

JULIEN DORIS

La diversité en tant que champ organisationnel : le cas des gestionnaires de l'équité en emploi dans les ministères et les agences du gouvernement du Canada.

Sous la direction du Professeur Jonathan Paquette

Thèse présentée dans le cadre du programme de Doctorat en Administration
publique

Faculté des sciences sociales – École d'études politiques
Université d'Ottawa



uOttawa

© Julien Doris, Ottawa, Canada, 2023

Remerciements

Je tiens à remercier très chaleureusement mon directeur de thèse, le Professeur Jonathan Paquette qui m'a merveilleusement encadré tout au long de cette thèse et qui m'a transmis avec générosité et bienveillance, sa passion pour la recherche et pour l'enseignement. Qu'il soit aussi remercié pour sa gentillesse, sa grande disponibilité et la qualité des conseils prodigués à chacune des étapes de ce long processus.

Je tiens ensuite à exprimer ma plus vive reconnaissance aux professeurs Geneviève Tellier, Alexandre Couture-Gagnon ainsi qu'aux professeurs Louis Simard et Luc Turgeon qui ont accepté de siéger sur le comité de la thèse et d'évaluer celle-ci.

J'exprime également toute ma gratitude envers l'ensemble des professeurs des programmes d'études supérieures en administration publique dont j'ai eu l'honneur et le bonheur de côtoyer durant toute ma scolarité à l'Université d'Ottawa.

Finalement, cette thèse n'aurait pas été possible sans le soutien, les riches échanges et fructueuses collaborations de formidables collègues et amis qui m'ont accompagné pendant toutes ces années dans cette aventure.

Table des matières

Résumé	x
Liste des figures	xi
Introduction générale	xii
Chapitre 1 – La diversité et sa gestion dans la littérature organisationnelle	1
Introduction	1
1.1 La diversité et sa gestion, un espace pluridisciplinaire de discussion	1
1.1.1 Quelques contributions disciplinaires au concept de diversité	1
1.1.1.1 Un concept influent en sociologie des organisations, en science politique et en gestion	2
1.1.1.1.1 La diversité et sociologie des organisations	2
1.1.1.1.2 La diversité et la science politique	5
1.1.1.1.3 La diversité et la gestion	7
1.1.1.2 Quelques constats à cette lecture pluridisciplinaire de la diversité	10
1.1.1.2.1 La diversité, un fait social total ?	10
1.1.1.2.2 Différences d’approches et absence de dénominateur commun	11
1.1.1.2.3 Un sens commun beaucoup trop limité ?	12
1.1.1.3 Synthèse de ces éléments pluridisciplinaires de définition	12
1.1.1.3.1 Une classification simplifiée des discussions présentées	12
1.1.1.3.2 Distinguer la diversité de sa gestion organisationnelle	13
1.1.2 La gestion de la diversité, un espace de discussion fragmenté	13
1.1.2.1 La transversalité de la gestion de la diversité dans les organisations publiques et privées	14
1.1.2.2 La gestion de la diversité, nouveau paradigme organisationnel	15
1.1.2.3 Les approches prescriptives de la gestion de la diversité	16
1.1.2.4 Les approches critiques de la gestion de la diversité	18
1.1.2.5 La gestion de la diversité : quel espace de discussion ?	20
1.2 Penser et discuter de la diversité en administration publique	20
1.2.1 Littérature et travaux sous-jacents en administration publique	21
1.2.1.1 La bureaucratie représentative, principes, débats et limites	21
1.2.1.1.1 Concevoir les représentations bureaucratiques	22
1.2.1.1.2 L’implication démocratique de la bureaucratie représentative	23
1.2.1.1.3 La bureaucratie représentative et le comparatisme	23
1.2.1.2 L’équité en emploi et l’égalité d’opportunité, des dispositifs de gestion des représentations bureaucratiques	24
1.2.2 Des implications de la diversité pour le champ de la gestion publique	26

1.2.2.1	L'éthique et la création de valeurs publiques.....	26
1.2.2.2	La quantification de la performance des organisations publiques.....	27
1.2.2.3	Fonctions et rôles managériaux : leadership et imputabilité.....	27
1.2.3	Des implications de la diversité pour le champ des politiques publiques.....	29
1.2.3.1	Le rôle des acteurs dans la conduite des politiques publiques.....	29
1.2.3.2	L'apprentissage social, les résistances et le changement institutionnel.....	30
1.2.3.3	Les modèles d'innovation et de diffusion des politiques publiques.....	31
1.2.4	La question de la professionnalisation de la pratique de la gestion de la diversité en administration publique.....	31
1.2.4.1	Les manuels et la question de la professionnalisation de la fonction de gestionnaire ou conseiller à la diversité.....	32
1.2.4.2	Assurer l'équité en emploi et œuvrer à l'inclusivité du milieu de travail : vers une communauté de pratiques ?.....	33
1.3	Constats et problématiques induits par cette recension.....	34
1.3.1	Entre inscription et distanciation vis-à-vis des débats existants.....	34
1.3.1.1	Prendre acte des avancées dans les discussions académiques sur la gestion de la diversité depuis les années 80.....	34
1.3.1.2	Prendre garde aux énoncés visant à essentialiser la diversité et sa gestion en milieu organisationnel.....	35
1.3.1.3	La boîte de Pandore des multiples facettes que recouvre la diversité.....	35
1.3.1.4	Le délicat postulat de la recherche de performance dans les organisations publiques.....	36
1.3.2	Un programme de recherche néo-institutionnaliste de la gestion de la diversité en contexte public.....	36
1.3.2.1	Une recherche empirique inépuisable sur la gestion de la diversité.....	36
1.3.2.2	Envisager la gestion de la diversité en tant que champ organisationnel.....	37
1.3.2.3	Pratiques de gestion et champs organisationnels.....	38
1.3.2.4	Perceptions, discours individuels et champs organisationnels.....	38
1.3.3	En finir avec la nature profondément prescriptive de la recherche sur la gestion de la diversité.....	39
1.3.3.1	Repenser la question de la professionnalisation de la gestion de la diversité en administration publique.....	39
1.3.3.2	Vers une sociologie organisationnelle des gestionnaires de la diversité.....	39
1.3.3.3	Plus de recherches qualitatives pour un dialogue de plus grande envergure.....	40
	Conclusion.....	41

Chapitre 2 – Concepts, théories et applications du champ organisationnel.....43

	Introduction.....	43
2.1	Le concept de champ dans la sociologie bourdieusienne.....	44
2.1.1	Définition et apparition du concept de champ dans les travaux de Pierre Bourdieu.....	45
2.1.2	Le concept de champ : contributions et réception en sociologie.....	49
2.1.3	Bourdieu et le champ bureaucratique.....	50
2.1.4	Synthèse de l'usage du concept de champ chez Bourdieu.....	52
2.2	Le concept de champ dans la sociologie néo-institutionnaliste : les travaux de Paul DiMaggio et Walter W. Powell.....	53
2.2.1	Le néo-institutionnalisme sociologique et l'interprétation du concept de champ dans la littérature organisationnelle.....	53
2.2.2	Une application aux institutions culturelles : le cas du champ de la haute-culture.....	55
2.2.3	Les isomorphismes institutionnels et la lecture des effets constitutifs au champ organisationnel.....	57
2.3	Dépasser les antagonismes du concept de champ pour en renouveler la lecture ?.....	60
2.3.1	La sociologie de la traduction et ses apports à la lecture du champ organisationnel.....	60
2.3.2	La théorie de la justification et ses apports à la lecture du champ organisationnel.....	62

2.3.3 La « médiation » de la mise en récit chez Ricoeur et ses apports à la lecture du champ organisationnel...	63
Conclusion – Un cadre théorique à la croisée de la sociologie bourdieusienne et de la sociologie néo-institutionnaliste.....	65

Chapitre 3 – Questions, objectifs de recherche et approche méthodologique..... 66

Introduction.....	66
3.1 Les questions et les objectifs de recherche.....	67
3.2 L’approche exploratoire combinée et la collecte des données : l’étude documentaire et les entretiens semi-dirigés.....	70
3.2.1 L’approche exploratoire et l’étude du cas de la gestion de l’équité en emploi.....	70
3.2.2 Les données documentaires : archives gouvernementales et autres sources.....	71
3.2.2.1 Revue des archives gouvernementales et parlementaires.....	72
3.2.2.2 Les autres sources gouvernementales.....	72
3.2.2.3 Le cas particulier des stratégies ministérielles de l’ÉDI.....	73
3.2.3 Les entretiens semi-dirigés.....	74
3.2.3.1 Le démarchage, le questionnaire et les modalités de l’entrevue.....	74
3.2.3.2 Les difficultés rencontrées en termes d’accès aux organisations et aux répondants.....	75
3.2.3.3 Quelques réflexions quant à l’échantillonnage organisationnel et au principe de saturation.....	76
3.3 Le traitement et l’analyse qualitative des données recueillies à partir de l’étude documentaire et des entretiens de recherche.....	78
3.3.1 Retranscription des entrevues et préparation de l’analyse de contenu.....	78
3.3.2 L’analyse de contenu sous Nvivo.....	80
Conclusion – principales contributions attendues.....	83

Chapitre 4 – L’institutionnalisation du champ de l’équité en emploi dans les organisations du Gouvernement central du Canada..... 84

Introduction.....	84
4.1 La définition « politique » de l’équité en matière d’emploi et son incorporation à la pratique administrative : de la Commission royale de 1983-1984 à la loi sur l’équité en matière d’emploi de 1995.....	87
4.1.1 La Commission royale, la définition et la légitimation sociale du concept d’équité en matière d’emploi.....	88
4.1.1.1 Contexte et création du mandat.....	88
4.1.1.2 La juge Rosalie Abella : la figure de l’entrepreneure institutionnelle.....	89
4.1.1.3 Des parties-prenantes contributrices d’un nouveau concept juridique.....	91
4.1.1.4 Le rapport de la Commission : un produit de définition et de légitimation sociale de l’équité en matière d’emploi.....	92
4.1.2 De la diffusion d’un concept juridique socialement légitimé à une redéfinition politique des formes de rationalités procédurales entourant les pratiques de recrutement : la loi sur l’équité en matière d’emploi.....	94
4.1.2.1 Des débats parlementaires faisant émerger plusieurs rationalités politiques de l’équité en emploi.....	94
4.1.2.2 De la première à la seconde version de la loi : dynamiques d’isomorphismes institutionnels ou d’autonomisation du champ ?.....	99
4.2 Délimitation et professionnalisation du champ organisationnel institutionnalisé : des dynamiques de gestion spécifiques aux organisations du Gouvernement central.....	104
4.2.1 Une distribution des positions au sein du champ garante de sa stabilisation et de sa délimitation ?.....	104
4.2.1.1 Rôles, missions et cadres d’action des différents acteurs du champ de l’équité en emploi dans les organisations du gouvernement central du Canada.....	105

4.2.1.2 Représentation du champ de l'équité en emploi et application aux organisations du Gouvernement central.....	107
4.2.2 La professionnalisation du champ incarnée par la structuration et l'institutionnalisation d'une communauté de pratiques.....	108
4.2.2.1 Formation, apprentissage organisationnel et convergence institutionnelle.....	108
4.2.2.2 Des initiatives et comités interministériels pour faire vivre la communauté de pratiques.....	110
4.2.2.3 Des branches professionnelles différentes mais convergeant vers le champ.....	111
4.2.2.4 Le développement d'une littérature institutionnelle sur l'équité en matière d'emploi.....	113
4.2.3 Les responsables ministériels de l'équité en emploi : des entrepreneurs institutionnels porteurs d'idées hétérodoxes ?.....	115
4.2.4 Face à eux, des organes de contrôle soucieux du maintien du <i>statu quo</i> ou de l'évolution des délimitations du champ ?.....	116
Conclusion – La professionnalisation et les perspectives de reconfiguration du champ organisationnel.....	117

Chapitre 5 – Évolution et reconfiguration du champ : de l'équité en matière d'emploi à la gestion de l'ÉDI..... 119

Introduction.....	119
5.1 L'ÉDI, un triptyque émergent et transformatif de la gestion de la diversité.....	120
5.1.1 L'équité, la diversité et l'inclusion, connaissances multiples ou concept intégré ?.....	121
5.1.2 L'ÉDI, une approche transversale à la gestion de la diversité en contexte organisationnel.....	123
5.1.3 Discussion des implications de l'ÉDI pour la gestion organisationnelle.....	124
5.2 Une dé-compartmentalisation progressive de la mise en œuvre de l'équité en matière d'emploi dans les organisations fédérales : entre remise en cause et tentative d'élargissement.....	126
5.2.1 Du suivi ministériel de l'équité en emploi à la gestion intégrée de l'ÉDI.....	127
5.2.2 Vers plus d'acteurs engagés et plus de ressources organisationnelles mobilisées.....	129
5.2.3 L'apprentissage organisationnel et les projets pilotes.....	130
5.2.4 Vers la modernisation de la loi sur l'équité en matière d'emploi.....	131
5.3 L'ÉDI à l'épreuve de l'idéologie : un système de gouvernementalité traduisant d'une nouvelle mise en récit de l'Administration publique ?.....	133
5.3.1 Les narratifs des gestionnaires dans l'étude des formes de la gouvernementalité.....	133
5.3.2 La langue de l'ÉDI et le discours sur la fonction publique de demain.....	135
Conclusion.....	136

Chapitre 6 – Pour une double analyse séquentielle des champs organisationnels 137

Introduction.....	137
6.1 Prolonger les réflexions de Bourdieu et du courant néo-institutionnaliste sociologique sur les dynamiques d'évolution des champs organisationnels.....	138
6.1.1 Dans la sociologie structuraliste, une évolution du champ provenant des nouveaux venus et qui ne saurait être soutenue par les détenteurs de la tradition.....	139
6.1.2 Dans la sociologie néo-institutionnaliste, un oubli des hétéromorphismes qui peuvent aussi venir justifier de dynamiques évolutives des champs organisationnels.....	140
6.1.3 Quelles convergences et quelles divergences entre ces deux lectures ?.....	141
6.2 Un double séquençage : en termes de temporalités et en termes d'effets.....	142
6.2.1 Le séquençage temporel.....	143
6.2.2 Le séquençage selon les effets de l'institutionnalisation du champ.....	144
6.3 Trois séquences temporelles inhérentes à l'analyse des champs organisationnels.....	145

6.3.1 La réfiguration du champ des années 1980 à 1995.....	145
6.3.2 La configuration du champ de 1995 à 2020.....	145
6.3.3 Un champ en cours de reconfiguration depuis 2020.....	146
6.4 Les séquences de la (re)configuration du champ de la gestion de la diversité au fédéral.....	146
6.4.1 La professionnalisation du champ organisationnel.....	147
6.4.2 L'autonomisation du champ organisationnel.....	147
6.4.3 La rationalisation du champ organisationnel.....	148
6.4.4 La politisation du champ organisationnel.....	148
6.5 Discussion, conclusion : intérêts du double séquençage et articulation de celui-ci ? Quelques pistes de contribution.....	149
6.5.1 Le thème de la reconfiguration comme concept manquant à la théorie des champs.....	149
6.5.2 Des temporalités et des dynamiques d'institutionnalisation multiples et non successives.....	150
6.5.3 Au-delà des cycles de vie, des temporalités thématiques ?.....	151
6.5.4 Un double séquençage facilitant la mise en récit des dynamiques d'institutionnalisation d'organisations différentes au sein du champ.....	151

Chapitre 7 – La professionnalisation du champ de la gestion de la diversité..... 152

Introduction.....	152
7.1 La constitution progressive d'un habitus ?.....	153
7.1.1 Quels fondements juridiques et éthiques à l'activité de gestionnaire de la diversité au Gouvernement fédéral ?.....	153
7.1.2 La constitution d'un corpus de normes et de pratiques inter-organisationnelles et la structuration d'un sentiment d'appartenance à un même groupe professionnel.....	155
7.1.3 Quelques limites à l'idée d'un habitus professionnel inhérent à l'activité de gestion de la diversité dans les organisations du gouvernement central du Canada.....	158
7.2 Formation et participation aux réseaux professionnels et instances de socialisation.....	161
7.2.1 Les réseaux et comités ministériels dans la promotion de la diversité.....	161
7.2.2 Les communautés de pratiques interministérielles.....	162
7.3 La structuration d'une expertise sur la culture et les conditions en milieu de travail.....	163
7.4 Le développement professionnel des gestionnaires et acteurs du champ.....	165
7.4.1 Les formations obligatoires.....	165
7.4.2 Les activités de sensibilisation.....	167
7.4.3 Les programmes de mentorat.....	168
Conclusion.....	169

Chapitre 8 – L'autonomisation du champ de la gestion de la diversité..... 171

Introduction.....	171
8.1 Des gestionnaires de la diversité en quête de légitimité au sein de leur organisation : entre contraintes et marges de manœuvre.....	172
8.1.1 Entre affirmation et reconnaissance : la recherche de légitimité institutionnelle.....	172
8.1.2 L'autonomisation, les marges de manœuvre et l'esprit d'initiative.....	175
8.2 La nécessité de formes de compromis entre la culture organisationnelle et la professionnalisation du champ de la gestion de la diversité au fédéral.....	177
8.2.1 Un besoin de clarification du rôle des organismes de contrôle vis-à-vis du champ.....	177
8.2.2 Des différences de philosophies et d'approches.....	178

8.3. Une délimitation du champ, du partage de responsabilités et des ressources organisationnelles à géométrie variable.....	180
8.3.1 Une définition variable des rôles et responsabilités qui témoigne d'une distribution inégale des positions occupées au sein du champ organisationnel.....	181
8.3.2 La taille et les ressources organisationnelles comme facteurs explicatifs à la capacité d'autonomisation des programmes de gestion de la diversité.....	183
8.4 Le développement de pratiques organisationnelles spécifiques et novatrices comme manifestation de l'autonomisation des organisations au sein du champ.....	184
8.4.1 L'innovation dans les stratégies ministérielles de gestion de l'ÉDI.....	184
8.4.2 Des organismes de contrôle contribuant à promouvoir les meilleures pratiques.....	187
Conclusion.....	188

Chapitre 9 – La rationalisation du champ de la gestion de la diversité 189

Introduction.....	189
9.1 Entre réinterprétation et élargissement conceptuel des principes guidant le champ.....	190
9.1.1 Penser et agir au-delà de la question de l'équité dans l'accès à l'emploi.....	191
9.1.2 Une progressive redéfinition des contours de la diversité et de ses groupes.....	193
9.2 La rationalisation instrumentale : entre modernisation et refonte des processus administratifs.....	195
9.2.1 La modernisation des instruments ministériels de gestion des systèmes d'emploi.....	195
9.2.2 La révision des procédures de vérification dans les organismes de contrôle.....	198
9.3 Une rationalisation s'opérant par le jeu des isomorphismes institutionnels.....	199
9.3.1 La forme coercitive et la mise en conformité des organisations avec les règles politiques et législatives.....	199
9.3.2 La forme normative et la diffusion de normes et pratiques communes.....	200
9.3.3 La forme mimétique ou la duplication de ce qui semble marcher ailleurs.....	201
9.4 Une institutionnalisation de la gestion de la performance.....	203
9.4.1 Un souci pour définir et atteindre des cibles en matière de recrutement et de gestion de la représentation bureaucratique.....	203
9.4.2 Une intégration de la diversité à la gestion de la performance individuelle.....	204
Conclusion.....	205

Chapitre 10 – La politisation du champ de la gestion de la diversité 206

Introduction.....	206
10.1 Des décisions et initiatives de gestion à caractère éminemment politique.....	207
10.1.1 Une détermination des ressources et des objectifs organisationnels contrainte par la fluctuation de l'intérêt politique pour la diversité au fil du temps.....	207
10.1.2 Une intervention plus poussée de la part des acteurs politiques dans le contexte de la gouverne libérale de Justin Trudeau.....	209
10.2 Pour les gestionnaires, une réorientation de la relation politico-administrative.....	211
10.2.1 L'augmentation du degré d'implication des ministres et des sous-ministres dans la conduite de la gestion de la diversité.....	211
10.2.2 Une action décompartmentée et une mise en responsabilité directe des gestionnaires de l'ÉDI envers les sous-ministres.....	212
10.3 Un sentiment d'instrumentalisation politique perçu par certains des gestionnaires.....	213
10.3.1 Un intérêt politique pour l'image et pour le visage de la fonction publique.....	213
10.3.2 Des pressions et difficultés ressenties sur la conduite interne du changement.....	214
10.4 L'influence des mouvements sociaux et médiatiques sur la politisation du champ.....	216

10.4.1 Des évènements suscitant un besoin de discussion et de sensibilisation à l'interne.....	216
10.4.2 Une charge émotive revendiquant un renforcement des politiques d'ÉDI.....	217
Conclusion.....	218

Chapitre 11 – Discussion / Conclusion.....220

Introduction.....	220
11.1 Quelle inertie du champ depuis plus de 30 ans ? Entre conservation et mutation.....	221
11.1.1 Le concept du champ organisationnel et l'analyse temporelle des institutions.....	221
11.1.2 La gestion de l'équité en emploi, un modèle figé et peu changeant depuis 1986.....	222
11.1.3 Un besoin de dépassement et de refonte globale du champ exprimé par l'ÉDI.....	223
11.2 Assiste-t-on à la constitution réelle d'une nouvelle profession ou à l'avènement <i>ad hoc</i> d'un courant spécialisé de gestionnaires publics ?.....	223
11.2.1 Un corps professionnel singulier constitué des gestionnaires fédéraux de l'ÉDI.....	224
11.2.2 Des limites empiriques à recontextualiser avec la thèse de la professionnalisation.....	225
11.2.3 Plus qu'un corps homogène de professionnels, une communauté de métiers.....	226
11.3 Des dynamiques institutionnelles du champ mettant sous-tension la fonction publique dans son ensemble et contraignant celle-ci à de larges transformations.....	227
11.3.1 Une performativité du champ à la croisée des objectifs organisationnels.....	227
11.3.2 Vers un retournement de certains fondements de l'Administration publique ?.....	228
11.3.3 La modernisation de la loi sur l'équité en emploi comme prochain jalon.....	229
Conclusion.....	229

Bibliographie231

Résumé

Les travaux en administration publique ont jusqu'à ce jour principalement abordé la question de la gestion de la diversité au travers de la thématique des représentations bureaucratiques (Mosher, 1968; Krislov et Rosenbloom, 1981; Dobbin, 2009; Peters et al., 2015). Cette littérature qui émerge dans le sillage de l'administration publique américaine des années 1960-70 a cherché à comprendre et à analyser les dispositifs de politiques publiques mis en place par les gouvernements afin d'accroître la représentativité de la fonction publique. Ces précédents travaux ont ainsi le mérite d'avoir permis de souligner l'importance et l'efficacité de ces dispositifs mais il en reste que trop peu d'études se sont penchées sur leur institutionnalisation et leur application aux systèmes de gestion des organisations. De plus, à différentes générations de débats et de littératures sur la diversité s'ajoute aujourd'hui la question de l'EDI (équité, diversité et inclusion) en tant que nouvel espace de gestion dans le secteur public. La présente thèse de Doctorat porte sur la structuration historique du champ de la gestion de la diversité dans les ministères et les agences du gouvernement central du Canada, et plus particulièrement sur le tournant qui a fait en sorte de voir émerger (et s'institutionnaliser) l'EDI dans le secteur public. À partir des archives gouvernementales, des plans stratégiques ministériels et d'une enquête de terrain conduite auprès d'une trentaine de gestionnaires fédéraux, elle documente les processus de gestion dans les organisations sélectionnées.

