de solution ou de réponse à la situation présentée ? • Partage des idées et solutions proposées en équipe. • Parmi celles-ci, quelles solutions se rapportent davantage à des mesures intégratrices et lesquelles sont des mesures inclusives ? • Quelle solution est retenue par le groupe et pourquoi ? 	Distinguer les actions qui se rapportent à l'intégration et celles qui se rapportent à l'inclusion	
<p>Grille d'analyse de la situation</p> <p>En s'inspirant des mises en situation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les éléments à prendre en compte ? - Quels sont les cadres règlementaires à utiliser - Sur quoi s'appuie la décision - Comment mettre en contexte ou justification doit être faite ? 		10
<p>Accompagner un groupe dans le développement d'une posture inclusive</p> <p>4 phases pour développer une culture inclusive dans une organisation de Pless et Maak (2004)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Susciter les prises de conscience, construire la compréhension et encourager les réflexions - Développer une vision commune de l'inclusion au sein de l'organisation - Repenser les concepts et principes de gestion de l'organisation - Traduire les principes en comportements observables et mesurables et en favorisant le développement, le renforcement et la reconnaissance d'un comportement inclusif. 	Identifier les stratégies et actions qui favoriseraient l'adoption de pratiques de gestion inclusive	20

Activités d'enseignement	Objectifs spécifiques	
<p>Étapes pour développer une posture réflexive et métacognitive de l'inclusion (Lachapelle et al., 2023)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Déclencheur : provoquer le désir de s'engager, par exemple, en prenant conscience de ses propres biais ; 2. Accès à des ressources : rendre disponibles des références en lien avec les notions et concepts clés liés à l'inclusion et à des pratiques inclusives à adopter ; 3. Questionnement : encourager à utiliser un outil de support à la réflexion tel qu'un journal de bord, un cahier d'accompagnement, un outil d'autoévaluation, etc. ; 4. Possibilité d'échanger : créer des opportunités d'échanger entre les personnes afin qu'ils puissent réfléchir ensemble, échanger sur leurs expériences et ancrer leurs apprentissages. <p>Éléments liés à la gestion du changement</p>		
<p>Discussion</p> <p>Stratégie formation des cadres</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contenu de la formation - Formule, date - Formateurs 	Identifier les contenus	10

Gestion inclusive 3
Gestionnaire
 Temps de la formation : 2 h

Activités d'enseignement	Objectifs spécifiques	
<p><i>Ouverture</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Retour sur la dernière rencontre <ul style="list-style-type: none"> ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en contexte la formation - Revenir sur les concepts et objectifs de la séance 2 	20
<p><i>Outils pour démarche réflexive pour les gestionnaires</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Présentation d'une proposition d'outils de démarche réflexive à la lumière des informations collectées lors de la formation 2 - Discussion afin de valider l'outil afin de le bonifier 		30
<p><i>Formations</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de formation (objectifs, intentions, etc.) - Formule de la formation (date, format, etc.) - Contenu de la formation 		30
<p><i>Comment promouvoir la diversité au sein de notre établissement</i></p> <p>Séance d'idéation sur les activités pouvant être déployées afin de promouvoir la diversité auprès du personnel du collège et pour valoriser la différence</p>		30