Alors que la plupart des travaux néo-institutionnalistes en théorie des organisations s'intéressent à l'émergence et à l'influence de nouveaux champs de normes et de pratiques en mettant l'emphase sur les organisations, la contribution de cette étude est de souligner que les dynamiques de formation, d'évolution et de mise sous tension des champs organisationnels peuvent aussi conduire à la constitution de nouveaux « métiers ». En s'intéressant au cas des gestionnaires fédéraux de l'équité en emploi, l'étude souligne une évolution incrémentale dans l'institutionnalisation de nouvelles normes, pratiques et fonctions managériales depuis la mise en œuvre de la loi sur l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique fédérale à compter de 1995. Cette progressive mutation de l'administration publique fédérale, d'une approche unique et réactive vis-à-vis du concept d'équité en emploi à une approche multidimensionnelle et proactive intégrant dorénavant à tous les niveaux les notions d'équité, de diversité et d'inclusion se reflète dans l'exploration des processus administratifs existants ainsi que des processus émergents. Cette exploration vient donc confirmer la constitution d'un nouveau corps de gestionnaires qui agissent en qualité d'acteurs du changement institutionnel.

À l'issue de cette étude de 17 organisations du gouvernement central du Canada, nous soulignons que les champs organisationnels peuvent entrevoir différentes formes de dynamiques ou de tensions institutionnelles : des dynamiques de professionnalisation qui coïncident avec la formation d'un nouveau corps de gestionnaires de l'EDI; des dynamiques d'autonomisation qui mettent en évidence qu'en dépit de mêmes arrangements institutionnels entre les organisations étudiées, celles-ci ont tout de même une propension à pouvoir traduire et adapter les cadres de l'EDI à leur propre réalité organisationnelle; des dynamiques de rationalisation qui mettent en lumière une fonction performative de l'EDI à l'échelle de la fonction publique via la mise en place d'indicateurs et la révision au fil du temps des outils et des procédures du contrôle de gestion et enfin, des dynamiques de politisation qui viennent dans le contexte de l'agenda gouvernemental reconfigurer les lignes de partage des responsabilités entre les acteurs politiques et les professionnels de la gestion publique.

Liste des figures

1.	Le champ de la haute couture selon Pierre Bourdieu et Yvette Delsaut. Figure tirée de l'article « Le couturier et sa griffe : contribution à une théorie de la magie », paru dans <i>Actes de la recherche en sciences sociales</i> . 1 ^{er} janvier 1975 : pp. 7-36.	p. 47
2.	Les 17 organisations consultées dans le cadre de l'enquête de terrain.	pp. 77-78
3.	Analyse théorique du champ organisationnel chez Bourdieu.	p. 79
4.	Analyse théorique du champ organisationnel chez DiMaggio et Powell.	p. 80
5.	Arbre de codification appliqué à l'analyse de contenu sous NVivo.	pp. 81-82
6.	Représentation graphique du champ de l'équité en emploi.	p. 107
7.	Comparaison de la politique de l'équité en emploi du Conseil du Trésor de 1999 avec la Directive sur l'équité en emploi, la diversité et l'inclusion de 2020.	p. 128
8.	Deux visions des champs organisationnels.	p. 142
9.	Corpus normatif des gestionnaires de la diversité.	p. 157
10.	Nature des pratiques professionnelles des gestionnaires de la diversité.	p. 158
11.	Les organisations et l'innovation dans les pratiques de gestion de la diversité.	p. 186

Introduction générale

La diversité et sa gestion jouissent depuis au moins une trentaine d'années maintenant d'une attention croissante dans les organisations publiques comme dans les organisations privées. L'équité, la diversité et l'inclusion apparaissent dans les discussions académiques, mais aussi au travers des milieux de pratiques en tant qu'ensemble de considérations impératives relevant non seulement de l'éthique organisationnelle mais plus largement, d'une vision pratique d'amélioration des milieux de travail par l'intervention de lois, règlements et directives pour adapter les organisations aux réalités sociales et démographiques qui parcourent les sociétés d'aujourd'hui. Pour certains, ces nouveaux totems juridiques et managériaux relèvent avant tout d'une dynamique éminemment politique visant à intégrer des revendications de certains groupes en quête d'équité pour remédier à des situations de discriminations systémiques parcourant et fragmentant toujours les démocraties libérales à l'heure du *MeToo*, du mouvement antiraciste suscité dans la foulée des événements tragiques de Minneapolis en mai 2020, ou encore dans le contexte de la « Réconciliation » qui prévaut depuis le retour au pouvoir des libéraux en 2015 et qui amène aussi son lot douleurs à l'égard des rapports historiques liant le gouvernement fédéral et les communautés autochtones. Tous ces événements parcourant la société ont en commun de venir réinterroger le rôle et la place des administrations publiques dans leur réactivité vis-à-vis des conditions et des besoins de certains groupes autant dans l'accès à l'emploi mais plus largement, dans l'aménagement et l'amélioration du milieu de travail et de la gestion des carrières. Aussi, d'aucun ne saurait aujourd'hui éluder la question de la gestion de la diversité en contexte organisationnel.

Au travers du cas de la fonction publique du Canada, la présente thèse vise à interroger et à confronter les tendances historiques qui ont prévalu à l'émergence et à la professionnalisation d'un champ de la gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion *via* l'adoption de la politique fédérale de l'équité en matière d'emploi dans les années 1980 et de sa traduction dans les différents contextes organisationnels des ministères, agences, commissions et organismes fédéraux. Plus encore, la présente thèse vise, au moment de la modernisation de la loi de l'équité en matière d'emploi, à comprendre comment a évolué depuis une trentaine d'années les rapports et les pratiques des acteurs de la gestion de la diversité dans différentes organisations du gouvernement central.

Cette étude met en évidence que la fonction publique fédérale est progressivement passée d'une approche unique et réactive vis-à-vis du concept d'équité en emploi- qui demeure une traduction adaptée dans le contexte canadien du concept de discrimination positive forgé dans les années 1960 aux États-Unis et qui a été appliqué à la fonction publique fédérale- à une approche multidimensionnelle et proactive intégrant dorénavant les principes d'équité en emploi, de diversité et d'inclusion (ÉDI). Aussi, l'objet de cette thèse est donc de documenter l'émergence de ces nouveaux cadres de gestion, de ces nouvelles institutions et pratiques issues de cette transition dans l'importance accordée à la gestion organisationnelle de la diversité.

Nous démontrons par ailleurs qu'un nouveau corps de professionnels de la gestion publique a progressivement émergé et s'est progressivement structuré dans le contexte fédéral canadien avec d'importants développements dans les dernières années que nous parcourons tout au long de l'étude. Bien que ne se concentrant pas exclusivement sur eux, la thèse porte un regard particulier sur les rôles et les contributions des gestionnaires ministériels de la diversité pour comprendre en quoi ils concourent par la pratique organisationnelle, à transcrire les principes légiférés en matière d'équité, de diversité et d'inclusion dans les écosystèmes organisationnels et en quoi, ils jouent aussi un rôle clé dans l'approfondissement et l'innovation de ces enjeux. Si la professionnalisation de la gestion de la diversité dans les administrations fédérales est un fait notoire et incontestable que nous établissons et documentons dans cette thèse, il n'en demeure pas moins que cette professionnalisation s'accompagne aussi d'autres dynamiques institutionnelles concourantes et venant autant nourrir que contraindre le travail des gestionnaires de la diversité à savoir, les dynamiques de politisation des enjeux de la gestion de la diversité par l'agenda politique et notamment via le redéploiement des responsabilités

ministérielles, mais aussi via les dynamiques de rationalisation et de modernisation des processus organisationnels publics. En cela l'étude de l'institutionnalisation des nouvelles pratiques compte-tenu des pratiques antérieurement institutionnalisées apparaît nécessaire pour rendre compte des évolutions réflexives du champ organisationnel et de ses acteurs au fil du temps.

Sur le plan de la méthode, la présente étude résulte d'une démarche de recherche documentaire et archivistique sur le cas de la politique de l'équité en emploi dans les organisations du gouvernement central du Canada. Elle repose aussi sur une série d'entretiens semi-dirigés conduits auprès des principaux acteurs de la gestion de la diversité dans 17 organisations du gouvernement du Canada. Les entretiens, conduits durant la pandémie de Covid 19, ont permis également de creuser la question des trajectoires organisationnelles spécifiques. Nous avons ainsi mis en évidence que malgré des obligations et des processus pour le moins analogues, les organisations étaient aussi soumises à des réalités spécifiques et à des différences de capacité d'innovation ou de mise en œuvre des attentes et des exigences incombant aux administrations publiques fédérales en termes de gestion de la diversité.

Cette prise en considération des structures et des différences de culture organisationnelle est ainsi une variable importante qui ne doit pas échapper à l'observation et ce, bien que l'étude soit par ailleurs centrée sur la réalisation de l'équité en emploi à l'échelle de l'ensemble de la fonction publique.

Il est par ailleurs important de souligner ici à toutes fins utiles, que l'étude intervient dans un contexte de modernisation de la loi sur l'équité en matière d'emploi, engagée par le Ministère du travail. Il était donc empiriquement justifié qu'une telle analyse des pratiques en vigueur puisse intervenir avant que les processus et les délimitations du champ de la gestion de l'ÉDI en contexte fédéral ne soient amenés à évoluer vers de nouveaux principes et de nouveaux programmes. Aussi, et tout en proposant une étude historique du cas étudié, nous ne manquerons pas d'intégrer les plus récents développements en termes de pratiques internes comme de processus inter-organisationnels.

Le premier chapitre explorera d'abord la littérature scientifique en sociologie des organisations, en science politique et en gestion autour de la diversité et de sa gestion avant d'étudier plus en détail les travaux en Administration publique et d'établir les implications de l'objet d'étude pour le champ des politiques publiques et pour celui de la gestion publique. Nous retracerons notamment les développements apportés par le courant de la bureaucratie représentative ainsi que les travaux qui ont jusqu'ici été réalisés sur l'équité en emploi, autant au niveau fédéral qu'au niveau des autres paliers de gouvernement (administrations provinciales et municipales).

Le second chapitre présentera l'ancrage et le cadre théorique de la présente étude. Nous y parcourrons le concept et les usages du champ organisationnel en regardant comment celui-ci a été pensé et appliqué dans la sociologie de Pierre Bourdieu, puis dans les travaux de la sociologie néo-institutionnaliste de Paul DiMaggio et de Walter Powell. Nous mettrons en discussion ces deux lectures pour soutenir la pertinence et le potentiel de leur maillage.

Le troisième chapitre présentera les aspects méthodologiques. Nous y déclinons l'approche de l'étude de cas et aborderons les contraintes retenues en termes d'échantillonnage des unités du cas étudié. Nous reviendrons sur les différentes étapes qui ont été réalisées depuis le début du processus de recherche. Nous aborderons notamment les sources de données ainsi que les méthodes de cueillette et d'analyse de celles-ci.

Tandis que le quatrième chapitre, dans une perspective davantage historique et documentaire, retracera sur la base des archives du gouvernement fédéral, les conditions qui ont prévalu à l'émergence et à la professionnalisation progressive du champ de la gestion de la diversité au fédéral, le cinquième chapitre donnera l'occasion à voir et penser le développement de nouvelles normes et de nouvelles pratiques, plus récentes, et qui ont eu pour effet de faire évoluer le champ de la gestion de la diversité au fédéral, de l'équité en matière d'emploi vers une gestion plus intégrée et plus ambitieuse de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (ÉDI).

Le sixième chapitre agira en tant que transition entre une lecture chronologique et historique des normes et des processus organisationnels et une lecture plus dynamique et plus institutionnaliste au développement et à l'approfondissement du champ et que nous déclinons dans les chapitres suivants de présentation des résultats des entrevues conduites auprès des acteurs de la gestion de la diversité dans les 17 organisations intégrées à l'étude.

Tandis que le chapitre 7 présentera et discutera des trajectoires en termes de professionnalisation rencontrées dans les différentes organisations et conduisant celles-ci à converger institutionnellement du point de vue de leurs objectifs et de leurs instruments de gestion de la diversité, le chapitre 8 traitera de l'enjeu de l'autonomisation des organisations à l'égard du champ. Nous soulignerons certaines différenciations au niveau des stratégies comme des processus suivis par les ministères et les agences. Nous lierons ces différences contextuelles de mise en œuvre à la question de la taille mais aussi à celle de la culture organisationnelle qui incontestablement, influent sur la capacité des organisations à intégrer l'ensemble des exigences et à innover dans leurs propres pratiques.

Puis, le chapitre 9 intégrera la question de la rationalisation des systèmes administratifs pour mettre en évidence non seulement des évolutions en termes de périmètres de normes et de valeurs mais aussi en termes d'instruments et de programmes développés et administrés par les gestionnaires eux-mêmes afin de pouvoir répondre à la pression performative de la gestion de l'ÉDI. Le chapitre 10, interrogera les gestionnaires sur les dimensions politiques incombant à leur travail. Nous mettrons ainsi en lumière les dynamiques de re-politisation de la question de la gestion de la diversité dans le contexte actuel et qui entraînent un retournement dans les positions et dans les délimitations à l'endroit de la dichotomie politico-administrative entre le cabinet du Premier ministre, la très haute-gestion ministérielle et la gestion professionnelle et spécialisée en ÉDI. Le chapitre 11 enfin, présentera les grandes conclusions de cette étude.

Finalement, cette thèse entend offrir un éclairage à la fois historique et sociologique au phénomène d'institutionnalisation de nouvelles normes et pratiques de gestion de la diversité dans les administrations publiques fédérales canadiennes et qui se voient traduites depuis la mise en œuvre de la loi sur l'équité en matière d'emploi au sein de la fonction publique en 1995. En étudiant le cas des gestionnaires de l'équité en emploi, de la diversité et de l'inclusion de 17 organisations du gouvernement central, nous mettons en évidence certaines trajectoires et tensions inhérentes traversant le champ de la gestion de la diversité dans le contexte fédéral et qui, à l'issue de l'enquête de terrain, se relèvent-être au nombre de quatre : **des dynamiques de professionnalisation** qui caractérisent la structuration et l'affirmation d'un groupe singulier de gestionnaires se spécialisant dans l'administration des programmes d'équité en emploi, de diversité et d'inclusion; **des dynamiques d'autonomisation** qui sous-tendent et justifient certaines variations dans les organisations en présence quant au style de mise en œuvre des normes et pratiques générales de la gestion de la diversité et d'une propension des gestionnaires ministériels à les adapter aux enjeux et réalités spécifiques de leur organisation, quitte à se démarquer de ce qui se fait ailleurs; **des dynamiques de rationalisation** qui poussent les organisations à moderniser et à quantifier leurs efforts, programmes et normes de gestion pour aller au-delà des objectifs juridiques ou réglementaires affichés et pour parvenir à promouvoir une image transformationnelle du milieu de travail, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du ministère. Enfin, **des dynamiques de politisation** qui, dans le contexte de la fonction publique centrale, attestent d'une forte réactivité des normes et systèmes de gestion face à un agenda politique progressiste, particulièrement depuis 2018.

Chapitre 1 –

La diversité et sa gestion dans la littérature organisationnelle

Introduction

La diversité est partout, que l'on en parle comme d'un fait ou d'une réalité sociale ou bien encore, comme d'un ensemble de processus de gestion recoupant des pratiques administratives pour le moins récentes à l'échelle de l'histoire des organisations humaines. D'aucun ne saurait en sciences sociales, éluder son importance, ses multiples facettes, significations et implications. Il importe en administration publique de ne pas confondre la conceptualisation pluridisciplinaire de la diversité avec son exercice organisationnel par l'entreprise des normes, des procédures et des instruments qui se retrouvent être au cœur des pratiques professionnelles des gestionnaires publics.

En outre, ce chapitre entend faire un rapide tour de la question, en procédant par effet de dissociation de différents ancrages disciplinaires incontournables à la compréhension et à la lecture du concept de diversité, à son application au champ de l'administration publique et à sa traduction dans les pratiques et la culture de la fonction publique (Ahonen et al, 2014; Schwabenland et Tomlinson, 2015).

Nous nous demanderons en outre, en quoi la diversité se retrouve être discutée de manière centrale en administration publique, tout en étant fondamentalement un objet conceptuel pluridisciplinaire et non spécifique à celle-ci. Après avoir remonté le cours de la littérature, principalement en discutant de deux générations de travaux sur le thème de la gestion organisationnelle de la diversité et après avoir situé la diversité et sa gestion dans le champ de l'administration publique, nous aborderons le manque de considération et de construction de la diversité en tant qu'ensemble de pratiques organisationnelles dans les organisations publiques. Pour cela et en fin de chapitre, sera souligné l'intérêt de l'étude de la fonction centrale des gestionnaires et/ou des conseillers en diversité ainsi que de leurs pratiques, qui au prisme d'un ancrage néo-institutionnaliste sociologique, pourrait en appeler à une troisième série de travaux.

1.1 La diversité et sa gestion, un espace pluridisciplinaire de discussion

Avant d'en venir spécifiquement au champ de l'administration publique, il importe de resituer la diversité en théorie des organisations et plus largement, en sciences sociales. Nous allons voir ci-dessous que la diversité demeure un concept difficile à cerner en raison de ses nombreuses interprétations disciplinaires (1.1.1) qui ont indubitablement pour effet de venir très fortement polariser les discussions dans le cadre des travaux consacrés à la gestion de la diversité (1.1.2).

1.1.1 Quelques contributions disciplinaires au concept de diversité

Le concept de diversité n'évolue pas en vase clos et il convient de l'approcher de façon pluridisciplinaire afin de comprendre et de saisir l'étendue des définitions et interprétations existantes. Après avoir fait un survol des principaux éléments de définition et de discussion du concept de diversité en sociologie des organisations, en science politique et en gestion (1.1.1.1), nous discuterons de certains de ces constats en faveur d'une lecture pluridisciplinaire (1.1.1.2) avant de tenter de formuler une définition synthétique qui tienne compte de ces discussions et contributions pluridisciplinaires recensées (1.1.1.3).

1.1.1.1 Un concept influent en sociologie des organisations, en science politique et en gestion

Des nombreux concepts pluridisciplinaires et difficiles d'accès en sciences sociales, en raison de leur étendue définitionnelle et des vifs débats qu'ils suscitent, la diversité en est incontestablement un des plus illustres. Bien qu'elle ne constitue pas un sujet neuf de recherche, elle est toutefois parvenue depuis une trentaine d'années à un tour de force en se forgeant une place de premier plan dans les débats académiques. Kaléidoscopique et performative, elle se repend dans les sphères organisationnelles de la plupart des démocraties modernes, à tel point qu'elle devienne peu à peu, un critère incontournable de la qualité de celles-ci. Cette qualité se retrouve de plus en plus balisée et inscrite dans des dispositifs juridiques et de politiques publiques qui ont en commun de concourir à sa concrétisation apologique (Swan, 2010). Que l'on pense aux dispositifs universitaires d'égalité des chances, dont l'un des premiers en France a été initié par l'Institut d'Études Politiques de Paris au tournant des années 2000, au vu de démocratiser l'accès de la prestigieuse école aux classes populaires (Guilbaud, 2018). Que l'on pense au mouvement des droits civiques des années 1960 aux États Unis, ou plus récemment, au mouvement *Black Lives Matter* demandant la fin des discriminations historiques pesant sur certains groupes de la société et une plus grande équité dans l'accès professionnel (Dobbin, 2009). Ou encore, que l'on pense à l'élection de Michelle Bachelet en 2006, avec la promesse d'une plus grande expression du pluralisme culturel et de sa représentation dans l'ensemble des sphères institutionnelles au Chili (UNESCO, 2016 ; Marques-Pereira 2005), ces quelques exemples, loin d'être exhaustifs, montrent à quel point les attentes sociales en faveur de la diversité ont augmenté depuis la seconde moitié du XX^{ème} siècle. Nonobstant, il est important de rappeler ici et dans une perspective historique, que la diversité n'est en aucun cas l'apanage de la modernité et qu'à toutes les périodes de l'histoire, les sociétés ont pu voir l'intérêt et faire le choix d'une valorisation culturelle de la diversité (Choi, 2009), ne serait-ce qu'à penser à la période antique.

Mais comment la diversité est-elle saisie de certaines disciplines ? Est-il si évident de saisir cette dernière en évitant de recourir à toute essentialisation ? Beaucoup d'auteurs ont tendance à éluder subtilement la question en parlant volontiers de la diversité en tant que « concept à plusieurs visages » (Tran et al., 2011), en tant que « concept valise » (Schwabenland, 2012) ou encore comme « concept mosaïque » (Swan, 2010). La diversité dispose en effet de pléthore de définitions qui lui sont dédiées dans la littérature en sciences sociales, et en particulier en sociologie des organisations, en science politique ou encore en gestion. Méthodiquement, nous soutenons ici qu'il faille pour y voir plus clair, procéder à un rapide inventaire des discussions et des approches définitionnelles existantes à l'échelle de ces trois disciplines pour ensuite mieux comprendre l'étendue des perceptions, des discussions et des applications de la diversité et de sa gestion en administration publique, cette dernière se nourrissant des débats de ces trois champs disciplinaires tout en s'en démarquant. S'il « n'existe pas moins d'une douzaine de formulations de définitions pour calculer la diversité et combien d'autres encore pour la définir » (Jonsen et al, 2013, p. 273, traduction libre), elles ont toutes pour effet de l'ériger fortuitement en « paradigme incontournable de la gestion des organisations humaines » (Zanoni et al, 2010, p. 10, traduction libre).

1.1.1.1.1. *La diversité et la sociologie des organisations*

La question de la diversité est communément mobilisée en sociologie des organisations, au prisme des différences de cultures professionnelles et organisationnelles existantes, de leurs spécificités, de leurs relations mutuelles ainsi que de la socialisation de leurs membres. Au-delà du clivage global distinguant communément les organisations privées des organisations publiques, et qui contribue à structurer l'analyse en sociologie des organisations en une multiplicité de champs organisationnels : bureaucratique, administratif, financier, entrepreneurial (Bourdieu et Christin, 1990), l'analyse des modèles de cultures professionnelles sectorielles vient ajouter à cette complexification de la lecture de la diversité des formes de cultures organisationnelles. Ainsi, au champ administratif peuvent être

enjoins les champs de la haute fonction publique, des organismes publics, des compagnies d'État, des ministères et ainsi de suite (Lafaye, 1996, p. 102). Les champs étant régis par des enjeux, des valeurs, des représentations et des méthodes spécifiques, ils disposent de leur propre culture professionnelle. La diversité des modèles de cultures professionnelles peut être ramifiée toujours davantage. On peut citer par exemple, l'étude historique de Georges Ribeill (1984) sur les cheminots en France qui a consisté à montrer en quoi ceux-ci sont parvenus à constituer une solide identité collective autour de leur profession, en développant un modèle de socialisation unique et stabilisé dans le temps par des formes de solidarités et des rituels professionnels qui ont forgé un sentiment d'appartenance et de ressemblance socio-professionnelle unique en l'espèce et très prégnant au plan individuel.

Aussi, la diversité en sociologie des organisations demeure largement façonnée par le concept de culture organisationnelle et par sa capacité à absorber ou à l'inverse, à préserver, intégrer et promouvoir les différences individuelles dans le modèle de culture professionnelle. Sur le plan de la valorisation et de l'intégration des différences individuelles par les organisations, Cox (1991) a proposé une typologie de l'ouverture organisationnelle à la diversité culturelle de ses membres. Il distingue les organisations monolithiques qui ont tendance à laisser peu d'ouverture à l'expression de la diversité culturelle, des organisations plurielles qui revendiquent une grande tolérance envers la diversité culturelle de leurs membres, sans pour autant la promouvoir activement et enfin, des organisations multiculturelles qui sont capables de développer des formes de coopérations organisationnelles multiculturelles. Ces dernières tireraient leur légitimité dans la conduite d'une action organisationnelle qui parviendrait à promouvoir et faire du multiculturalisme, un marqueur central dans l'identité professionnelle de l'organisation.

En outre, la sociologie des organisations a contribué à proposer une définition culturaliste de la diversité qui se fonde sur des différences de visions du monde et qui renvoie donc à des dynamiques intersubjectives régies et médiatisées par l'appartenance à des groupes culturels différents (Larkey, 1996). Les groupes culturels sont définis par Willcoxson et Milet (2000) comme « des groupes qui se sont historiquement développés sur la base d'une identité reconnue, partagée et stabilisée par leurs membres et qui travaille en profondeur leurs croyances et leurs comportements avec le monde social » (traduction libre, p.92). Herriot et Pemberton (1995) ont précisé que les groupes culturels permettaient de mettre en évidence des « différences de conceptions du savoir organisationnel ». Cette diversité culturelle, en termes de vision du monde et de structuration cognitive multiple et un fait qui permet de mettre en évidence une pluralité de valeurs et de conceptions des rôles et des structures des organisations humaines. Foldy (2004) explique que la diversité culturelle est primordiale pour les organisations car elle « contribue à la diversité fonctionnelle selon laquelle de multiples perspectives alternatives existent à la culture dominante et permettent d'apporter de nouvelles idées et de nouvelles pratiques, donc d'innover » (Foldy, 2004, p. 381, traduction libre). Il serait ainsi possible et souhaitable que des groupes culturellement diversifiés apprennent de la diversité au sein d'une même organisation. Dans *Public Administration Review*, Foldy (2004) a proposé un modèle d'apprentissage social de la diversité culturelle en reprenant les travaux de Ely et Thomas (2001 et 1996).

A cette conception plus culturaliste de la diversité, la sociologie des organisations a eu tendance à contribuer à une approche interactionniste et symbolique de la diversité. Dans une perspective interactionniste, la diversité peut s'envisager comme une chaîne de dépendances mutuelles entre une multitude d'identités interindividuelles. Pour Dornisch (2002), mais aussi pour Innes et Booher (2003), la diversité s'exprime au travers de chaînes d'interactions symboliques qui visent à promouvoir certaines formes de différences. Certaines caractéristiques interindividuelles ou certains groupes se voient ainsi dès lors légitimés tandis que d'autres demeurent refoulés. Comme pour l'approche culturaliste, l'approche interactionniste permet de mettre l'accent sur la manière dont « une culture influence ou conditionne des catégories de personnes » (Mills, 1995, p. 244). S'inscrivant dans le courant de l'interactionnisme symbolique, les sociologues E. Goffman (1963) et H. Becker (1963) ont contribué à lire les processus d'interaction en tant que processus d'étiquetage visant à conforter certaines identités au détriment d'autres qui, par la méfiance, la méconnaissance ou encore le mépris qu'elles suscitent, vont être considérées comme des identités déviantes (Lacaze, 2008, p. 184). Aussi, pour inscrire la diversité dans l'interactionnisme symbolique, nous pouvons dire que celle-ci est

incontestablement une manifestation des plus évidentes des processus d'étiquetage de certaines appartenances qui influent sur les interactions effectives au sein des organisations (Jackson et Ruderman, 1995). Gerbert et al (2014) ont ainsi mis en évidence la perception négative de la diversité religieuse et de son expression au sein des organisations. Pour eux, la dimension religieuse de la diversité est une des limites à l'expression d'une culture organisationnelle plurielle où toute les formes de diversités se retrouveraient être positivement étiquetées. Contrairement à d'autres caractéristiques interindividuelles, l'affichage de l'appartenance religieuse est perçu comme une déviance en raison de sa dimension hautement conflictuelle dans le contexte de la laïcisation des sociétés dites « modernes » qui en viennent à s'affirmer en dehors du fait religieux. Aussi, les auteurs concluent que plus une organisation laisse de place à l'expression publique de la diversité religieuse et plus les interactions auraient tendance à se dégrader au sein de l'organisation, par fragilisation de la cohésion organisationnelle.

Aux perspectives culturaliste, interactionniste et symbolique de la diversité, et toujours dans la continuité des discussions qui entourent la sociologie organisationnelle, celle-ci parvient aussi à intégrer des perspectives plus cognitives qui peuvent rapprocher la diversité d'un ensemble de représentations mentales façonnées collectivement et au sein des organisations. La diversité constituerait un puissant référentiel à l'analyse cognitive des organisations et de leurs agents (Muller, 2010). Douglass North, prix Nobel d'économie, a mis en évidence le concept de cartes mentales pour traiter des perceptions du monde et du réel par les individus. Ces concepts de référentiel ou de cartes mentales font échos plus largement à ce que l'on entend en sciences sociales par paradigmes (Hall, 1993; Kuhn, 1962) et qui mettent en évidence le fait que les comportements soient autoréférentiels, c'est à dire guidés par des valeurs, des croyances et des visions du monde *a priori* détachées de toute perspective utilitariste. Pour autant, cette dimension cognitive de la diversité importe à l'analyse stratégique, au moins sur un point : en effet, « l'homogénéité ou l'hétérogénéité des structures cognitives au sein d'équipes en situation de prise de décision influe sur l'effectivité de celles-ci et s'avère ainsi être un médiateur stratégique à la fonction de la gestion de la performance » (Desmidt et al., 2019, p. 946; Narayanan et al., 2011).

Aussi, la diversité en tant que référentiel cognitif, voire en tant que nouveau précepte ou nouvelle téléologie organisationnelle guide non seulement les représentations mais aussi les comportements des acteurs organisationnels. Si le terme de référentiel de la diversité n'existe pas dans la littérature organisationnelle, il apparaît intéressant à l'analyse au même titre que le référentiel keynésien importe pour l'analyse économique des politiques publiques (Muller, 2019, p. 536) tant il concourt à comprendre comment les représentations de la diversité sont façonnées non seulement au niveau sectoriel (de l'organisation) mais aussi d'un point de vue plus global (au niveau de la société).

Finalement, la gestion de la diversité en sociologie des organisations a tendance à être appréhendée sous l'angle des processus d'hybridation et des formes de coopération entre des organisations d'horizon et de culture professionnelle variés et qui présentent des différences importantes dans leur rapport à la diversité individuelle (Cox, 1991). Vangen et Winchester (2014) ont contribué à cette discussion autour de la dialectique entre diversité individuelle et diversité des cultures organisationnelles (et professionnelles) et qui importe tant à la sociologie des organisations. Ils ont identifié pour ce faire, trois tensions reliant la diversité individuelle et la diversité organisationnelle dans la gestion des stratégies de collaboration inter-organisationnelle : (1) le rapport entre la forte diversité culturelle des membres d'une organisation *A* et leur propension à collaborer avec des représentants d'une organisation *B*, culturellement très homogènes au plan individuel; (2) la nature des interactions inter-organisationnelles entre plusieurs représentants de plusieurs organisations de cultures organisationnelles très différentes et enfin (3), la capacité de diversification des formes de collaborations inter-organisationnelles au sein de groupes d'individus présentant un très haut degré de diversité culturelle au plan individuel mais dont les organisations sont proches du point de vue de leur culture professionnelle. Le résultat de l'enquête est assez contre-intuitif. Si la théorie de l'avantage comparatif a tendance à soutenir que pour maximiser la capacité des acteurs à coopérer entre eux il faille que ceux-ci présentent un niveau suffisant d'homogénéité culturelle et de ressemblance sociologique, afin de garantir une certaine stabilité dans les préférences de chacun (Clarke-Hill et al.,

2003; Das and Teng, 2000; de Rond and Bouchikhi, 2004; Huxham and Beech, 2003; Huxham and Vangen, 2005; Provan and Kenis, 2008; Saz-Carranza and Ospina, 2011; Vangen and Huxham, 2003; Vlaar et al., 2007), les auteurs en viennent à des conclusions inverses. Paradoxalement, la diversité et les différences autant sur le plan individuel qu'au plan du modèle de culture professionnelle seraient sources de tensions créatrices qui donneraient de l'inertie et du sens à la collaboration. Aussi, les auteurs concluent qu'un manque de diversité culturelle, à la fois sur le plan individuel et du point de vue de la culture organisationnelle, pourrait avoir pour effet de nuire à la collaboration entre plusieurs partenaires.

En résumé, la sociologie des organisations permet de ne pas traiter le concept de diversité en vase clos. Elle ne le circonscrit pas sur le plan individuel et l'ouvre, à l'inverse, à la variété des structures et des modèles organisationnels existants. Elle l'aborde autrement dit, en relation avec la socialisation professionnelle et la médiation des identités collectives sur le plan individuel, par l'approche de la culture organisationnelle. Celle-ci, dans la tradition de la Sociologie des organisations, vise à appréhender la diversité en tant que facteur de médiation sociale et culturelle, constitutif du rapport entre l'acteur et le système dans lequel il évolue (Crozier et Friedberg, 1977).

1.1.1.1.2 *La diversité et la science politique*

La science politique pour sa part, a largement permis d'aborder la diversité au travers des revendications de groupes minoritaires auprès des autorités politiques compétentes afin d'obtenir un traitement juridique visant à reconnaître et à mettre fin à une situation d'inégalité pesant sur eux et à leur obtenir en pratique, un accès équitable aux droits et privilèges conférés par la détention de la citoyenneté, ou plus encore en vertu de l'universalité de l'appartenance au genre humain. La science politique a pour ainsi dire, contribué et éclairer les débats sur la diversité, en tant que produit des luttes sociales successives impliquant la citoyenneté et ses délimitations ainsi que l'extension de la vision de la démocratie libérale et de l'État de droit. Elle a également contribué à mettre de l'avant le principe selon lequel les enjeux de diversité seraient fortement déterminés par les États dans lesquels ils viennent à survenir et qui contribuent à en faire un fait géopolitique à part entière, ne serait-ce qu'à considérer la conception et le traitement réservé aux minorités ethnoculturelles, aux minorités religieuses ou encore aux minorités sexuelles dans certains États qui, comme la Russie, voient dans la diversité, une menace à l'identité et à l'unité nationale qu'il conviendrait donc de rejeter (Wilkinson, 2014).

La science politique a paradoxalement et en grande partie, réussi à inscrire le concept de diversité dans une dynamique pluridisciplinaire et dans un cadrage plus sociétal, ouvrant sur la complexité des relations et des dynamiques entourant la lecture du pouvoir politique, autrement que dans une démarche idéologique. En ce sens, la diversité est souvent appréhendée comme une construction ou encore, comme une réalité mesurable statistiquement et qui est donc indissociable d'une approche démographique. La démographie en tant qu'étude statistique des populations humaines est bien souvent la première discipline citée pour définir et mesurer la diversité. On dit alors de la diversité, qu'elle constitue la somme des différences qui sont enregistrées et mesurées sur le plan démographique, notamment via les enquêtes de recensement, les estimations et projections de la population, ou encore au moyen des questionnaires professionnels et des enquêtes auprès des ménages. La démographie permet de mettre en avant les caractéristiques de la population en fonction d'un nombre infini de variables mesurables telles que le sexe, la tranche d'âge, le parcours d'études, la classe professionnelle, l'origine géographique, le lieu et le type de résidence, l'appartenance ethnoculturelle, la nationalité, de la condition physique, la langue maternelle etc. (Kandola et Fullerton, 1998). Certains auteurs ajoutent à cette liste d'autres propriétés telles que l'orientation sexuelle ou encore la religion (Bisset, 2004). On dit alors d'une organisation ou d'une société humaine qu'elle tend à se diversifier sur le plan sociodémographique, lorsqu'elle met en évidence une hétérogénéité du point de vue des variables permettant de distinguer les individus entre eux selon un prisme élargi d'observation des différences (Choi, 2009, p. 766). L'approche démographique semble donc demeurer la plus intuitive pour aborder le concept de diversité et pour saisir sa très grande versatilité dans les propriétés

définitionnelles retenues. Comme l'a montré la géographe Tracey Lauriault dans sa thèse « Données, infrastructures et imaginaires géographiques » (Titre traduit, *Carleton University*, 2012), les recensements ne sont pas des outils neutres et ils concourent en vérité à établir des conventions sociales et des imaginaires collectifs en matière de diversité. L'analyse historique du recensement permet de mettre en évidence la lente reconnaissance des différences à certains égards, notamment en matière d'état civil et de statut familial. De la même manière que les variables démographiques fluctuent dans le temps, elles varient aussi dans l'espace. La construction de la diversité n'est donc pas la même partout et doit pouvoir se lire selon les identités qui sont réellement institutionnalisées et mesurées en fonction des États. Nicolas Clinchamps a montré dans un article de 2006 (p. 337) que la France, en raison de sa cécité constitutionnelle (Wihtol de Wenden, 2011) en matière de diversité ethnoculturelle, ne reconnaissait aucune catégorie autochtone dans ses enquêtes statistiques, alors mêmes que certaines de ses populations d'Outre-mer sont pourtant liées par la Déclaration des Nations Unies sur les Peuples autochtones, comme par exemple, le peuple Kanak.

Il convient donc de rappeler que la démographie demeure en science politique, un indicateur ou une approche fondamentale pour pouvoir concevoir et mobiliser le concept de diversité dans la compréhension du fait politique et sans s'en tenir uniquement à une lecture institutionnelle ou juridique. Le critère de la citoyenneté par exemple, demeure central en science politique pour appréhender l'altérité en rapport aux institutions, à l'État et au système politique (Yates, 2012). Dans *Managing Diversity : practices of citizenship* aux presses de l'Université d'Ottawa, le concept de citoyenneté est présenté au second chapitre, comme ayant connu une transformation importante aux cours des trente dernières années. Il a été étendu « à une extraordinaire variété d'usages (...) et appelant bien souvent, à des politiques publiques alternatives sur la base d'une largeur adjectivale ou taxonomique des formes implicites de citoyennetés : administrative, féministe, biologique, urbaine, culturelle etc. » (Irving, 2007, p. 37, traduction libre). Ce qui au départ constituait une simple catégorie légale, conditionne en vérité la lecture de la diversité en science politique, notamment dans la question de l'étendue des droits et des conceptions auxquels elle renvoie et qui se retrouvent dès lors projetés au-devant de la scène. La citoyenneté demeure pour certains auteurs, et particulièrement dans le cas du Canada (McMurty, 2007; Kymlicka, 2007; Abu-Laban, 2007), une construction juridique accommodant le pluralisme national et la richesse de différences culturelles, religieuses ou encore linguistiques territorialisées. Elle constitue en outre, un contrat social malléable entre l'État et la communauté de ses ressortissants et qui est donc taillé socialement. Certains auteurs ont contribué à distinguer la diversité selon les différentes formes de l'État. Là où certains auteurs distinguent les États unitaires des États fédéraux sur la base de la visibilité de la diversité culturelle et de sa place dans les imaginaires collectifs ainsi que dans le type de régime de citoyenneté (Lecours et Rocher, 2007), d'autres en appellent à nuancer l'idée selon laquelle le fédéralisme politique et la citoyenneté fédérale favoriseraient la gestion des différences et la reconnaissance de la diversité en dehors du critère de la citoyenneté (Delpérée, 2006) pour aboutir à une lecture plurinationale, voire postnationale, de la diversité et qui trancherait avec la conception de l'État-nation où « la double ou la multiple citoyenneté est hautement indésirable » (Brubaker, 1989, p. 6; Labelle et Salée, 1999, p. 125).

Toujours est-il que c'est au demeurant, au travers la citoyenneté que s'expriment les luttes sociales et les revendications en matière de diversité. La science politique s'est intéressée à ces dernières en tant que fondements à l'analyse des mouvements sociaux qui ont émergé depuis les années 1960. Ceux-ci ont souvent revendiqué un élargissement des droits civiques et une plus grande reconnaissance de la diversité sociale et culturelle, sur la base de l'appartenance à la communauté des citoyens (Debouzy, 2016). Aux États-Unis, l'histoire du mouvement des droits civiques au XX^{ème} siècle, a permis de dénoncer les limites de la démocratie représentative américaine et le phénomène de la ségrégation raciale afin de revendiquer une redéfinition de la diversité sociale et culturelle passant par l'introduction de mesures de discrimination positive (Liff, 1996; Kelly and Dobbin, 1998; Dobbin, 2009).

Cette mobilisation de groupes minoritaires, pour faire avancer l'institutionnalisation de la diversité, est indissociable d'une certaine dialectique. La diversité peut ainsi être définie comme un phénomène contradictoire qui parviendrait à des résultats dans certains domaines, sans pour autant

mettre fin complètement aux discriminations (Priola et al, 2018; Van Laer et Janssens, 2011; Schwabenland et Tomlinson, 2015). Autrement dit, et de façon paradoxale, la diversité oscillerait entre pertes et profits, en fonction des auteurs qui la convoque à la discussion. Dans un premier ordre d'idées, la diversité serait un instrument d'émancipation sociale permettant à des groupes minoritaires historiquement marginalisés et discriminés, de pouvoir être traités en toute équité par rapport aux autres groupes et d'ainsi disposer de la même égalité des chances, notamment dans l'accès à l'emploi (Jain et al, 2000; Agocs, Burr et Somerset, 1992; Andrew, 2007; McGowan et Ng, 2016). Dans un second ordre d'idées, les politiques de diversité constitueraient un instrument de légitimation des inégalités et des discriminations qui, à défaut d'y mettre fin conduiraient fortuitement à les reproduire (Holck, 2018). Cette seconde posture, très critique et beaucoup moins répandue dans les débats, met de l'avant une approche derridienne et poststructuraliste en insistant sur le fait que la diversité est depuis les années 1980, aux prises avec d'importantes contradictions. Certains auteurs notent que la gestion de la diversité aurait pour effet d'essentialiser les différences et de déplacer les inégalités au sein des organisations (Zanoni et Janssens, 2004) en créant des discriminations bienveillantes à l'égard de certains groupes, ce qui pourrait avoir pour effet non-souhaité, d'accentuer les conflits inter-groupes au sein des organisations (Zanoni et al, 2010).

En résumé, la recherche en science politique autour de la diversité a montré que celle-ci était indissociable des formes de démocraties et du concept d'État de droit. La diversité comme facteur de transformation de ces deux notions prises ensemble peut être appréhendée en tant que préoccupation transversale à l'ensemble des questions et des sphères de la société, induisant une certaine qualité à l'approche libérale de la démocratie. La recherche en science politique a aussi contribué à montrer combien les conceptions des droits des individus étaient disparates et, tout en étant relié aux différences et à la richesse de celles-ci, constituaient en vérité un fait géopolitique à part entière, largement traversé par les conceptions des États au travers du monde sur la place des minorités et qui concourent, selon certains auteurs à structurer la communauté politique (Schnapper, 1994; Rancière 2004).

1.1.1.1.3 La diversité et la gestion

Le champ de la gestion a contribué à façonner la diversité dans une perspective techniciste, visant à introduire des pratiques organisationnelles de gestion de la différence afin de répondre aux complexités apportées par la diversification du personnel (Hur, 2013), qu'il s'agisse de la gestion du secteur public comme du secteur privé.

En dépit d'un courant critique qui tend de plus en plus à se développer en gestion, comme nous le montrerons plus loin, les discussions sur la diversité ont jusqu'à présent fortement été marquées par une analyse prescriptive des modes d'assimilation, de valorisation voire, d'instrumentation de la diversité des ressources humaines. Elles ont aussi plus globalement, permis de comprendre et de disserter des conséquences organisationnelles de cette diversité (Doverspike et al, 2000). Ces conséquences organisationnelles ont notamment appelé à un débat important, traité empiriquement et dans lequel selon certains, les conflits autour de la diversité peuvent constituer un enjeu important qui aggraverait l'efficacité organisationnelle et alors même que la diversification des forces de travail serait un fait inéluctable (Chatman et Flynn, 2001; Polzer et al., 2002; Schippers et al., 2003). Pour d'autres à l'inverse, des entités organisationnelles plus diversifiées du point de vue de la force de travail conduiraient à une plus grande harmonie et à une plus grande prise en compte des besoins publics et de l'intérêt général comme la littérature sur la bureaucratie représentative que nous évoquerons plus loin, a tendu à le montrer et à le défendre (Brown et Harris, 1993; Bradburry et Kellough, 2008; Krislov et Rosenbloom, 1981).

Ainsi, on recense une lecture pour le moins utilitariste des enjeux de la diversité en gestion. Les éléments utilitaristes de définition et d'usage de la diversité pleuvent dans la littérature managériale à tel point qu'ils aient tendance à en faire davantage qu'un fait social, un instrument ou une technique de maximisation de la performance organisationnelle. Avec la diversité viendrait la promesse d'un meilleur avantage collaboratif au sein mais aussi en dehors des structures organisationnelles (Dudau et

Mcallister, 2010). En misant sur les différences pour créer des coopérations plus effectives (Justesen, 2001), quitte à les essentialiser, les tenants de cette approche voient surtout au travers de la diversité, une fonction stratégique d'innovation : « la diversité apporte la variété qui peut-elle même découler de destructions créatrices par lesquelles les images et les conceptions préexistantes sont remplacées par de nouveaux éclairages en apportant finalement une plus grande capacité de résolution des problèmes spécifiques à l'organisation et à son secteur d'activité » (Van Buuren et Loorbach, 2009, p. 381).

L'approche utilitariste de la diversité demeure essentiellement contingente et s'appuie pour cela sur certains travaux compatibles avec une analyse « coûts-bénéfices ». Certaines notions telles que le capital social (Bourdieu, 1979) ou le niveau de confiance et de cohésion sociale au sein de l'organisation sont dès lors abondamment mobilisées pour venir soutenir, ou inversement, décourager la reconnaissance et la promotion de certaines formes de diversités au sein des organisations, et plus largement au sein de la société tout entière (Hooghe, 2007). Inutile de préciser ici que le moteur de l'analyse demeure celui de la performance; la performance de l'organisation pour produire du consensus et donc de l'action; la performance de la société pour diminuer les tensions sociales et les violences (symboliques) et produire dans le même temps, une cohésion plus forte entre l'ensemble de ses membres et de ses groupes minoritaires. Cette perspective utilitariste et fonctionnaliste présente la limite d'éluder bien souvent la question de la construction du sens de la diversité, à la fois en pratique mais aussi au niveau des structures cognitives des acteurs.

Les travaux en gestion (des ressources humaines) ont également permis de mettre de l'avant la dimension processuelle et sectorielle du contrôle de gestion des organisations en insistant sur ses différentes implications et ses différents domaines au travers desquels des bonnes pratiques conviennent d'être inscrites et développées : gestion des recrutements, gestion de la qualité du milieu de travail, des discriminations et pressions sur certaines catégories d'individus, gestion des valeurs organisationnelles et de l'image de marque, gestion des carrières et des promotions, la gestion du genre sur le milieu de travail (Moss Kanter, 1993). La diversité processuelle en gestion peut aussi constituer un processus organisationnel pouvant être découpé en plusieurs fonctions ou groupes d'action interreliés et qui donnent ensemble à voir, les différentes composantes organisationnelles en matière de diversité. La principale fonction mise de l'avant pour définir la diversité processuelle est celle de la promotion et de la rétribution des différences (Liff et Wajcman, 1996). Celle-ci passe par différentes politiques de gestion au sein des organisations : les procédures de recrutement, les politiques d'inclusion du milieu de travail et de lutte contre le harcèlement et les discriminations, les politiques de promotion et d'avantages sociaux, les discours organisationnels en matière de diversité etc. Tout cela concourt plus largement, à définir la diversité en tant qu'ensemble de processus organisationnels mais aussi en tant que climat de travail. Certains auteurs tels que Mills et Prasad (1997), ont mis en garde sur cette définition processuelle voire technocratique, de plus en plus à l'œuvre dans la littérature et qui tendrait à tronquer la complexité des représentations cognitives en matière de diversité, pour un esprit « *Corporate* », largement dominé par des pratiques technicistes préoccupées par la mise en place d'une « *Diversity Pride* » au sein des organisations (Litvin, 1997; Zanoni et Janssens, 2004).

Bien que les approches et modèles utilitaristes, voire prescriptifs, dominent objectivement les discussions en gestion pour discuter du concept de diversité, force est de constater que des approches critiques ont aussi cours, notamment sur la thématique des constructions langagières et sur les dynamiques de pouvoir au sein des organisations. La diversité en Gestion a pu être approchée par certains auteurs en tant que construction discursive, et donc stylistique sur le plan langagier. On trouve dans la littérature de nombreuses métaphores qui permettent de comprendre une partie des représentations qui entourent la diversité dans les organisations et notamment sa construction manichéenne. E. Swan (2010) s'est par exemple intéressée à l'usage du terme mosaïque en tant que synonyme de diversité dans les discours organisationnels. Les mots n'étant pas neutres et véhiculant les représentations, ils concourent à construire positivement ou négativement la diversité à l'échelle des représentations interindividuelles. L'emploi de la métaphore de la mosaïque par bon nombre d'organisations induirait une instrumentalisation laudative qui tendrait à réduire la polarisation autour de la diversité et de certaines catégories d'identités minoritaires. Une autre métaphore, cette fois-ci négative et que l'on trouve dans la littérature organisationnelle est celle de la fantasmagorie

(Schwabenland et Tomlinson, 2015). Cette image traduit l'anxiété et la peur que peut susciter la diversité dans les représentations cognitives chez certains individus pour qui elle constituerait une embûche à l'action et à la liberté organisationnelle. La définition discursive négative de la diversité en tant que « conte organisationnel gothique » (Schwabenland et Tomlinson, 2015, p. 1915-1916) ou à l'inverse, comme construction laudative, guide la perception et l'analyse des représentations qui travaillent en profondeur le concept même de diversité sur des fondements dialectiques visant à « établir une relation entre deux systèmes réels ou mentaux » (Vignaux, 1988, p. 206).

Ensuite, sur les dynamiques de pouvoir et sur la question du contrôle de la diversité, on retrouve dans la littérature en gestion de nombreux emprunts aux travaux de Michel Foucault. En sciences sociales, l'imprégnation de la pensée de Michel Foucault est omniprésente. Ahonen et al., dans un article publié en 2014 dans la revue *Human Relations* ont contribué à avancer une définition foucauldienne de la diversité. Pour ces auteurs, les discours sur la diversité sont beaucoup trop contingents et pas suffisamment figuratifs. Ils vont jusqu'à souligner que le pouvoir n'a jusqu'alors pas été conceptualisé dans la recherche sur la diversité. C'est en cela qu'une lecture foucauldienne devrait être proposée. Ils reviennent sur la notion de biopolitique qui permet de comprendre comment les individus intègrent les logiques et les structures du pouvoir. Aussi, dans la vision foucauldienne de l'analyse du pouvoir et de la gouvernementalité, la diversité concourt à la production d'un savoir managérial visant à « régulariser, calculer, analyser et refléter les différences entre les individus au vu de produire un résultat supérieur à la simple somme des différences » (Ahonen et al, 2014, p. 267) et donc à organiser les relations de pouvoir induites par la diversité et la biopolitisation des différences.

Une autre influence intellectuelle et qui traverse les réflexions sur la gestion de la diversité, la tragédie des communs de Hardin (1968). Celle-ci met en évidence le dilemme perpétuel auquel une organisation ou une société doit constamment faire face, par l'institutionnalisation et le déploiement de dispositifs suffisamment incitatifs et contraignants pour favoriser l'action collective sur l'individualisme méthodologique. Dans toute action collective ou organisationnelle, les acteurs seraient guidés par un calcul coût-bénéfice de tous les instants qui influencerait sur leur comportement au sein des organisations. Le bien connu dilemme du prisonnier étant inévitable, il conviendrait de faire appel aux institutions pour le limiter (Hardin, 1968). Jonsen et al (2013) ont insisté sur le dilemme organisationnel pour faire progresser la diversité dans les organisations. Ces dernières auraient soit la possibilité de faire preuve de volontarisme, soit de faire défection. Ils s'appuient sur des travaux réalisés autour du concept de dilemme social (Barry et Bateman, 1996 ; Schneider et Northcraft, 1999) pour remettre en question la tentation de recourir à des modèles simplistes et qui voudraient que les organisations développeraient d'elles-mêmes des politiques internes de diversité. Ils mettent ainsi en garde, conformément au modèle de Hardin, sur les contradictions entre les individus et le bien commun. Ils en appellent à une lecture de la diversité en tant que bien commun qui permette de comprendre que les défections potentielles à l'endroit des objectifs affichés en termes de gestion de la diversité sont un risque bien réel en l'absence de coercition et d'incitatifs réglementaires suffisants et balisés dans les outils et les dispositifs de gestion des organisations.

Finalement et comme exprimé plus-haut, la compréhension des enjeux et applications de la diversité en gestion se reflète dans les nombreux travaux portant sur le management interculturel et qui renvoient notamment au modèle proposé par Geert Hofstede sur les différences de cultures nationales. Dans son étude *Culture's Consequences* (1980) conduite auprès des employés IBM de 50 États, le psychologue montre que la culture est un univers où les individus communiquent et où ils peuvent percevoir ce qui les unit ou ce qui les différencie. Selon Hofstede, les organisations seraient ainsi en prise avec quatre invariants structureaux (auxquels il en ajoutera deux autres par la suite) dans leur modèle de gestion de la diversité interculturelle selon les États :

- **La différence entre l'individualisme et le collectivisme.** Il est possible selon Hofstede de distinguer les rapports selon les pays entre l'individu et le reste de la communauté. Les sociétés dites « collectivistes » vont miser sur le temps passé en groupe quand les sociétés individualistes vont valoriser les individus pour le temps investi pour leur vie personnelle.

- **Le rapport à la distance hiérarchique** reflète l'existence ou non d'une distanciation hiérarchique entre un subordonné et son supérieur. Elle se mesure à la perception du pouvoir du supérieur hiérarchique par l'employé subordonné et par sa représentation des conséquences de son comportement.
- **Le degré de contrôle de l'incertitude.** Cette caractéristique renvoie à la capacité d'une organisation à faire face à son environnement institutionnel et à l'incertitude des événements. Cela renvoie à la manière dont une société aborde culturellement le risque et à son degré de tolérance face à des événements pouvant arriver à se produire.
- **L'orientation masculine et féminine des valeurs organisationnelles.** Ces orientations sont pour Hofstede un système institutionnel de normes culturelles et non un classement entre les individus eux-mêmes.
- **L'orientation à court ou à long terme.** Dans des travaux plus récents, Hofstede et ses collègues ont cherché à intégrer l'horizon temporel de la gestion d'une organisation en fonction de sa capacité à investir pour l'avenir ou de sa propension à réagir au jour le jour.
- **L'indulgence versus la sévérité.** Les recherches sur le management interculturel ont été complétées en 2010 par ce sixième facteur portant sur la régulation des besoins et désirs personnels par des normes sociales et culturelles strictes (Hofstede et Minkov, 2010).

Quelques années après Hofstede, certains auteurs tels que S. H. Schwartz proposeront de nouvelles dimensions conceptuelles pour discuter de la diversité interculturelle en management. Pour prendre du recul quant à l'analyse faite par Hofstede et qu'il reproche d'être exclusivement centrée sur la seule firme IBM, Schwartz proposa en 1992 onze valeurs universelles qui selon lui variaient d'une culture organisationnelle à une autre. Enfin, il est à souligner qu'au-delà des débats entourant la diversité interculturelle, les discussions en gestion tendent aussi à tenir compte du poids des différences structurelles et des finalités objectives entre les administrations publiques et les administrations privées, à tel point que certains chercheurs ont appelé à forger un champ interne à l'Administration publique spécifiquement dédié à la gestion de la diversité (Wise et Tschirhart, 2000). Parfois en appelant à une lecture différenciée en termes de valeurs; parfois en reprenant, en dépit des différences organisationnelles des deux secteurs, les préoccupations exprimées dans le secteur privé d'une lecture utilitariste de la diversité. Box (1994) a par exemple, exprimé que l'utilité était particulièrement importante dans la recherche en administration publique où « la valeur de l'approche théorique utilitariste serait perçue comme fortement appropriée pour accompagner la compréhension de l'action administrative » (Wise et Tschirhart, 2000, p. 393).

1.1.1.2 Quelques constats à cette lecture pluridisciplinaire de la diversité

Il ne faudrait pas voir dans le découpage ci-dessus, une délimitation exhaustive de la lecture et des discussions du concept de diversité en sciences sociales. Il semble ici important de préciser que les disciplines ont été sélectionnées pour leur implication directe au regard du champ organisationnel et plus globalement, pour les discussions qui rejoignent les préoccupations en matière de gestion publique, tout en offrant un panorama des traditions et des ancrages théoriques et disciplinaires. Comme nous avons tenté de le souligner plus au-dessus, d'aucune discipline ne pourrait se couper d'une analyse des implications que la diversité peut avoir pour ses intérêts de recherche. Nous avons délibérément fait le choix de la circonscription disciplinaire mais nul doute que la psychologie ou encore la criminologie, riches de leurs spécificités et de leurs questionnements disciplinaires respectifs, contribuent activement à éclairer à leur manière, d'autres facettes ou aspects organisationnels de la diversité.

1.1.1.2.1 *La diversité, un fait social total ?*

Un premier élément qui permettrait de discuter des nombreuses définitions et apports pluridisciplinaires présentés ci-haut, et que l'on trouve fréquemment dans la littérature, repose sur la

caractérisation scientifique même de l'objet d'étude. Comment décrire la diversité alors même qu'elle implique l'intégration et l'analyse de valeurs, de discours, de normes, de pratiques, de processus organisationnels, ou encore de dispositifs juridiques et qui de fait, se retrouvent à être inscrits partout dans la société ? Comment la désigner, nous le disions plus-haut, en veillant à ne pas tomber dans le piège de l'essentialisation des différences disciplinaires ou de l'accentuation trop prononcée d'une définition en particulier ? Comment enfin, saisir en dehors des ramifications théoriques et disciplinaires, la diversité en tant que préoccupation pluridisciplinaire et générale à l'ensemble des sciences sociales et donc non spécifique à la sociologie des organisations, à la gestion, à la science politique ou encore à l'administration publique ? D'aucune des contributions sur la diversité organisationnelle ne s'attache à caractériser celle-ci en tant que fait social total (Mauss, 1925). Or comme nous le constatons, aucune discipline en sciences sociales ne pourrait prétendre disposer du monopole définitionnel de la diversité sans risquer de faire le choix de mettre l'accent sur une dimension de la diversité qui n'ait pour conséquence d'en délaissier d'autres.

Le fait social a initialement été étudié par le sociologue Émile Durkheim qui le décrivait en tant que phénomène suffisamment redondant pour mériter d'être étudié et qualifié. Le fait social demeure une des premières unités qui est venue construire les sciences sociales. Il doit pouvoir être mesuré par l'intermédiaire de la statistique, donc quantifié mais aussi observé et interprété rigoureusement en dehors de toute hégémonie numérique (Durkheim, 1897). Les faits sociaux sont généralement assortis de quatre propriétés : ils sont collectifs, ils sont stables, ils sont extérieurs aux individus et ils sont contraignants pour eux. Marcel Mauss a proposé en 1925, dans son célèbre ouvrage *Essai sur le don*, le concept élargi du fait social total qui ajoute à la vision durkheimienne la dimension de totalité et qui vient à caractériser le fait social au prisme de l'ensemble des sphères de la société : « les faits que nous avons étudiés sont tous, qu'on nous permette l'expression, des faits sociaux totaux [...] tous ces phénomènes sont à la fois juridiques, économiques, religieux etc. » (Mauss, 1925, p. 274). A cette réunion d'une totale observation du fait social sous ses dimensions infinies, Mauss convoque aussi la totalité des acteurs observés : la société entière et l'entièreté de ses groupes et de leurs comportements. Le regard du sociologue doit aussi mettre en exergue l'individu dans sa globalité : « la sociologie doit étudier les individus dans leur manière de constituer des êtres complets et complexes dont le corps et les réactions de ces corps engendrent et expriment les sentiments, les idées et volitions du groupe » (Mauss, 1925, p. 276).

En ce sens, la diversité peut s'entendre comme un fait social total. Les sociétés étant toujours plus diversifiées, aucune organisation collective ne peut aujourd'hui faire fi d'enjeux sectoriels qui la caractérisent et qui ne viennent travailler son image en profondeur. La diversité sur le plan individuel est partout, qu'elle porte sur la géographie, le niveau de vie, l'appartenance ethnoculturelle, l'appartenance religieuse, l'orientation sexuelle et combien d'autres composantes sociales de l'identité qu'elle englobe à elle-seule. Au regard des définitions présentées plus-haut, il demeure donc difficile, voire impossible de s'en tenir à une formulation unique de définition de la diversité.

1.1.1.2.2 *Différences d'approches et absence de dénominateur commun*

Autrement que de mettre en évidence la dimension totale ou générale de la diversité, les différentes définitions recensées dans la littérature en sciences sociales ont en commun de soulever des postures qui au demeurant, s'avèrent souvent irréconciliables. Certains auteurs critiques en font un instrument de légitimation et de perdurance des discriminations systémiques (Holck, 2018; Priola et al, 2018; Van Laer et Janssens, 2011; Schwabenland et Tomlinson, 2015) quand d'autres en font un outil d'émancipation et de retournement du stigmate qui pèse sur des groupes historiquement discriminés. Les postures épistémologiques divergentes ne facilitent pas l'intelligibilité définitionnelle de la diversité. Elles concourent à un flou conceptuel quant à la nature même de l'objet d'étude. Pour certains, la diversité apparaît comme une construction cognitive et discursive tandis que pour d'autres, elle constitue un ensemble de considérations matérielles et techniques au regard de la gestion des ressources humaines et de la performance organisationnelle ou encore pour d'autres, un idéal éthique, politique et démocratique de la représentation des identités sociales au sein des structures collectives.

Ce qui caractérise également l'ensemble de ces définitions, prises une à une, c'est l'absence de dénominateur commun. Au-delà de la proposition pour le moins facile et englobante du fait social total de Mauss (1925) qui pourrait aisément accorder tout le monde sur la nature conceptuelle de la diversité et bien que cela n'ait jamais encore été préalablement posé en ces termes, il importe de poursuivre l'effort de discussion pluridisciplinaire pour refléter davantage d'implications de la diversité pour la gestion des organisations.

1.1.1.2.3 *Un sens commun beaucoup trop limité ?*

Au-delà des travaux académiques sur le concept de diversité qui sont pour le moins éclatés et peu reliés entre eux, il en va de la clarification du sens commun dont certains auteurs se sont aperçus qu'il demeurerait extrêmement limité. « L'apparent sens commun, partagé par les personnes interrogées au cours des premiers entretiens a mis en évidence que la diversité de leur organisation était quelque chose de difficile à connaître et reconnaître et tous semblaient très surpris d'apprendre qu'une littérature sur la gestion organisationnelle de la diversité existait depuis les années 1980, aux États-Unis » (Schwabenland et Tomlinson, 2015, p. 1915). Pourtant, l'article de Schwabenland et Tomlinson s'intéresse aux professionnels de la gestion, à des cadres a priori concernés, sensibilisés et donc confrontés aux enjeux organisationnels de la diversité. L'article révèle ainsi la grande difficulté pour eux de définir l'objet « diversité ». On peut dès lors se demander quelle est l'étendue de cette méconnaissance et de cet intérêt à des niveaux hiérarchiques moins élevés, non parmi les cadres mais parmi les employés ? Tout ceci vise à mettre de l'avant un effet cascade où le manque de clarté dans la littérature savante sur l'objet même de la diversité apparaîtrait consubstantiel au manque d'éclairage et de repères, non seulement parmi la communauté des praticiens mais plus encore, dans l'opinion publique et le sens commun.

1.1.1.3 Synthèse de ces éléments pluridisciplinaires de définition

Après avoir posé un certain nombre de définitions et de discussions couramment répandues dans la littérature en sociologie des organisations, en science politique et en gestion sur la diversité et après avoir noté quelques implications importantes pour la recherche pluridisciplinaire sur celle-ci, il convient de proposer certains recoupements pour avancer une définition plus transversale de la diversité à l'échelle des sciences sociales, en veillant à la dissocier du courant de la gestion de la diversité.

1.1.1.3.1 *Une classification simplifiée des discussions présentées*

Parmi les discussions extraites de la littérature, on peut opérer une série de trois recoupements qui permettent une certaine agrégation de celles-ci en dégageant trois composantes définitionnelles transversales :

- **Une composante pratique et performative** (Nkomo et Cox, 1996; Bryson, 2010; Desmidt et al., 2019) qui vise à traduire la diversité en un univers de pratiques institutionnelles et de dispositifs contingents de gestion afin d'adapter les impératifs de performance des organisations à la réalité sociale de la modernité caractérisée par des transformations démographiques sans précédent et qui indéniablement, s'accompagnent d'une diversification et d'un redéploiement de l'expression des identités sociales.
- **Une composante intersubjective et cognitive** qui prend acte de la diversité en tant que force de médiation des sentiments d'appartenance et des conflits sociaux qu'ils suscitent (Mills, 1995; Swan, 2010). Les identités sociales se sédimentent à l'échelle individuelle et permettent de percevoir la diversité en tant que construit social n'allant naturellement pas de soi. Elle peut être saisie plus précisément en tant que processus cognitif d'étiquetage qui fluctue dans le temps et dans l'espace et qui peut se voir repéré au moyen des discours et des perceptions des

acteurs (organisationnels) en présence. Ces discours sur la diversité résultent de différences de construction et d'agencement en termes de visions du monde ou encore en termes de référentiels, à la fois global et sectoriel (Muller, 2010).

- **Une composante critique et poststructuraliste** qui traite de la diversité et de sa gestion en milieu organisationnel comme d'un programme managérial de reconfiguration et de déplacement des jeux de pouvoir au sein des organisations. La gestion de la diversité permettrait de neutraliser et d'instrumentaliser à des fins de performance organisationnelle, les conflits intergroupes et le poids de l'histoire (Ahonen et al, 2014), par essentialisation de toutes formes de différences sous l'étiquette « diversité » (Litvin, 1997; Zanoni et Janssens, 2004). Cela aurait pour effet symbolique de légitimer et d'entretenir les discriminations sur le milieu de travail (Holck, 2018).

1.1.1.3.2 *Distinguer la diversité de sa gestion organisationnelle*

Sur la base de ces trois recoupements définitionnels, il devient dès lors pertinent de proposer une définition transversale qui tienne compte des trois recoupements opérés. **Nous pouvons ainsi entendre par diversité, un fait social total qui contraint l'ensemble des organisations humaines et qui, au travers des discours et des perceptions individuelles, témoigne d'une appréciation variable des formes de différences et de leur traitement effectif au niveau du champ et des pratiques organisationnels.**

Cette définition permet de mettre ainsi l'emphase sur les trois composantes développées au paragraphe précédent, à savoir les pratiques de gestion, les discours et perceptions individuelles ainsi que les jeux de pouvoir entre différents groupes d'acteurs ou de catégories sociales et qui ensemble, conditionnent la reconnaissance et la médiation des formes de différences reconnues sur le milieu de travail. De cette définition transversale de la diversité en tant que fait social total, doit être distingué dans la littérature, le courant de la gestion de la diversité qui peut s'apparenter à un champ organisationnel de pratiques et de processus de gestion. Celui-ci constituerait, à en croire certains auteurs, un nouveau paradigme organisationnel. « Ce qui était initialement un projet politique et social visant à atteindre une plus grande égalité, en combattant les discriminations, a peu à peu été transformé en un projet managérial dans lequel la poursuite de la justice sociale se verrait subordonnée à la poursuite des objectifs d'affaires » (Schwabensland et Tomlinson, 2015, pp. 1915-1916, traduction libre).

En définitive, le but des précédents paragraphes était d'éclairer la nature profondément pluridisciplinaire et polymorphe du concept de diversité en relevant certains débats et certaines discussions en sociologie des organisations, en science politique, ou encore en gestion et en tentant de comprendre en quoi ces trois disciplines contribuaient à ouvrir un espace de discussion transversal à l'ensemble des sciences sociales. Nous avons délibérément accentué la recension sur la diversité en tant que préoccupation intrinsèque aux organisations humaines et professionnelles. Après avoir traité assez généralement, dans les sections précédentes, de la diversité en tant qu'objet d'étude global, nous allons à présent ramifier la littérature pour traiter plus spécifiquement de la question de la gestion de la diversité et de ses implications organisationnelles. Aussi, la prochaine section présentera un état des discussions sur les études en gestion de la diversité, tant du point de vue des tenants de l'approche que de leurs détracteurs.

1.1.2 **La gestion de la diversité, un espace de discussion fragmenté**

Cette section a pour objectif de montrer en quoi la gestion de la diversité tend de plus en plus à s'inscrire comme un espace pluridisciplinaire de discussion qui trouve un terrain favorable tant du point de vue de la gestion des organisations privées, que du point de vue de la gestion publique, avec pour cette dernière, une inscription de la diversité dans les thèmes et préoccupations du courant de la nouvelle gestion publique (1.1.2.1) et qui contribue à en faire un nouvel impératif organisationnel

(1.1.2.2). Cet élan tous azimuts, et dans les organisations privées et dans les organisations publiques, pour le renouvellement des processus et des formes du contrôle de gestion divise toutefois la communauté des chercheurs entre partisans d'une littérature prescriptive sur la gestion de la diversité (1.1.2.3) et partisans d'une série d'approches critiques qui tendent à mettre de l'avant les problématiques inhérentes aux outils et aux grilles d'analyse de la gestion (1.1.2.4), ce qui témoigne de fait, d'une grande division autour de l'usage social de la gestion de la diversité (1.1.2.5).

1.1.2.1 La transversalité de la gestion de la diversité dans les organisations publiques et privées

La diversité, n'est ni une constance des organisations privées, ni une spécificité du secteur public. Pourtant, les études sur la gestion de la diversité ont cette propension à formuler des questionnements généraux et à concourir à de mêmes débats, sans véritablement faire de distinction axiologique ou culturelle entre les deux secteurs. L'argument invoqué étant bien souvent de considérer que les organisations professionnelles (entrepreneuriales ou bureaucratiques) partagent une commune volonté de voir leurs ressources organisationnelles rationalisées en vue d'atteindre un plus grand nombre d'objectifs collectivement plutôt que séparément et que cela justifierait qu'il puisse y avoir des formules et des pratiques de gestion transversales aux deux secteurs (Dudau et Mcallister, 2010). L'entremêlement des coopérations entre acteurs publics et acteurs privés dans le pilotage de l'action publique comme dans l'action entrepreneuriale vient ajouter à cette idée. On parle alors de gouvernance pour désigner ces enchevêtrements et ces formes de coopérations entre des acteurs diversifiés sur le plan organisationnel et qui n'appartiennent pas tous à la sphère du Gouvernement (Stocker, 1998). Donald Savoie a expliqué dans un article de 2015, publié dans la revue *Administration Publique du Canada* que la fonction publique fédérale canadienne était en perte de repères notamment en raison de l'inertie face aux préceptes et aux enseignements tirés de la gestion privée et qui se voient mis en œuvre dans les ministères et les agences du Gouvernement fédéral canadien dans le cadre du contrôle de gestion: « le secteur public ne peut être comme le secteur privé, ni dans la forme, ni dans la substance » (Savoie, 2015, p. 219). Il attribue donc cette perte de repères de la fonction publique en partie au courant de la Nouvelle gestion publique dont l'on doit l'expression anglophone à Christopher Hood (1991) dans son célèbre article « *A public Management for all seasons* » et que Christian Rouillard définit en tant que « mouvement managérial et politique qui vise à réformer la pratique de l'administration publique en remplaçant les principes d'organisation bureaucratiques du modèle wébérien par les préceptes et les enseignements du management prévalant dans le secteur privé » (Rouillard, 2003, p. 22). Cet élan favorable à l'hybridation des procédures, des techniques et des outils de gestion du secteur public avec le secteur privé est patent lorsque l'on voit combien la diversité transcende les clivages habituels entre le public et le privé et constitue un terrain d'entente pour une action conjointe en matière de démocratisation de l'accès à l'emploi, de satisfaction des usagers, d'inclusion, d'équité en emploi, de lutte contre les discriminations sur le milieu de travail ou encore, d'amélioration du climat de diversité (Moon, 2018). Chacune de ses composantes devant relever de politiques et de dispositifs de gestion institutionnalisés par et pour chacune des organisations. Le climat de diversité organisationnel constituerait une configuration positive où il serait possible d'assurer une gestion effective de la diversité démographique sans altérer les capacités de production et de fonctionnement d'une organisation (Moon, 2018, p. 1247). Aussi, la gestion de la diversité, en tant que préoccupation éminemment universelle, contraint de fait autant les structures privées que les organisations publiques. Certaines législations, à compter des années 1980, ont entrepris de mettre les gouvernements et les firmes en émulation afin de garantir une diversité de leur force de travail respective (Andrews, Ashworth et Meier, 2014; Pitts, 2009 ; Thomas, 1990). C'est dans cette optique que le climat de diversité a par la suite été perçu par certains auteurs en tant que facteur commun ou préoccupation identique entre les organisations publiques et privées, permettant de développer des études comparatives et longitudinales indistinctement entre les deux secteurs (Choi, 2013 ; Gonzales and Denesi, 2009 ; Oberfield, 2016). Gonzales et Denesi (2009) ont défini le climat de diversité comme étant « l'agrégation des perceptions de l'ensemble des organisations en matière de diversité en fonction des caractéristiques des structures et de leurs valeurs informelles » (Oberfield, 2016, p. 764). On voit donc bien ici que la

gestion de la diversité semble être une caractéristique incompressible du champ organisationnel et qui se retrouve traduite dans d'innombrables dispositions juridiques incombant formellement à l'ensemble des organisations. Cette diversité organisationnelle constituerait ainsi une forme de truchement avec les organisations privées et qui, du point de vue des administrations publiques, s'inscrirait pleinement dans la nouvelle gestion publique.

1.1.2.2 La gestion de la diversité, nouveau paradigme organisationnel

Roosevelt Thomas (1990) a été un des premiers chercheurs à insister sur l'importance du développement de programmes de recherche en gestion de la diversité, appelant ouvertement les organisations à penser la diversité en tant que force et avantage compétitif sur les autres structures organisationnelles (Pitts, 2009, p. 329). Cet emploi d'un vocable économique et utilitariste pour désigner l'absorption et la gestion organisationnelle de toutes les diversités par le milieu de travail a ensuite été repris en boucle, comme nous le verrons dans la prochaine sous-section (Ricucci, 2002 ; Wise et Tschirhart, 2000), en connaissant un formidable essor dans les organisations à compter des années 1990 (Dolan et Rosenbloom, 2003 ; Keiser et al, 2002 ; Naff, 2001 ; Selden, 1997; Selden, 2006). Cette « dépendance au sentier » de la recherche sur la gestion de la diversité semble avoir trouvé une justification de taille dans l'adoption aux États-Unis, mais aussi dans d'autres pays comme au Canada, de lois importantes et qui sont venues emboîter le pas aux organisations pour voir consacré le principe de gestion de la diversité par l'intervention du législateur national et ainsi forger un nouveau paradigme de gestion, institutionnalisé au niveau des champs organisationnels. Naff et Crum (2000) ont montré que cette institutionnalisation de la politique fédérale de la gestion de la diversité au niveau des organisations n'avait pas connu une trajectoire linéaire aux États-Unis et que celle-ci devait être recontextualisée au prisme des différentes administrations présidentielles intervenues depuis l'administration Kennedy. C'est sous celle-ci qu'un comité parlementaire sur l'égalité d'opportunité face à l'emploi (i.e *Equal Opportunity Employment*) a préconisé d'accroître l'employabilité des citoyens américains de langue maternelle espagnole ainsi que celle des afro-américains, ce qui a formellement été inscrit en 1964 dans le *Civil Rights Act*. A la même date, a été mise en place une Commission de la fonction publique, responsable de la surveillance des programmes du gouvernement fédéral en matière de recrutement (Rosenbloom, 1977). En 1972, cette observation des recrutements et de la place consacrée à la diversité a été étendue aux administrations privées. En 1978, le Congrès a été appelé à réformer les politiques d'égalité d'opportunité face à l'emploi afin de disposer d'une fonction publique fédérale qui reflète davantage la nation américaine entière. Alors que sous Nixon et Carter, les initiatives pour stimuler la gestion de la diversité et les programmes d'action positive sont allés bon train, elles ont soudainement reculé sous Reagan avec les coupes budgétaires imposées aux administrations publiques et par-là même, à la Commission de la fonction publique fédérale, en charge de la surveillance et de l'administration des programmes d'action positive (Naff et Crum, 2000). Au Canada, Ricucci (2009), a montré comment le Gouvernement fédéral est parvenu à atteindre l'équité en emploi au niveau de la force de travail des employeurs publics et privés qui sont soumis à la législation fédérale sur l'équité en matière d'emploi. Elle a pris appui sur les travaux de H. George Frederickson qui a lui-même exprimé que l'équité constituait le troisième pilier de l'administration publique après l'économie et l'efficacité (Frederickson, 1974; McGregor, 1974). Comme D. Rosenbloom l'a fait en 1977, en retraçant l'expérience fédérale américaine vis-à-vis de l'égalité d'opportunité face à l'emploi et en employant le concept d'équité sociale, Ricucci a tenté de reporter cette expérience canadienne de l'équité sociale au prisme de la politique de l'équité en matière d'emploi. Le Gouvernement fédéral a ainsi joué un rôle fondamental entre 1984 et 2004 pour obtenir un meilleur partage des emplois publics comme des emplois privés pour certains groupes démographiques. Le public a pour ainsi dire, dans le cadre du Canada comme des États-Unis, emboîté le pas au secteur privé, en tentant d'obtenir des résultats notables dans l'amélioration de l'accès à l'emploi, en particulier pour les femmes et les personnes de couleur (Ricucci, 2009, p. 374; Rice, 2005; Wise, 1990).

Nous voyons bien que le courant de la gestion de la diversité est devenu une évidence devant conduire à développer des programmes de recherche multiples et mettant au bout du jour, les effets

supposés ou réels de la diversité sur l'activité, les perceptions et la culture professionnelle des agents organisationnels. L'adoption de mécanismes coercitifs par les législateurs fédéraux pour réaliser l'équité en emploi, aux États-Unis comme au Canada, a conduit à un besoin manifeste de renouvellement des recherches empiriques que certains auteurs appellent de leurs vœux (Wise et Tschirhart, 2000, p. 393) et que d'autres affirment comme étant l'un des enjeux les plus décisifs pour la recherche en administration publique (Sabharwal et al, 2018) où trop peu de connaissances théoriques en la matière auraient été développées jusqu'à ce jour (Pitts et Wise, 2010, p. 44). Plus encore, la question de la professionnalisation de la diversité s'envisage en tant qu'enjeu de plus en plus crucial pour la théorie organisationnelle. Dès 1999, Schneider et Northcraft ont mis en évidence l'importance de la profession des gestionnaires de la diversité en avançant que 75% des 50 compagnies américaines les plus importantes disposaient de gestionnaires professionnels de la diversité et qu'il convenait que la recherche accompagne ce nouveau champ professionnel de la gestion ayant vocation à se développer à l'échelle de l'ensemble des secteurs organisationnels (Byrne, 1993).

1.1.2.3 Les approches prescriptives de la gestion de la diversité

Le courant prescriptif des études sur la gestion de la diversité a émergé au tournant des années 1980 et a consisté à mettre la justice sociale à l'épreuve de la gestion de la performance organisationnelle (Tomlinson et Schwabenland, 2010, p. 101). Le postulat de base demeure celui de la nécessité de forger des grilles d'analyse et des nouvelles pratiques à la gestion de la diversité dans les organisations en raison de la diversification démographique croissante des sociétés. Les premiers appels de ce courant de recherche auraient émané du secteur privé (Thomas, 1990; Pitts, 2006). Les auteurs en question prennent bien souvent comme point de ralliement, un livre hautement prescriptif et annonciateur intitulé : *Workforce 2000*, publié en 1987 par Johnston et Packer de l'Institut Hudson. Cet ouvrage formule une série de défis en matière de diversité et soutient l'impératif pour les organisations d'y répondre de façon proactive en s'appuyant pour cela sur des programmes de recherche innovants et devant mener à une adaptation rapide des organisations à cette nouvelle norme de gestion. Les auteurs partagent ainsi le constat du rôle des travaux empiriques sur la mise en œuvre de la diversité et sur le développement de stratégies et d'outils de gestion propres aux organisations (Nkomo et Cox, 1996). Constat toujours valide, trente ans après ces premiers appels à des travaux sur la gestion organisationnelle de la diversité, cette dernière a aussi régulièrement été pointée du doigt en administration publique : « l'administration publique n'en ferait pas suffisamment pour guider et gérer les efforts en matière de diversité » (Wise et Tschirhart, 2000, notre traduction).

Les tenants de cette série d'approches sur la gestion de la diversité partagent ou se divisent autour de certains référentiels théoriques comme par exemple, celui de la théorie des échelons supérieurs (i.e *Upper Echelon Theory*), selon laquelle, les gestionnaires, pour développer des pratiques de gestion de la diversité, ne doivent pas être un corps homogène mais à l'inverse, refléter autant que faire se peut dans les échelons supérieurs comme dans les échelons subalternes, la diversité de la société entière (Desmidt et al, 2019). A cette condition, l'organisation peut fonctionner sur la base de coopérations positives qui mobilisent l'ensemble des échelons et des strates hiérarchiques. Un autre ancrage théorique qui influence ce courant concerne la notion de catégorisation sociale selon laquelle, les individus vont avoir tendance dans leur action professionnelle et dans les rapports organisationnels à s'identifier positivement à leur(s) groupe(s) sociodémographique(s) d'appartenance et donc à privilégier celui-ci ou ceux-ci dans la conduite de leur action professionnelle (Jackson et al, 2003; Pitts, 2010; Moon, 2018). Par conséquent et afin de limiter la catégorisation sociale, de favoriser un climat de diversité positif et d'accompagner des mesures de gestion adéquates répondant à la théorie des échelons supérieurs, chaque organisation devrait tendre à accroître le capital social organisationnel sur la base d'une sensibilisation des acteurs au multiculturalisme en tant que manifestation concrète de la diversité dans les sociétés d'aujourd'hui (Cox, 1991; Dickens, 2007).

Une question empirique qui a appelé à un certain nombre de travaux en la matière, a consisté à interroger les conditions de la conciliation de l'excellence avec de la progression des carrières et la diversité des profils des gestionnaires au sein des organisations (Vangen, 2017; Oberfield, 2016;

Grissom et Keisser, 2011; Meier, 1993). Une autre question qui est aussi revenue de façon redondante dans la recension des écrits est celle précédemment évoquée, sur les conditions pour assurer un climat de diversité positif au sein des organisations, en assurant une promotion active de la diversité tout en limitant les conflits intergroupes pouvant en résulter (Oberfield, 2016; Moon, 2018). Ces questions sont bien souvent traitées empiriquement, en recourant à la littérature portant sur la prise de décision. Pour Herring (2009), la diversité offrirait un avantage compétitif pour les organisations et serait donc positivement perçue, à condition qu'elle accroisse la satisfaction de l'ensemble des employés et que le traitement particulier à l'égard de certains groupes ne soit pas perçu comme une limite ou une entrave au traitement ou à la progression des autres groupes. Le principe de la ressemblance sociologique ne serait donc pas un critère maximisant la prise de décision car il ne conduirait pas à dégager l'entièreté des solutions possibles et couperait donc de solutions novatrices (Van Buuren et Loorbach, 2009; Mcpherson et al, 2001). Aussi, selon les tenants de l'approche prescriptive de la gestion de la diversité, il importe d'étudier positivement et empiriquement, à l'aide de variables de contrôle, la mise en œuvre de la diversité et de ses effets psychologiques sur l'organisation et sa performance afin d'accompagner les gestionnaires dans leurs pratiques. L'ancrage de ces travaux est ainsi éminemment positiviste et privilégie les études quantitatives sur les études qualitatives.

Au-delà de certains postulats épistémologiques et méthodologiques partagés, les travaux sur la gestion de la diversité mettent aussi de l'avant un certain nombre de débats et de désaccords internes sur un certain nombre de variables et d'effets intrinsèques à la diversité parmi lesquels : sur la coopération interindividuelle au sein de l'organisation ou au sein d'espaces inter-organisationnels; sur la culture organisationnelle; ou encore sur la performance (Bryson, 2010).

- **Sur les coopérations inter individuelles**, certains travaux ont cherché à mettre de l'avant les tensions et les opportunités que pouvaient susciter la diversité (Van Buuren et Loorbach, 2009; Clarke-Hill et al., 2003; Das and Teng, 2000; de Rond and Bouchikhi, 2004; Huxham and Beech, 2003; Huxham and Vangen, 2005; Provan and Kenis, 2008; Saz-Carranza and Ospina, 2011; Vangen and Huxham, 2003; Vlaar et al., 2007). Certains y voient empiriquement un lien positif évident pour l'innovation et la recherche des meilleures solutions possibles : « *variety, can result in creative destruction by which, existing images and conceptions are broken and new insights are in their place* » (Vangen et Winchester, 2014). La diversité générerait ainsi une tension créatrice qui donnerait un sens et une inertie à la collaboration (Hooghe, 2007; Vangen et Winchester, 2014). Certains travaux, dans une moindre mesure, postulent à l'inverse, qu'une promotion active de la diversité pourrait avoir pour effet de diminuer le niveau de confiance inter-individuel (Delhey et Newton, 2005, p. 324; Alesina et La Ferrara, 2005; Hero, 2003; Anderson et Paskeviciute, 2006) et accroître les lignes de faille (Van Knippenberg et al, 2010) ainsi que les conflits entre différents groupes au sein des organisations en entretenant certains clivages identitaires (Gebert et al., 2014, sur la diversité religieuse; Yang et Bacouel Jentjens, 2019, sur les minorités visibles en France).
- **Sur la culture organisationnelle**, la diversité diviserait sur les croyances, les pratiques organisationnelles et sur leur implication pour leur sentiment d'intégration et d'appartenance à l'organisation. Une première école a tendance à soutenir le principe d'homophilie et de congruence, issu des approches psychologiques et cognitives et qui repose sur les théories basées sur le groupe ou encore sur l'attraction (i.e *Group Based and Attraction Theory*) et selon lesquelles globalement, plus le groupe est homogène dans ses propriétés sociologiques et plus il développe un fort sentiment d'appartenance organisationnel (Seligman, 1997; Oberfield, 2016). Une autre école, plus répandue que la première, s'appuie sur la notion de climat positif de diversité pour renverser l'affirmation précédente en parvenant à montrer empiriquement que la diversité des perspectives et des différences individuelles pouvait contribuer à développer positivement la culture organisationnelle (Choi, 2009; Gonzales et Denesi, 2009).
- **Sur la performance** enfin, et notamment sur la maximisation de la participation et de la prise de décision, les travaux se sont intéressés à comprendre en quoi la diversité culturelle et

L'augmentation de la part des minorités visibles dans certaines administrations publiques pouvaient être un gage de performance ou à l'inverse, une contrainte inhérente à celles-ci. On peut par exemple citer un secteur de l'administration publique qui a fait l'objet de plusieurs travaux quelques peu similaires et comparables du point de vue des questions traitées et des résultats empiriques obtenus: la diversité des enquêteurs des administrations municipales de police compte-tenu des résultats en termes de résolution d'affaires criminelles. Dans un article de 2013, Hur parvient à la conclusion que la gestion de la diversité raciale dans les services de police municipaux aux États-Unis conduirait à une baisse du nombre de résolutions d'affaires en soulignant que la mixité ethnique aurait pour effet d'accroître les tensions et la concurrence interraciale au sein des services de police, et donc de diminuer conséquemment le niveau de la coopération. Pourtant en 2000, un article paru dans la revue *Administration publique du Canada* avait déjà annoncé les résultats d'une enquête pancanadienne semblable et qui avait permis d'examiner la question dans pas moins de huit administrations de police municipales de villes importantes. L'article a montré que l'augmentation de la part des minorités visibles dans les services d'enquête avait pour effet d'augmenter significativement le nombre d'affaires résolues (Jain, Singh et Agocs, 2000). Pitts (2009) a quelque peu abondé dans le même sens en expliquant que la gestion de la diversité conduirait à une plus grande gestion de la performance et que la satisfaction au travail (et envers la gestion de la diversité) s'en trouverait significativement meilleure chez les personnes de couleur que chez les personnes blanches. Ce dernier auteur se défend par ailleurs d'avoir été le premier à recourir à une « *large N-study using public sector data to link diversity management with related outcomes* » (Pitts, 2009, p. 335), invitant à plus d'études quantitatives (Wise et al, 2000). D'autres suivront. Pour Choi and Rainey (2010) notamment, la diversité raciale peut être bien perçue à la condition d'être « médiatisée positivement », par des mesures de diversité qui visent à instaurer un climat positif de diversité et donc à valoriser les différences sur le milieu de travail. Oberfield (2014) soutient que les « *managers take action at one time and employees of organizations respond at a later time* » (p.777) pour justifier l'importance d'études longitudinales en matière de diversité. Notons aussi un article particulièrement critiqué d'Andrews et Ashworth (2014) pour ses évidences statistiques et selon lesquels, la représentativité de genre et des minorités ethniques serait positivement reliée à l'inclusivité du milieu de travail et à la performance mais négativement reliée à la discrimination et à l'intimidation sur le milieu de travail. En répondants directs, Kaynard (2015) mais aussi Ibsen (2015), leur reprochent notamment « d'éviter la question centrale : en quoi le niveau de la représentation des femmes et des minorités visibles influencerait-il sur l'inclusion, les discriminations et l'intimidation ? » et donc de ne jamais vraiment adresser la question de la (re)structuration des représentations, ce que les tenants des approches critiques vont plus largement invoquer dans leurs travaux, en appelant à sortir des logiques contingentes pour remédier à cette problématique de la construction du sens et des perceptions des acteurs et des organisations en matière de diversité.

1.1.2.4 Les approches critiques de la gestion de la diversité

Les approches critiques du courant de la gestion de la diversité sont apparues à compter des années 1990, en réponse aux travaux évoqués dans la section précédente. Les tenants des approches critiques de la gestion de la diversité ont voulu revenir aux fondements de l'objet de la diversité, à le déconstruire pour en saisir à la fois ses significations, ses perceptions et ses manifestations et avant de se pencher sur une quelconque perspective contingente et prescriptive de la gestion de la diversité qui concerne presque exclusivement les communautés de praticiens. Plus encore, le versant critique a tenu à mettre en évidence un certain nombre de dangers et de dérives induits par les travaux sur la gestion de la diversité (Prasad et Mills, 1997) qui la videraient de sa substance et qui contribueraient à en faire davantage qu'un fait social, un cas d'affaire ou encore, un objet technocratique (Swan, 2010; Ahmed et Swan, 2006). Pour ces auteurs, le mariage de la diversité et de la performance dans l'analyse organisationnelle constituerait en vérité, le talon d'Achille des études organisationnelles sur la diversité.

Celles-ci se verraient privées d'une diversification des sources de questionnements et contribueraient, sans jamais vraiment s'en apercevoir ou bien l'admettre, au jeu du néolibéralisme (Ahonen et al, 2014).

Le courant critique est ainsi marqué par un profond rejet de l'essentialisation des visions et propositions en matière de diversité et s'intéresse à la construction du sens, aux effets de langage, aux dynamiques de pouvoir et au rôle structurant des identités sociales (Nkomo et Cox, 1996 ; Cox, 1994) dans les résistances individuelles et dans les mobilisations collectives face au changement organisationnel (Tran et al, 2011; Dick et Cassell, 2002). La théorie des identités sociales (Tajfel, 1982; Tajfel et Turner, 1986) a été mobilisée par certains auteurs pour montrer combien « les émotions étaient générées en fonction de l'appartenance et par l'identification dérivée de l'appartenance à un ou plusieurs groupes sociaux » (Tran et al, 2011, p. 170) et combien elles contribuaient à structurer la réception et les perceptions des modes de gestion au sein des organisations (Hogg et Abrams, 1988). Mackie et al (2008) ont ainsi développé une théorie de la perception inter-groupes selon laquelle chaque individu perçoit la réalité organisationnelle qui l'entoure selon la vision propre et spécifique de son groupe social d'appartenance et qui structure ses comportements vis-à-vis des autres groupes (Garcia-prieto et al 2007; Linnehan et Konrad, 1999).

Le courant critique s'intéresse ainsi au poids des constructions discursives autour du concept de diversité, aux symboles et aux conflictualités qui émanent de sa gestion organisationnelle. Il se décline autour de nombreux référents théoriques parmi lesquels : le poststructuralisme, le postmodernisme et les approches foucaaldiennes (Tomlinson et Schwabenland, 2010; Ahonen et al, 2014); le post-colonialisme (Boogaard et Roggeband, 2010; Mills, 1995; Cutcher et al, 2019); l'analyse discursive (Schwabenland, 2012, Swan, 2010; Prasad et al, 2010; Tomlinson et Schwabenland, 2010; Zanoni et al, 2004; Litvin, 1997); la *Labour Process Theory* (Zanoni et al, 2011, p. 10) ou encore la théorie féministe et les études de genre (Lebon, 1996 ; Priola et al, 2018; Krøtel et al, 2019). Sur ce dernier ancrage, Lebon s'est intéressé à la professionnalisation des femmes dans le secteur de la santé à Sao Paulo, en mettant de l'avant des différences de postures et des profondes divisions dans les discours des employées des organisations de la santé, certaines directrices de gestion préférant adopter des positions subversives à l'endroit des revendications féministes pour plus d'inclusion et pour une plus grande attention sur la représentation des femmes et de leurs intérêts. Plus récemment, Priola et al., (2018) ont recouru à une approche généalogique dans quatre organisations italiennes pour mettre en évidence la relation à l'inclusion en lien avec le genre, en montrant en quoi les discours sur l'hétéronormativité avaient tendance à « produire des sens et des significations dans lesquels les travailleurs gays, lesbiennes, bisexuels et transgenres se voyaient regroupés, essentialisés et renvoyés au même label de minorité sexuelle qui dans les faits, renforcerait la légitimation de l'hétéronormativité sur le milieu de travail et entretiendrait le doute de certains membres de ces minorités à prendre une part active dans la diffusion de discours alternatifs en matière de diversité de genre et d'appartenance sexuelle » (p. 793).

Pour l'ensemble de ces auteurs, le manque d'études sur la mise en œuvre de la diversité au niveau des organisations ne doit pas constituer le fil d'Ariane de la recherche. La priorité doit être donnée à une meilleure cartographie théorique et conceptuelle de la diversité. Le courant critique s'intéresse également à comprendre en quoi les instruments de la gestion de la diversité peuvent conduire à déplacer ou reproduire subtilement, et sans le souhaiter, les inégalités dans les organisations, sans parvenir à y mettre fin (Van Laer et Janssens, 2011; Schwabenland et Tomlinson, 2015; Romani et al, 2019 ; Priola et al, 2018 ; Holck, 2018).

Finalement, le courant critique semble se présenter comme étant plus unifié que le précédent et ouvertement positionné contre celui-ci. Pour ses auteurs, le courant *mainstream* de la gestion de la diversité aurait conduit à délaisser l'analyse de la construction de la justice sociale pour la performance organisationnelle en faisant de la diversité un cas d'affaire (Cox et Blake, 1991; Kandola et Fullerton, 1998). Dans le volume 17(1) de la revue *Organization*, certains chercheurs ont appelé à développer un véritable programme d'études critiques en gestion de la diversité (Zanoni et al, 2011) et à repousser le plafond de verre de l'appréhension scientifique de la diversité par un véritable tournant interprétativiste, face à l'influence parfois prédominante de la gestion stratégique (Kelly et Dobbin, 1998). Ils ont proposé pour ce faire, un agenda constitué de trois pistes de recherche principales : plus d'investigations empiriques en fonction de la multiplicité des contextes organisationnels; une recherche autour des

expériences de diversité par la force de travail et finalement, une exploration des formes de diversités encore non-couvertes jusque-là par la littérature académique.

1.1.2.5 La gestion de la diversité : quel espace de discussion ?

Que dire de cet état des discussions autour du champ de la gestion de la diversité au regard de cette apparente dualité ? La production d'un savoir managérial opérationnel et effectif est-elle réellement incompatible avec un agenda de recherche critique ?

Cette question, loin d'être évidente présente toutefois chez certains auteurs, une réponse relativement simple et consensuelle. « Un changement radical de perspective requiert de travailler à une interprétation multidimensionnelle de la performance en gestion de la diversité (...). Il importe que celle-ci puisse, à la fois être saisie en fonction des objectifs contingents des organisations mais aussi au niveau individuel, en fonction de la satisfaction de la force de travail à l'égard de l'amélioration de la justice sociale, de l'inclusion et de l'évolution des perceptions autour de la différence et de la diversité » (Jonsen et al., 2013, traduction libre).

Il ne peut y avoir véritablement de dissociation des deux versants tant ils se nourrissent mutuellement et concourent ensemble, à éclairer empiriquement même si sur des bases différentes, la structuration et la réalisation de la diversité au niveau des organisations, tant du point de vue de la transformation des représentations que des pratiques et des outils de gestion internes aux champs organisationnels et à leurs acteurs. Il n'y a donc *a priori* pas de contradiction entre le développement d'un savoir managérial et l'examen critique de sa mise en œuvre. Aussi, « entre les défenseurs des arguments en faveur de la gestion de la performance et les défenseurs d'une théorie critique de la gestion de la diversité » (Tran et al, 2011), il doit bien exister d'autres modèles d'analyse pour à la fois tenir compte de la question de la mise en œuvre des pratiques et des outils de gestion de la diversité que de leurs effets sur les « discriminations subtiles et les jeux de pouvoir qui se déploient au sein des organisations » (Van Laer et Janssens, 2011).

Enfin, et comme nous le verrons dans la prochaine section qui portera sur la réception et l'application de la diversité au champ de l'administration publique, la question de la professionnalisation de la fonction de gestionnaire de la diversité a été jusqu'à ce jour, beaucoup trop sous-explorée mais n'en est pas moins primordiale pour l'avenir de la recherche sur la diversité (Schneider et Northcraft, 1999; Patterson, 1996). Or, on voit bien qu'une recherche sur la professionnalisation de la gestion de la diversité requiert à la fois une analyse en termes de pratiques et d'outils de gestion, qu'en termes de socialisation professionnelle et donc, de trajectoires individuelles.

1.2 Penser et discuter de la diversité en administration publique

Nous avons vu dans la précédente section que la diversité constitue un objet d'étude particulièrement complexe à saisir tant elle dispose de définitions et d'interprétations disciplinaires qu'il convient de resituer (Larkey, 1996) et qui en font un fait social total (Mauss, 1925). Nous nous sommes aussi penchés sur le champ de la gestion de la diversité, en tant que courant de recherche fortement polarisé entre une première génération de travaux davantage positiviste et une seconde génération beaucoup plus critique.

Voyons à présent quelle place occupe la diversité en administration publique et comment cette dernière contribue à l'intégrer dans ses axes et ses préoccupations de recherche. Nous allons dans un premier temps voir, au travers d'un bref survol des travaux sur la bureaucratie représentative, quelles ont été les contributions du champ de l'administration publique à la lecture du concept de diversité (1.2.1.1). Nous relèverons dans un second temps, particulièrement dans le cas du Canada, certains travaux qui se sont concentrés sur l'équité en emploi, en tant que politique de réalisation de la gestion de la diversité au sein des organisations publiques. Nous verrons que l'équité en emploi constitue un type bien particulier de politique de gestion de la diversité qui vise à transformer par l'embauche, la composition sociale des organisations et donc, à mettre en œuvre la théorie de la bureaucratie

représentative (1.2.1.2). Nous en viendrons ensuite à aborder un certain nombre d'implications de la diversité pour la gestion publique (1.2.2) ainsi que pour l'analyse des politiques publiques (1.2.3) et finalement, pour l'institutionnalisation et la professionnalisation de la fonction de gestionnaire de la diversité dans les organisations publiques (1.2.4).

1.2.1 Littérature et travaux sous-jacents en administration publique

Les travaux sur la bureaucratie représentative comme ceux sur l'équité en emploi structurent en administration publique les discussions autour de la diversité et de sa gestion. L'influence de la bureaucratie représentative a été telle qu'elle a largement été reprise par les disciplines voisines citées plus-haut : en sociologie des organisations, en gestion ainsi qu'en science politique.

1.2.1.1 La bureaucratie représentative, principes, débats et limites

La bureaucratie représentative n'est pas une préoccupation d'étude neuve et nombreux ont été les travaux réalisés sur le sujet. Les premiers travaux nous proviennent des États-Unis. Ils ont été conduits par l'américain J. Donald Kingsley que l'on peut qualifier de père fondateur du courant de recherche. Dans son ouvrage canonique de 1944, *Representative Bureaucracy*, il s'intéresse à la composition sociale du corps des fonctionnaires britanniques pour conclure que la fonction publique n'était alors pas représentative de la société, dans la mesure où les femmes se retrouvaient considérablement discriminées dans l'accès à la plupart des emplois publics. Il a ensuite mis en avant le problème déjà tangible à l'époque, et toujours récurrent aujourd'hui dans certains États, de la construction élitaire de la haute bureaucratie étatique (Mangset, 2016) qui tirait une grande partie de son personnel des classes socio-économiques les plus favorisées. Pour Kingsley, le manque de diversité au sein de l'administration a donc des implications et des conséquences politiques importantes. La bureaucratie représentative doit comme il le précise, s'envisager comme « un outil d'émancipation de la société entière et de combat à l'encontre de l'asservissement politique » (Kingsley, 1944, p. 185, notre traduction). Il propose une formulation particulièrement limpide du concept de bureaucratie représentative et qui ne saurait être plus précise : « les bureaucraties, si elles veulent être démocratiques, doivent être représentatives des groupes aux services desquels elles travaillent » (Kingsley, 1944, p. 305, notre traduction). Frederick Mosher a par la suite complété cette définition en précisant que la composition sociale des fonctionnaires était indissociable de la recherche en administration publique (Mosher, 1968).

Les travaux sur la notion d'égalité des chances dans la fonction publique ont permis par la suite de creuser plus en profondeur la notion de représentation bureaucratique. Groeneveld et Van de Walle (2010) s'appuient sur deux constats importants : d'abord le concept de bureaucratie représentative est à arrimer à un entre-deux, entre les politiques d'accès et les politiques de promotion aux emplois publics. Celles-ci privilégient bien souvent, des mécanismes davantage incitatifs que contraignants pour obtenir une meilleure représentation de la société et atténuer les tensions sociales mais rejettent dans le même temps, un recrutement qui serait uniquement fondé sur le mérite individuel. Ensuite, vient le fait que la représentation passive puisse être un moyen donné aux fonctionnaires issus de groupes minoritaires, d'œuvrer à un activisme dans la conduite de leur action. Sur ce dernier point, la promotion de la diversité dans l'administration publique peut être assortie d'effets pervers qui doivent attirer l'attention des fonctionnaires, compte-tenu de leur mission d'intérêt général (Lim, 2006). L'égalité des chances, bien que pouvant faire l'objet d'interprétations différenciées, est devenue un enjeu majeur pour assurer la légitimité de l'État et créer un sentiment d'adhésion vis-à-vis de la fonction publique.

La bureaucratie représentative a initialement été envisagée dans une perspective territoriale. Il s'agissait de permettre de rapprocher l'État et son administration, des territoires pour venir à bout des velléités régionalistes. (Groeneveld et Van de Walle, 2010). D. J. Savoie a travaillé sur la relation entre la bureaucratie nationale et les régionalismes. Il précise à cet égard, que l'ensemble des tranches de la société sur les plans démographique, géographique, linguistique et ethnique, devraient être

représentées, en juste proportion, pour produire une application exhaustive de l'enjeu de la représentativité (Savoie, 1987).

Ce survol de la revue de littérature sur le thème de la bureaucratie représentative nous amène à formuler une classification des travaux selon de trois thématiques : d'abord, les travaux qui s'attardent sur la conceptualisation de la bureaucratie représentative en tant qu'idéal d'égalité, voire d'équité, dans l'accès et l'amélioration du milieu de travail et qui peut faire échos à certains concepts périphériques, parfois synonymes comme l'égalité des chances (1.2.1.1.1). Ensuite, les recherches qui s'intéressent davantage aux implications pour la démocratie et pour la lutte contre toute forme de discriminations systémiques au niveau des administrations et des services publics (1.2.1.1.2). Enfin, les travaux qui traduisent et articulent dans une perspective comparative, le concept dans un ensemble d'États ou pour une forme particulière que peut prendre la représentation bureaucratique comme par exemple, la représentation en juste proportion de l'ensemble des langues dans les administrations publiques des États fédéraux plurilinguistiques (1.2.1.1.3).

1.2.1.1.1 Concevoir les représentations bureaucratiques

Il convient de ne pas confondre la représentation de la représentativité (Pitkin, 1967). Lois R. Wise (2007) précise qu'une bureaucratie est réellement représentative quand l'ensemble des groupes sociaux-culturels se retrouvent inclus en juste proportion dans l'appareil d'État. Soni Vidu (2000) a expliqué qu'au cours des dernières décennies, les politiques d'ouverture étaient devenues un leitmotiv permanent pour l'ensemble des structures du secteur public. Celles-ci font l'objet d'évaluations récurrentes. Pour lui, trois paramètres travaillent la notion de représentativité en profondeur : l'identité des employés et les stéréotypes associés, la nature des relations interpersonnelles entre les employés et les managers et finalement, le degré d'acceptation sociale des politiques managériales de la diversité (Vidu, 2000).

La représentation bureaucratique a été approchée dans la littérature par la citoyenneté. L'appartenance à la communauté nationale serait ainsi le critère naturel de la représentativité bureaucratique. Cela revient à dire dans une vision large, que tout citoyen doit pouvoir être représenté dans l'appareil administratif, celui-ci agissant en tant qu'intermédiaire entre la sphère politique et les populations, mais aussi pouvoir, sans aucune barrière ou discrimination sociologique, être en mesure d'accéder à l'ensemble des emplois publics (Kelly, 1998). De plus en plus d'auteurs revendiquent toutefois de surpasser le critère de la citoyenneté et de raisonner en termes de population résidente pour ne pas nier la représentation des étrangers et pour encourager leur intégration au sein de la communauté politique (Delpérée, 2006). Autre critère afférent à la représentation bureaucratique, la représentation ethnoculturelle est souvent appréhendée dans une perspective territoriale dans les États-multinationaux pour garantir leur légitimité (Groeneveld et Van de Walle, 2010 ; Aucoin, 1985). Sous l'époque coloniale par exemple, les Anglais ont pris en compte les importantes disparités entre le Nord et le Sud de l'Inde sur les plans économique, religieux, et plus généralement culturel, pour mettre en place l'appareil administratif (Tummala, 1999). D'autres critères de la représentation bureaucratique ont aussi été avancés tels que le genre. Dans son livre, Kingsley parle de la non-représentativité des femmes dans la fonction publique britannique au siècle dernier. L'âge ou la distribution de la population selon les catégories de richesse peuvent aussi être perçus comme des caractéristiques sociales fondamentales pour refléter une société dans l'ensemble des catégories hiérarchiques de l'État.

Nous voyons donc que la représentation bureaucratique est un concept social ouvert sur la diversité. Les critères pouvant entrer en ligne de compte sont nombreux, bien que pouvant être augmentés ou diminués selon les États. La représentativité bureaucratique est un construit intersubjectif, un artefact social qui se trouve enclavé entre l'idéal d'une société reproduite à l'identique et la réalité plus nuancée, d'une perception partielle de la diversité (Maarhuis et Rud, 2017).

Cette perception partielle de la diversité se retrouve aussi dans la distinction entre représentation active et passive (Dolan et Rosenbloom, 2003). Celle-ci a été posée par Frederick Mosher. « Une administration est représentative passivement si elle reproduit les caractéristiques de la population en termes de race, de classe sociale, d'origine ethnique, de religion, de parité

homme/femme, de profession etc. Une bureaucratie est considérée comme activement représentative si elle défend les intérêts d'une catégorie particulière de la population » (Meier et Hawes, 2006, p. 266). Depuis les années 1990, la recherche universitaire a établi un lien favorable entre ces deux types de représentation pour refléter et défendre la diversité dans le secteur public.

1.2.1.1.2 *L'implication démocratique de la bureaucratie représentative*

Dans la pensée politique moderne et particulièrement chez John Stuart Mill et Jeremy Bentham, la démocratie représentative serait la forme idéale de gouvernement. Représentants politiques et administratifs doivent ensemble être à l'image de l'ensemble des citoyens et des groupes ethnoculturels. Bien entendu, il s'agit de réitérer qu'on est là dans un idéal (Bozzo-Rey, 2015). Si Mill se concentre sur les élus, Bentham s'intéresse aussi aux fonctionnaires d'État dans sa pensée. La définition benthamienne de la démocratie ne fait donc pas abstraction de la bureaucratie qui tient une place fondamentale dans la théorie du bon gouvernement. Jacques Chevallier (2011) postule lui aussi à ce lien fondamental entre démocratie et administration en parlant « d'administration démocratique » pour associer davantage l'ensemble des citoyens à l'action administrative de l'État. Deux courants se sont structurés dans la littérature autour du concept de bureaucratie représentative : un premier courant met l'emphase sur le lien structurel existant entre représentativité et performance de l'action administrative (Calvés, 2005 ; Meier et al., 1999) tandis que le deuxième courant table lui, davantage sur le lien structurel existant entre représentativité et légitimité de l'État (Kernaghan, 1978). Le premier courant tendant ainsi inexorablement à contribuer aux discussions évoquées dans la section précédente sur la gestion de la diversité.

1.2.1.1.3 *La bureaucratie représentative et le comparatisme*

Une troisième utilisation importante du concept de bureaucratie représentative a trait à sa transposition à des études comparatives qui visent à analyser la variation d'un paramètre dans plusieurs États ou à étudier la représentativité de l'administration publique dans des États présentant des analogies du point de vue de leur construction politico-administrative. Dans leur importante contribution collective aux politiques de la bureaucratie représentative, Peters, Von Maravic et Schroter (2015) justifient la nécessité d'une perspective comparative et transnationale afin de mieux saisir le lien entre société et représentation bureaucratique (Meier et Morton, 2015). Le livre explore la grande variété des pratiques en matière de représentation bureaucratique, sur la base des différences de systèmes politiques et de contextes culturels pour comprendre comment se décline territorialement la théorie de la bureaucratie représentative.

Nous avons identifié quelques études comparatives pertinentes, notamment sur le thème de la représentation ethnoculturelle et linguistique au sein des États multinationaux qui voient cohabiter plusieurs groupes se définissant en tant que nation dans un même ensemble politique et territorial (Gagnon et al., 2006, p. 293). Yussuf Bangura (2006) analyse l'importance de la représentation ethnique dans les administrations publiques des États multi-ethniques. Il formule pour cela trois arguments : d'abord parce que les différences d'interprétation de la notion même de diversité peuvent traduire des formes de cohésion ou de tension entre plusieurs groupes ethniques et que le clivage ethnique va dépendre en grande partie, des structures sociales et politiques. Ensuite, il avance qu'un équilibre a été trouvé dans les États multi-ethniques qui reconnaissent activement la pluralité ethnoculturelle et la traduisent dans des politiques d'*affirmative action*, notamment pour l'accès aux fonctions administratives les plus élevées. A contrario, les États multi-ethniques qui penchent pour des *Soft or Invisible Policies* (Lawford, 2016) à l'endroit des minorités ethnoculturelles se retrouvent généralement en proie aux conflictualités et à l'instabilité, du fait du manque de légitimité de l'État pour une partie de ses communautés. Finalement et en dépit de la légitimité démocratique d'un gouvernement élu, il ne faut pas minimiser l'importance de la négociation inter-ethnique dans l'établissement des structures institutionnelles. L'article se veut être une critique aux formes de management public qui mettent

sciemment de côté, la question toujours délicate de la représentativité ethnoculturelle. Turgeon et Gagnon (2013) se sont intéressés au rapport entre mobilisation des groupes nationaux et représentation bureaucratique des minorités visibles. Ils soutiennent que la Belgique éprouve plus de mal à assurer la représentation des minorités ethnoculturelles contrairement au Canada, du fait du système consociationnel en place qui favorise la représentation équitable des communautés nationales au niveau fédéral.

La langue et son usage dans l'administration peut aussi constituer un enjeu à la représentation bureaucratique. Kübler, Kobelt et Andrey (2011) se sont intéressés aux régimes des langues officielles dans les fonctions publiques fédérales suisse et canadienne. Leur argument majeur consiste à dire qu'il ne peut y avoir de bureaucratie représentative dans les États multilingues si ces derniers ne disposent pas d'un régime de multilinguisme au niveau des administrations publiques (McRae, 2007).

Nous observons donc à l'issue de cette courte revue de littérature sur la bureaucratie représentative que les trajectoires nationales et étatiques occupent une position centrale dans les différents travaux mentionnés, particulièrement dans le cadre des études comparatives. Dans une dynamique d'analyse des politiques publiques et de gestion organisationnelle, cette littérature propre aux représentations bureaucratiques est à mettre en discussion avec celle entourant la gestion de la diversité présentée dans la section précédente. Elle demeure toutefois relativement descriptive en proposant une lecture des raisons, souvent éthiques, qui ont poussé (ou qui tendent) à développer des politiques d'équité en emploi. Ceci-étant dit, ces travaux s'avèrent en revanche insuffisants pour comprendre comment ces politiques de bureaucratie représentative sont traduites dans divers contextes organisationnels et par leurs acteurs.

1.2.1.2 L'équité en emploi et l'égalité d'opportunité, des dispositifs de gestion des représentations bureaucratiques

Dans les années 1960 aux États-Unis, les revendications de la communauté afro-américaine mais aussi celles des femmes ont conduit à l'adoption de dispositions d'action positive par le gouvernement fédéral (i.e. *Affirmative Action*). Ces premières mesures ont été entérinées par la loi sur les droits civiques (i.e. *Civil Rights Act*) adoptée en 1964 sous la présidence démocrate de Johnson et où y a été formellement inscrite la formule qui annoncera l'avènement de l'opportunité d'emploi égal: « *It shall be unlawful for employers to operate without written job descriptions, diversity training programs and sexual harassment grievance procedures* » (Dobbin, 2009, p.1).

L'opportunité d'emploi égal s'inscrit donc à compter des années 1960 aux États-Unis dans le cadre des mesures d'action positive qui ont amorcé un rattrapage sur le traitement démocratique des minorités et sur la lutte contre les discriminations autant dans l'emploi privé que dans l'emploi public. Le livre de Frank Dobbin retrace très bien cette aventure de l'opportunité d'emploi égal aux États-Unis dans son livre *Inventing Equal Opportunity* où elle est saisie en tant que politique publique construite autant par l'État que par les professionnels de l'administration et les gestionnaires. Il explique au Chapitre 6 comment celle-ci a profondément été changée sous Reagan qui a tenté de démanteler les programmes d'action positive dirigés par l'État dans les années 1980. Cela aurait conduit au tournant managérial de la diversité qui s'est amorcé à compter des années 1990. « *A star Diversity consultant, R. Roosevelt Thomas argued in a 1994 Harvard Business Review article, firms had come to promote diversity for business reason "Sooner or later, affirmative action will die a natural death (...) what affirmative action means in practice is an unnatural focus on one group and what it means too often to too many employees is that someone is playing fast and loose with standards in order to favor one group"* » (Thomas, 1994; Dobbin, 2009). En somme, le tournant de la gestion de la diversité serait ainsi venu transformer une approche collective des discriminations en une approche individuelle de la gestion de la différence, compatible avec le paradigme de la performance des organisations, comme souligné pour les tenants de l'approche prescriptive de la gestion de la diversité.

Au Canada, il faudra attendre les années 1980-1990 pour que les débats autant académiques que gouvernementaux viennent poser les bases de ce que l'on appelle aujourd'hui l'équité en matière

d'emploi et qui demeure une adaptation de la vision américaine de l'action positive et de l'opportunité d'emploi égal aux enjeux et réalités du Canada. En 1984, la Commission Rosalie Abella, du nom de la juge l'ayant présidée, parvient à une importante conclusion selon laquelle les femmes, les minorités visibles, les autochtones et les personnes en situation de handicap se verraient considérablement sous-représentés dans la fonction publique fédérale, alors même qu'ils pesaient alors ensemble pour plus de 60% de la population au Canada. Deux ans plus tard, la première loi sur l'équité en emploi est venue contraindre toutes les compagnies d'État et les compagnies privées sous juridiction fédérale du travail, et embauchant plus de 100 personnes, à mettre en œuvre des mesures d'équité en emploi et à en rendre régulièrement compte au Ministère fédéral du travail. Agocs, Burr et Somerset ont été les premiers au Canada à aborder académiquement l'équité en emploi (Jain, Singh et Agocs, 2000). Comme Frank Dobbin aux États-Unis, dans le cadre de l'opportunité d'emploi égal, ils ont tenté d'étudier et de documenter l'institutionnalisation de la politique d'équité en emploi dans un livre de 422 pages consacré au sujet et publié une première fois en 1992. Ce livre demeure toutefois davantage un manuel à destination des praticiens de l'équité en emploi. Il présente aux chapitres 1 à 6, les théories entourant le concept d'équité en emploi avant de s'attaquer aux manières dont l'équité en emploi transforme les processus organisationnels entre les chapitres 7 à 14 (Balkin, 1996, pp. 180-181). « *When they implement employment equity, organizations identify and change policies and practices that impede the access and retention of members of underrepresented groups and work to create an organizational culture that is free of harassment and responsive to diversity* » (Jain, Singh et Agocs, 2000, p. 53). L'équité en emploi dans le cas du Canada a aussi été traitée au travers d'ouvrages plus généraux reliés à la diversité et au multiculturalisme canadien, notamment au chapitre 5 de l'ouvrage *Selling Diversity* (Abu-Laban et Gabriel, 2008, pp. 129-164). Exception toutefois pour un livre important, publié sous la direction de Carol Agocs en 2014, aux presses de l'Université de Toronto et qui revient sur les héritages du Rapport Abella, à l'origine de la politique canadienne de l'équité en matière d'emploi. Un certain nombre de contributeurs universitaires et professionnels y interviennent pour souligner les enjeux à venir de la politique d'équité en emploi, notamment dans un contexte de réticence de plus en plus poussé du Gouvernement fédéral à intervenir sur les milieux de travail et d'une interrogation à étendre la politique d'équité en emploi à d'autres communautés vulnérables. Dans un article de 2016 publié dans la revue canadienne d'administration publique, McGowan et Ng ont travaillé sur les fondements discursifs et sur les formes de résistances ou de supports à l'égard de la politique de l'équité en emploi. Après avoir listé les fondements légaux de l'équité en emploi, ils exploitent les résultats d'un questionnaire communiqué à 676 répondants d'une agence fédérale régie par la loi sur l'équité en matière d'emploi et consistant à demander si : les répondants sont familiers avec l'équité en emploi (1); quelle en est leur compréhension (2) et s'ils estiment que l'employeur en fait suffisamment pour promouvoir l'équité en emploi (3). Ils expliquent que les hommes semblent en moyenne, plus enclins que les femmes pour reporter qu'ils sont familiers avec la politique d'équité en emploi (McGowan et Ng, 2016, p. 315). Les personnes en situation de handicap et les minorités visibles pour leur part, à l'inverse, semblaient peu familières avec la politique. « *Many respondents simply did not know or understand the intent of Employment Equity as a public policy tool aimed at increasing representation of historically disadvantaged groups* » (ibid, p. 322).

Soulignons que l'équité en emploi, comme pour les travaux sur la bureaucratie représentative, a fait l'objet d'un certain nombre d'études comparatistes. Dans un article de 2009 paru dans la revue *Canadian Public Policy*, Agocs et Osborne se sont intéressés à comparer le système canadien de l'équité en emploi avec le système de l'équité en emploi en Irlande du Nord. Ils concluent que l'Irlande du nord serait davantage parvenue à réduire que le Canada les écarts de représentations socio-démographiques au niveau des emplois, notamment en assurant une juste représentation entre les catholiques et les protestants. Au Canada, le système fédéral de l'équité en emploi a souvent été rapproché des systèmes provinciaux qui dans la même veine, ont tenté de contraindre les employeurs publics et privés à se doter de politiques de gestion de la diversité. Bakan et Kobayashi (2000; 2007) mais aussi Turgeon et al. (2022) ont comparé les (premiers) programmes provinciaux d'équité en emploi en voyant au travers de ceux-ci, un prolongement ou une réadaptation de la politique fédérale de l'équité en emploi.

En résumé ici, nous voyons que l'équité en emploi au Canada, ou ailleurs comme en Irlande du Nord (Agocs et Osborne, 2009), ou encore la politique d'opportunité d'emploi égal (Dobbin, 2009)

aux États-Unis, sont des formes bien spécifiques de politiques de bureaucratie représentative qui importent à la gestion de la diversité des administrations publiques et qui s'inscrivent au travers des procédures et des dispositifs d'embauche afin de rattraper les inégalités historiques qui pèsent sur certains groupes au regard de droits aussi fondamentaux que l'accès à l'emploi.

Ainsi et comme le soulignent à de multiples reprises les auteurs précités, l'équité en emploi doit s'appréhender à la fois en tant que politique publique et administrative mais aussi en tant qu'ensemble de pratiques de gestion qui agissent non seulement au niveau des organisations publiques mais également et plus largement, dans la société entière. Nous allons donc dans les deux prochaines sections, aborder l'équité en emploi, et plus généralement la gestion de la diversité en tant que préoccupation inhérente à l'analyse des politiques publiques comme de la gestion publique.

1.2.2 Des implications de la diversité pour le champ de la gestion publique

Nous allons succinctement voir que la diversité présente certaines implications primordiales pour la recherche en gestion publique, notamment au regard des questions d'éthique et de valeurs publiques (1.2.2.1), de quantification de la performance (1.2.2.2) et des fonctions individuelles de gestion tels que le leadership, la responsabilité ou encore l'imputabilité (1.2.2.3).

1.2.2.1 L'éthique et la création de valeurs publiques

La diversité peut être caractérisée en tant que valeur publique ou en tant que fondement éthique des organisations publiques. Le concept de valeur publique a été introduit par le Professeur de Harvard, Mark Moore (1995) comme référentiel concurrent au néolibéralisme. Il soutient que le secteur public peut être créateur de valeurs publiques bien que sa définition demeure vague et générale et peut être à la fois d'ordre matériel ou moral (Benington et Moore, 2011). Moore propose un modèle basé sur le gestionnaire et permettant de mettre en œuvre des stratégies de création de valeurs publiques. Le modèle prétend qu'il s'agit d'abord de clarifier et de spécifier les impacts attendus par le public en formulant des objectifs qui créent ou renforcent une valeur publique particulière. Ensuite, le modèle défend la mise en place d'un environnement institutionnel favorable à la création de cette valeur publique et finalement, il intègre la mise en œuvre de stratégies opérationnelles pour renforcer la valeur publique à l'interne comme à l'externe. « *A public value is created by a variety of entities, including public organizations, private contractors, nonprofits volunteers and citizens. It is created when processes, outputs and outcomes are valued by the public or add value to the public sphere* » (Moore, 1995; Hartley et al, 2015).

En ce sens, nous voyons bien que la mise en œuvre de l'équité en emploi par une organisation publique peut correspondre à cette valorisation et à cette consécration de la diversité en tant que valeur publique. Celle-ci témoigne toutefois d'autant de préférences émotionnelles qu'elle n'implique d'acteurs et demeure donc fortement ancrée socialement (Molina, 2015). La gestion de la diversité apparaît dès lors comme une question hautement éthique promettant de concilier les objectifs performatifs des structures organisationnelles avec la recherche d'une plus grande légitimité sociale et démocratique à l'égard des citoyens et des usagers des services publics.

Si ce n'était que cela, la question de la diversité en tant que valeur publique ne présenterait pas un grand intérêt ni une grande originalité pour la recherche. Ce qui en fait une préoccupation plus immédiate pour la gestion publique, ce sont ses liens directs avec l'accroissement des marges de manœuvre des gestionnaires (Jacob, Imbeau et Bélanger, 2011) et qui contribuent à en faire un enjeu éthique de premier plan pour l'administration publique. L'accroissement du pouvoir discrétionnaire mais aussi des infrastructures éthiques permettent en outre de s'interroger sur le rôle des gestionnaires publics dans le déploiement des programmes d'équité en emploi, sur leurs perceptions ainsi que sur leur capacité à influencer voire, à disposer du climat organisationnel de diversité (Moon, 2018 ; Gonzales et Denisi, 2009). Aussi, par ces marges de manœuvre, les gestionnaires publics peuvent tout aussi bien agir favorablement que défavorablement vis-à-vis de la diversité comme de la quantification de la performance organisationnelle.

1.2.2.2 La quantification de la performance des organisations publiques

Nous avons vu dans la première section à quel point les questions de performance et de diversité étaient liées et polarisaient les discussions académiques. Elles constituent ensemble l'épine dorsale aux débats qui font dire à certains que la performance contribuerait à faire de la diversité un facteur ou une variable d'affaire (i.e *Business Case*) : « *Some researchers claim that business arguments can coexist with greater social equality* » (Tomlinson et Schwabenland, 2010; Barmes et Ashtiany, 2003; Maxwell, 2004).

La quantification de la performance en gestion publique permet non seulement de comprendre en quoi la diversité elle-même, constitue non seulement un ingrédient mais aussi une finalité de la performance organisationnelle. Plus encore, elle permet de comprendre en quoi, cette performance tend à ajouter des pressions et du poids sur les épaules des gestionnaires publics qui se retrouvent à devoir intégrer, en plus des objectifs organisationnels, des objectifs politiques et sociaux pour transformer l'organisation publique. « Leur revient la tâche délicate de traduire des objectifs de performance (de diversité) en missions concrètes à réaliser auprès des agents mais aussi à assurer leur évaluation sur la base de résultats chiffrés » (Piney, Nascimento et Gaudard, 2015, p. 767).

Cette vision performative en matière de diversité recouvre là-encore, certains enjeux souvent contradictoires et qui peuvent être relevés en tant que problématiques à parts-entières :

- Les tensions entre les objectifs de rendement et la qualité des dispositifs de diversité.
- Le décalage entre la « conduite prescrite et la conduite réelle des organisations ».
- La subordination des critères retenus aux stratégies des organisations et aux complexités de celles-ci.
- La complexité accrue des dispositifs et procédures de gestion, leur lourdeur et leur lien avec les conditions de travail des gestionnaires (Arnaboldi, Lapsley et Steccolini, 2015).

La quantification de la performance s'inscrit plus largement dans les postulats et dans les débats entourant la Nouvelle gestion publique et qui visent à individualiser la fonction de gestion en prétendant à l'accroissement des marges de manœuvre des gestionnaires (Jacob et al., 2011) et à leur confrontation avec de nouvelles pratiques et de nouvelles modalités de l'activité du contrôle de gestion publique (Caron, 2020), dont la prise en compte de la performance et de son suivi attentif sur des enjeux par ailleurs relativement éclatés (productivité, diversité du personnel employé, économies dans les budgets, contrôle de qualité auprès des usagers et reddition des comptes etc.). Ce basculement du contrôle de gestion vers la quantification de la performance dans le cadre de la Nouvelle gestion publique est ainsi un phénomène à la fois psychosocial et culturel de la soi-disant recherche de modernisation des systèmes administratifs (Proulx et Brière, 2005) qui travaille en profondeur les organisations publiques et les réformes qu'elles expérimentent à des fins de changement organisationnel. Certains auteurs parlent de nouvelles pressions sur les systèmes administratifs, sujets à de nouveaux instruments (Bouckaert, 2003; Pollitt et Bouckaert, 2017). En ce sens, la performance et sa quantification peuvent s'apparenter à des nouvelles pressions qui pèsent toujours davantage sur les systèmes administratifs depuis les années 1990.

Pour toutes ces raisons, la question de la quantification de la performance en lien avec la gestion de la diversité est une préoccupation qui incombe à l'Administration publique tant la diversité est devenue depuis près de trente ans, un incontournable du contrôle de gestion des organisations publiques.

1.2.2.3 Fonctions et rôles managériaux : leadership et imputabilité

La diversité influe sur la représentation des rôles et des fonctions au sein des organisations. Nous avons vu dans la première section, dans le cadre des approches prescriptives, que la théorie des échelons supérieurs (Desmidt et al, 2019) mais aussi que celle de la catégorisation sociale (Jackson et al, 2003; Van Knippenberg et al, 2010; Pitts, 2010; Moon, 2018) importaient pour comprendre les relations de gestion et de coordination entre les différentes strates hiérarchiques d'une organisation. Si

les employés ne se reconnaissent pas au travers de leurs gestionnaires, l'organisation administrative se retrouve mise à mal et il devient dès lors compliqué de garantir et la légitimité et la performance organisationnelle. C'est en ce sens qu'on peut voir dans la gestion de la diversité et dans la représentation active, des liens évidents avec la question et la thématique du leadership qui s'avère incontournable en gestion publique.

La représentation active (Mosher, 1968 ; Dolan et Rosenbloom, 2003) se fonde sur la capacité des organisations à aller au-delà de la simple représentation par le nombre des différences socio-démographiques présentes dans la société, en transformant les représentations au sein de celles-ci et en faisant passer la culture dominante comme une représentation possible et non comme la seule. L'inclusivité, l'échange de valeurs et l'association des représentations des groupes minoritaires à celles des groupes majoritaires, l'entremêlement de leurs croyances et de leurs façons de travailler dans le but de servir leur groupe d'appartenance ou leur communauté comme la société entière sont autant d'éléments qui définissent la représentation active (Mosher, 1968 ; Dolan et Rosenbloom, 2003) et la distinguent de la représentation passive.

Cette idée de représentation active dans la conception du style de gestion de la diversité fait donc non seulement appel à la thématique du leadership mais aussi à celle de l'imputabilité. Le leadership public est apparu dans les années 1990. Bass et al. (1996) distinguent le leadership transactionnel du leadership transformationnel. Tandis que le premier conduirait à une coopération plus grande et à perception positive des employés sur leur travail, le second permettrait d'assurer un plus haut niveau d'engagement et de reconnaissance dans les valeurs et dans la culture de l'organisation (Oberfield, 2014, p. 412). Cet intérêt pour le leadership accompagne en vérité l'élan exprimé plus haut pour l'accroissement des marges de manœuvre et du pouvoir discrétionnaire des gestionnaires (Orazi, Turrini et Valotti, 2013). Mais quelle importance pour la gestion de la diversité ? Selon les écrits sur le leadership transformationnel, le gestionnaire en position de leadership détient la compétence de définir une vision et des objectifs clairs, de communiquer sur ceux-ci et d'obtenir une certaine adhésion autour de cette vision au sein de l'organisation et auprès de l'ensemble des employés (Burns, 1978). Aussi, cela conforte l'idée selon laquelle la vision et les perceptions des gestionnaires en matière de diversité sont importantes à saisir et à mesurer pour comprendre comment la gestion de la diversité est elle-même définie et mise en œuvre. Plus encore, cela permet de saisir la question de la démocratisation et de la diversification des profils des gestionnaires publics et de leur capacité de transformer les valeurs et les perceptions entourant le milieu de travail.

Le thème et les écrits en matière d'imputabilité importent aussi à la diversité. En effet dans le cadre de la gestion de la diversité, et toujours selon les enjeux de représentation active, on peut parler de triple imputabilité des gestionnaires de la diversité. A. Sinclair (1995) définit l'imputabilité (i.e *accountability*) en tant que concept changeant et pouvant, tel un caméléon, prendre diverses significations et formes selon les contextes et environnements institutionnels: « *How we define accountability depends on the ideologies, motifs and language of our time* » (Sinclair, 1995, p. 221). Il s'agirait donc, au même titre que la diversité, d'un concept culturel (Dubnick, 2014) qui dans la culture organisationnelle renverrait habituellement à rendre des comptes sur les résultats obtenus et sur la consommation des ressources réalisée (Sinclair, 1995, p. 222). Dans le cadre de la gestion de la diversité, les gestionnaires peuvent ainsi faire face à trois formes de reddition de comptes :

- **Le contrôle interne**, relevant directement des procédures de l'organisation et de la responsabilité des autorités supérieures de s'assurer que les règles en matière de diversité, et notamment l'équité en emploi soient assurées et régulièrement documentées.
- **Le contrôle externe d'instances gouvernementales** tierces chargées de s'assurer que les organisations publiques disposent bien, comme la loi fédérale le prévoit, des mesures et des procédures de suivi de l'équité en emploi et de gestion de la diversité. Ces organismes tierces sont la Commission canadienne des droits de la personne ainsi que l'employeur fédéral à savoir, le Secrétariat du Conseil du Trésor et la Commission de la Fonction Publique du Canada, chargés conjointement d'assurer le suivi des recrutements et l'administration des programmes d'équité en emploi.

- **Le contrôle externe des groupes d'utilisateurs** qui incluent les groupes bénéficiaires des dispositifs d'équité en emploi, les syndicats ou les réseaux d'employés de la fonction publique et à qui des comptes sur les niveaux d'employabilité doivent être rendus.

Nous voyons bien, qu'il s'agisse des fonctions et rôles managériaux, de l'éthique, des valeurs publiques, de la transparence ou encore, de la performance des organisations publiques, qu'aucune de ces thématiques communément traitées dans le champ de la gestion publique ne saurait éluder la question centrale de la gestion de la diversité.

1.2.3 Des implications de la diversité pour le champ des politiques publiques

En s'intéressant à la production et à la mise en œuvre des politiques de la diversité telles que l'équité en emploi, nous pouvons aisément constater l'importance de la diversité dans le cadre de l'analyse des acteurs (1.2.3.1), de l'apprentissage social (1.2.3.2), ou encore des modèles de rétroaction, d'innovation et de diffusion des politiques publiques (1.2.3.3).

1.2.3.1 Le rôle des acteurs dans la conduite des politiques publiques

Trop longtemps perçue comme allant de soi et donc, sans intérêt de recherche en particulier, la mise en œuvre des politiques publiques a émergé progressivement en tant que préoccupation de recherche visant à contrebalancer non seulement, la prédominance des forces politiques et du gouvernement mais aussi la perception balistique des politiques publiques. Pressman et Wildavsky (1974), dans leur célèbre ouvrage intitulé *Implementation* ont été les premiers à mettre en évidence des distorsions dans la mise en œuvre d'une politique publique en étudiant un programme fédéral d'emploi à Oakland aux États-Unis. Ils ont par leur étude, démontré que certains facteurs organisationnels ou certaines responsabilités individuelles peuvent suffire à faire dévier de leur trajectoire les objectifs initiaux d'une politique publique. Une telle analyse est en fait venue remettre en question la dynamique *top-down* qui prévalait jusqu'alors. Dans une version rééditée de l'ouvrage, Wildavsky, Majone et Browne (1984) ont développé une analyse centrée sur les mécanismes d'apprentissage et qui permettent de clarifier les conditions de déviation ou de réalisation conforme de la mise en œuvre par une indispensable contextualisation organisationnelle de celle-ci.

Ces premiers travaux sur la mise en œuvre ont ainsi permis d'entrevoir l'importance de l'acteur individuel dans la concrétisation d'une politique publique. Agissant en véritable intermédiaire d'action publique entre le décideur et l'utilisateur, l'agent bureaucratique ou le *Street Level Bureaucrat* a fait l'objet d'un pan important des travaux portant sur la mise en œuvre des politiques publiques.

La notion d'intermédiaire d'action publique nous permet essentiellement de relier et d'éclairer le rôle des acteurs individuels dans l'analyse des champs organisationnels et d'ainsi mettre l'accent sur le rôle des gestionnaires dans la mise en œuvre des politiques de gestion de la diversité au niveau des organisations publiques.

On retrouve cette notion d'intermédiaires d'action publique dans l'école française de la sociologie de l'action publique (Commaille, 2014), et notamment dans les travaux d'Olivier Nay et d'Andy Smith (2002). Dans les travaux nord-américains, la notion d'intermédiaires d'action publique renvoie davantage aux fonctionnaires de guichet, donc davantage aux acteurs individuels qui ne sont pas compris dans les fonctions dirigeantes ou de gestion (Lipsky, 1980). Olivier Nay et Andy Smith (2002) ont offert une définition des intermédiaires d'action publique sur la base de trois caractéristiques. D'abord par une capacité d'intervenir dans différentes sphères d'activités dont les règles, les procédures et les objectifs. Ensuite, ils sont médiateurs d'institutions. « Ils sont en mesure de se poser en relais entre des groupes, milieux et organisations dont les intérêts divergent, mais qui sont interdépendants, et de mobiliser des partenaires. Ils soulignent, ensuite, leur maîtrise de la pluralité de rôles sociaux et de connaissances » (Hassenteufel, 2011). Enfin, ils jouent un double rôle les amenant à produire des arguments pour synthétiser et dépasser les visions antagonistes et promouvoir des solutions et des outils concrets au dépassement de ces rapports de force. La dimension hautement stratégique fait dire

aux auteurs que les intermédiaires d'action publique mènent une activité de « courtier » entre le champ organisationnel et son environnement périphérique où ils traduisent des objectifs politiques en pratiques organisationnelles. Ils sont à la fois les relais de l'organisation auprès de l'environnement mais aussi les relais de l'environnement au sein de l'organisation (Crozier et Friedberg, 1977, p.166). DiMaggio (1982, 1983 et 1991) puis DiMaggio et Powell (1991) ont dans leur sociologie néo-institutionnaliste proposé le concept d'entrepreneur institutionnel que nous discuterons dans le prochain chapitre.

Dans le champ des politiques publiques, on trouve de nombreux emprunts ou synonymes des intermédiaires d'action publique ou des entrepreneurs individuels de politiques publiques qui viennent consacrer cette place de l'individu comme par exemple les « médiateurs » dans le modèle des référentiels de Jobert et Muller (1987); les « *Policy Broker* » dans le modèle de l'*Advocacy Framework Coalition* de Sabatier (1988); « les missionnaires de la négociation » dans l'analyse des politiques publiques contractuelles chez Jean-Pierre Gaudin (2007), ou encore les « opérateurs de transfert de politiques publiques » chez Dolowitz et Marsh (1996, p, 343).

On voit donc, à l'issue de cette première sous-section sur le champ des politiques publiques que les acteurs individuels occupent une place prépondérante dans l'analyse des mécanismes de conduite et de déroulement des politiques publiques. Cela abonde dans le même sens qu'en gestion publique, où les fonctions managériales, hautement individuelles, mettent en évidence d'importantes marges de manœuvre et parfois, un pouvoir discrétionnaire non-négligeable permettant aux gestionnaires de mener à bien leurs objectifs de performance et qui en font de véritables entrepreneurs organisationnels (DiMaggio et Powell, 1991), chargés de développer de nouvelles pratiques et de nouvelles représentations pour satisfaire à l'impératif de la gestion de la diversité en favorisant ainsi l'apprentissage social de celle-ci.

1.2.3.2 L'apprentissage social, les résistances et le changement institutionnel

Un autre thème très répandu en analyse des politiques publiques a trait au changement institutionnel et aux modèles d'apprentissage social. De nombreuses théories ont été émises notamment pour saisir les conditions selon lesquelles une politique suscite des changements de représentations mais aussi des résistances au changement. L'équité en emploi par exemple, en tant que politique publique, induit à d'importants changements au niveau des organisations en transformant les procédures de gestion de celles-ci.

La théorie de la rétroaction des politiques publiques (i.e *Policy Feedback Theory*), de même que le cadre narratif des politiques publiques (i.e *Narrative Policy Framework*) ont permis de mettre en évidence les dynamiques d'apprentissage social suscitées par une politique publique: « new policies create new politics » (Schattschneider, 1995). Paul Pierson mais aussi Peter Hall, ont tous deux contribué, dans une perspective néo institutionnaliste historique à mettre en évidence l'inertie provoquée par un changement de direction (Pierson, 1994). La dépendance au sentier traduit des mécanismes de renforcement des trajectoires ou des sentiers de politiques empruntés et qui font qu'une fois adoptée, une politique publique sera le temps passant, difficile à défaire et donc de plus en plus irréversible (Hall, 1993). Pierson dans son livre *Dismantling the Welfare State* a montré que M. Thatcher et R. Reagan, en dépit de mouvements de réformes importants visant à réduire l'État providentiel (Esping-Andersen, 1990) et malgré certains changements sectoriels importants, n'avaient toutefois pas réussi à aller aussi loin qu'ils ne l'avaient souhaité et que l'État et les programmes sociaux existants avaient globalement bien résistés. Dans le même ordre d'idées, Frank Dobbin (2009) ou encore Naff et Crum (2000) ont tendu à montrer qu'en dépit de la promesse de l'administration Reagan de renverser les programmes d'action positive, ceux-ci avaient été conservés et ont perduré sous ses successeurs jusqu'à aujourd'hui.

La théorie de la rétroaction des politiques publiques va en quelque sorte dans le même sens. Plutôt que de se voir supprimée, une politique connaît davantage des évolutions et des transformations induites par la progression du rapport à la citoyenneté, par les formes de la gouvernance, par le pouvoir des groupes ou encore, par l'agenda politique (Mettler et Sorelle, 2018). « *Policies guaranteeing social rights-*

like Employment Equity Policy or Diversity Management- affect political participation and imply potential feedback effects ».

1.2.3.3. Les modèles d'innovation et de diffusion des politiques publiques

Finalement, le champ des politiques publiques accorde une place d'importance à la question de l'innovation et de la diffusion. Nous avons vu que la diversité sur le plan organisationnel, pour une série d'auteurs, avait pour effet de favoriser l'innovation dans la formulation de choix de politiques publiques (Dudau et Mcallister, 2010; Justesen, 2001). « La diversité apporte la variété qui peut-elle même découler de destructions créatrices par lesquelles les images et les conceptions préexistantes sont remplacées par de nouveaux éclairages en apportant finalement une plus grande capacité de résolution des problèmes spécifiques à l'organisation et à son secteur d'activité » (Van Buuren et Loorbach, 2009, p. 381).

La question de l'innovation a été abordée par la question des transferts des politiques publiques qui consistent à s'imprégner de politiques mises en œuvre à d'autres échelles ou dans d'autres espaces nationaux. En gestion publique, la thématique de la mise en œuvre des réformes administratives, et notamment celles portées par certaines organisations internationales comme l'OCDE (Hood, 1991), permet de faire le lien avec la thématique des transferts de politiques publiques. Dolowitz et Marsh (2000) ont proposé une typologie des transferts des politiques publiques. Ils ont cherché à comprendre comment une politique s'implante en s'intéressant entre-autres à ce qui est transféré, aux conditions du transfert, aux acteurs du transfert, ou encore au contexte de la réception d'une politique publique. Berry et Berry (2018) ont expliqué que l'innovation et les transferts de politiques publiques étaient une alternative à la question de la dépendance au sentier évoquée dans la sous-section précédente et qui rendrait difficile la réalisation du changement. Pour ces auteurs, les transferts et les formes d'innovation sont parfois-là où ne les attend pas et ce, malgré qu'ils puissent aussi rencontrer des obstacles qui les invalident (Berry et Berry, 2018, p. 268).

Nous avons relevé plus-haut dans la revue de littérature, que la question de l'innovation et des transferts intervenait à plusieurs endroits dans le cadre de l'analyse des politiques de l'équité en emploi. D'abord, et comme le notent certains auteurs (McGowan, 2016 ; Agocs, 2014), la politique fédérale d'équité en emploi est une adaptation de la politique d'égalité d'opportunité face à l'emploi qui a été développée aux États-Unis à compter des années 1960. Ensuite, certains auteurs (Bakan et Kobayashi, 2000 et 2007) se sont intéressés à la question du développement de systèmes provinciaux d'équité en emploi, à la suite de l'adoption de la première loi fédérale au Canada, transférant ainsi au moins en partie, les objectifs de réalisation de l'équité en emploi dans les secteurs d'activité ressortant des juridictions provinciales du droit du travail. Enfin, nous avons aussi vu que l'Irlande du Nord comme d'autres pays, avaient eux aussi adopté des législations comparables (Agocs et Osborne, 2014).

En résumé, le champ des politiques publiques est là-encore intimement lié à la question de la diversité et de sa gestion, au même titre qu'il contribue par ses nombreux thèmes et cadres d'analyse spécifiques à éclairer la question de son déploiement et de sa réalisation, non seulement au niveau des organisations mais bien au-delà, en mettant de l'avant des dynamiques de transfert et d'apprentissage social de la diversité. Aussi par ce détour *via* le champ de la gestion publique et celui des politiques publiques, tous-deux constitutifs de l'administration publique, nous avons tenté de mettre en évidence la nature profondément transversale de la diversité. Cette transversalité se pose aussi au travers de la question de la professionnalisation du champ de la gestion de la diversité.

1.2.4 La question de la professionnalisation de la pratique de la gestion de la diversité en administration publique

Tentons ici de mettre en avant la délicate question du positionnement de certains manuels d'administration et du traitement qu'ils font de la diversité et de la professionnalisation induite par sa gestion (1.2.4.1) avant de voir dans l'exploitation empirique de la mise en œuvre de l'équité en emploi et plus généralement, de l'analyse des politiques de bureaucratie représentative, un véritable potentiel

pour forger une communauté de pratiques visant à guider et à éclairer sur le rôle et la responsabilité sociale des gestionnaires publics (1.2.4.2).

1.2.4.1 Les manuels et la question de la professionnalisation de la fonction de gestionnaire ou conseiller à la diversité

La question de la diversité est naturellement abordée à travers les manuels d'administration publique. Certains lui sont consacrés, complètement ou partiellement. On peut notamment citer le livre *L'Administration publique. Diversité de ses problèmes, complexité de sa gestion*, sous la direction de Gérard Éthier (1994, 546 pages). Il s'agit d'une série de contributions de professeurs de l'École Nationale d'Administration Publique qui décrivent une série de méthodes de gestion dont celles reliées aux enjeux de diversité et qui sont déconstruites dans le cadre de la définition et de l'analyse de la nouvelle gestion publique (Bourque, 1996). On peut aussi citer le livre *Belonging? Diversity, Recognition and shared citizenship in Canada, the art of the state* (2007), sous la direction de Keith Banting et publié par l'Institut pour la Recherche en Politiques Publiques. Il est le produit d'une conférence de 2005, organisée à l'initiative de l'Institut d'Administration Publique du Canada et qui avait pour thème « Diversité et Canada au futur ». Le livre s'organise en 15 chapitres qui visent ensemble à faire le tour des études canadiennes en diversité. Les différents essais parcourent les implications du paradigme de la société démocratique libérale qui tend à accroître et à promouvoir la diversité multiculturelle et multiethnique. Le premier chapitre a été rédigé par Will Kymlicka. Il y explique que bien que la diversité soit régulièrement célébrée et fasse partie de l'identité canadienne, celle-ci ne repose sur aucun modèle unique qui se suffirait à lui-même. Il explique que la diversité canadienne est toutefois généralement contenue dans trois silos : les politiques d'ouverture à l'égard des premières nations et des peuples autochtones, les politiques d'affirmation et de défense de l'identité francophone et les politiques d'ouverture à l'égard des communautés immigrantes (Kymlicka, 2008). Le livre ne manque pas non plus de souligner la place de cette diversité dans la gouvernance professionnelle et dans la transformation des milieux de travail. Il est expliqué dans plusieurs des chapitres du manuel que les écarts économiques entre les descendants d'européens et les groupes de minorités visibles sont tels que les minorités visibles disposent en général d'un niveau de confiance plus bas, ce qui accompagne les discriminations historiques dont elles font face. Une enquête a d'ailleurs démontré que $\frac{2}{3}$ des Canadiens croyaient qu'il y avait toujours aujourd'hui encore beaucoup de racisme dans la société canadienne. L'intégration civique est présentée comme un recours au modèle multiculturel et qui permettrait de mieux discerner les inégalités qui s'opèrent à l'endroit de certains groupes et d'ainsi œuvrer au développement de politiques de diversité permettant de rejeter et de contrer ces biais. L'équité en emploi serait ainsi le fait de cette vision de l'intégration civique.

Le manuel *The Sage Handbook of Public Administration* (2012), sous la direction de B. Guy Peters et Jon Pierre traite également des enjeux de diversité. Il est typiquement un manuel pouvant à la fois convenir aux chercheurs comme aux praticiens. On y trouve un chapitre sur les enjeux relatifs à la gestion des ressources humaines (Selden, 2012, pp. 87-101) et un chapitre portant sur quatre questions posées par la bureaucratie représentative (Meier et Capers, 2012, pp. 420-430). A la question des liens entre la représentation passive et la représentation active, les auteurs expliquent que cette dernière est en soi un outil de gestion qui vise à favoriser l'émancipation et l'épanouissement sur le milieu de travail, en supprimant les discriminations, non simplement par le nombre mais par les valeurs partagées au sein de l'organisation. Parce que le pouvoir des gestionnaires peut souvent s'exercer de façon discrétionnaire et peut donc refléter les valeurs personnelles et culturelles de ceux-ci, il importe que l'ensemble des identités sociales puissent être comprises au sein de l'organisation pour ainsi diminuer la probabilité qu'une décision ne soit pas prise dans une perspective d'accommodement des différentes visions et traditions qui prévalent dans l'organisation (Keiser et al, 2002). Autre mission qui incombe aux gestionnaires organisationnels selon Meiers et Capers (2012; p. 425), celle d'assurer au travers de la représentation active, la socialisation professionnelle par la mise en place de programmes, de procédures, d'incitatifs et de rituels de célébration de l'histoire et des valeurs organisationnelles. Wilkins et Williams (2009) ont expliqué en quoi la socialisation professionnelle pouvait contribuer à diminuer

drastiquement voire, à supprimer les discriminations entre les employés. Certains auteurs se sont penchés sur la question de la masse critique des différences entre les gestionnaires pour pouvoir conduire à bien la socialisation professionnelle et encourager, en théorie comme en pratique, des formes de représentation active sur le milieu de travail (Moss Kanter, 1993; Meier et Stewart, 1992; Keiser et al, 2002).

1.2.4.2 Assurer l'équité en emploi et œuvrer à l'inclusivité du milieu de travail : vers une communauté de pratiques ?

On voit ainsi que la question de la gestion de la diversité et des pratiques de gestion à proprement parler est très peu développée dans les manuels d'administration publique qui au mieux, se contentent de reprendre les travaux sur la bureaucratie représentative pour illustrer l'intérêt que les organisations et les gestionnaires publics ont de développer de nouveaux outils et de nouvelles pratiques pour cultiver et stimuler autant passivement qu'activement la diversité. Ce constat d'un décalage criant dans la littérature entre la théorie et la pratique de la diversité en administration publique est patent et nous renvoie inlassablement à l'idée selon laquelle « l'administration publique n'en fait pas assez pour guider et gérer les efforts en matière de diversité » (Wise and Tschirhart, 2000).

Là se situe pourtant la priorité en termes de recherche. Avec le développement toujours plus répandu de législations du travail qui intègrent directement ou indirectement, le principe de la gestion de la diversité et l'accroissement du contrôle de la part des gestionnaires en la matière, il devient impératif que la recherche empirique puisse pleinement jouer son rôle en contribuant à forger une communauté de pratiques destinée à la question des enjeux de la diversité en administration publique et qui puisse pleinement contribuer - et en dehors de la gestion privée - à la mise en évidence de la structuration d'un nouveau champ organisationnel mais aussi professionnel : celui de la gestion de la diversité et de l'équité en emploi par les gestionnaires publics. Comme le soulignaient déjà Schneider et Northcraft en 1999, la fonction de gestionnaire de la diversité constitue une profession pour le moins récente et qui a vocation de se développer toujours plus à l'avenir. Ainsi, et du moins pour ce qui est de l'administration publique, il devient impératif de sortir des sentiers battus et de pouvoir confronter les visions et discours éthiques et souvent abstraits entourant l'idéal de la bureaucratie représentative pour mieux comprendre l'influence aujourd'hui exercée par les gestionnaires mais aussi pour lire et interpréter les pratiques qu'ils contribuent à institutionnaliser au sein de leur organisation. Celles-ci s'offrent donc à la recherche comme autant de chemins pour voir la formation d'une communauté de valeurs et de pratiques faisant de l'équité en emploi, de la diversité et de l'inclusion, des nouvelles préoccupations du contrôle de gestion des organisations publiques.

Après avoir survolé les définitions, les discussions et les implications pluridisciplinaires de la diversité comme objet d'étude général aux sciences sociales dans une première section, nous avons analysé dans le cas de l'administration publique, comment celle-ci contribuait à penser et discuter de la diversité et de sa gestion, notamment au prisme de la bureaucratie représentative et des travaux réalisés sur l'équité en emploi au Canada. Nous avons mis en évidence la nature profondément transversale de la diversité pour l'administration publique qui ne saurait être éludée, ni par le champ de la gestion publique, ni par celui des politiques publiques. Nous avons finalement mis en évidence la question pour le moins sous-explorée de la professionnalisation de la fonction de gestionnaire de la diversité en administration publique et qui, au travers des manuels universitaires et disciplinaires, pose l'enjeu de la responsabilité de la recherche dans la structuration d'une communauté de pratiques professionnelles tournée vers la diversité et qui tend à se développer toujours plus. Nous allons dans la dernière section de ce chapitre faire un état des lieux des discussions tenues dans les deux précédentes sections afin de soulever un certain nombre de défis qui s'imposent.

1.3 Constats et problématiques de recherche induits par cette recension

Comme nous le développerons rapidement dans les prochaines sous-sections, la recherche sur la gestion de la diversité fait face à un certain nombre de contradictions et de débats que les auteurs critiques soulignent en appelant à exercer une distanciation nécessaire sans pour autant trop s'en éloigner. Nous voyons ensuite que cette inscription dans les débats passés et actuels en appelle à beaucoup de modestie et à quel point il reste à découvrir et à explorer sur la question, notamment en raison du fait que la gestion de la diversité constitue un sujet de recherche pour le moins récent qui n'est apparu qu'au tournant des années 1980 (1.3.1). Nous voyons ensuite à quel point le néo-institutionnalisme sociologique, que nous développerons dans le prochain chapitre, bien que peu mobilisé dans les études en gestion de la diversité, présente un fort potentiel de contribution pour l'avancement de la recherche (1.3.2). Finalement, nous soulignerons les difficultés et les problématiques portées par une démarche de recherche essentiellement prescriptive (1.3.3) et sans par ailleurs, y voir un obstacle ou un empêchement pour l'étude de la fonction de gestionnaire de la diversité. En effet, celle-ci pouvant justement être lue et documentée à une distance suffisamment critique pour ne pas être tenté par une démarche contingente et univoque qui se contenterait de discuter normativement de la fonction de gestionnaire en s'intéressant seulement aux rôles et aux responsabilités à l'égard de la diversité. Il va toutefois de soi que la recherche se doit, par cette documentation des pratiques organisationnelles, d'éclairer sur la multiplicité des trajectoires et des contextes institutionnels en la matière.

1.3.1 Entre inscription et distanciation vis-à-vis des débats existants

L'état des discussions sur la gestion de la diversité - fortement polarisées et polarisantes - amène et invite inmanquablement à un positionnement à bonne distance afin de pouvoir saisir la variété des perspectives et des directions qui s'offrent à la recherche.

1.3.1.1 Prendre acte des avancées dans les discussions académiques sur la gestion de la diversité depuis les années 80.

Depuis les années 1980, les discussions ont été profondément renouvelées comme nous l'avons montré dans la première section, en grande partie avec l'essor du courant critique des études en gestion de la diversité. Ce qui au départ semblait accompagner un élan et un projet managérial visant à faire de la diversité et de la responsabilité sociale des organisations un cas d'affaire pouvant s'inscrire volontiers dans le contrôle de gestion de la performance (Zanoni et al, 2010; Tomlinson et Schwabenland, 2010) a laissé place à de nouvelles réflexions et à un certain nombre de contestations ouvertes qui offrent à la diversité, une radicalité de routes empruntées (Johns, 2004).

Nonobstant, ce renouvellement par la pensée critique de la recherche sur la gestion de la diversité a permis d'éclairer sur les discours, les symboles, les représentations, les jeux de pouvoir ou encore sur les conflits suscités par la diversité au sein des organisations. Il a ainsi contribué à arrêter la recherche sur un certain nombre de considérations pour le moins primordiales et qui ne peuvent être éludées pour une lecture et une analyse entendant accompagner les organisations dans leur quête d'une plus grande justice sociale.

Il n'y a donc, *a priori*, pas de réelle incompatibilité ou de totale dissociation des deux agendas de recherche. Certains auteurs ont d'ailleurs pris acte de cette dualité en appelant à la surpasser et à y voir une opportunité : « entre les défenseurs des arguments en faveur de la gestion de la performance et les défenseurs d'une théorie critique de la gestion de la diversité, il doit bien exister d'autres modèles d'analyse » (Tran et al, 2011) pour à la fois tenir compte de la question de la mise en œuvre des pratiques de gestion et de la question des discriminations subtiles et des jeux de pouvoir au sein de l'organisation (Van Laer et Janssens, 2011).

1.3.1.2 Prendre garde aux énoncés visant à essentialiser la diversité et sa gestion en milieu organisationnel

Un autre enjeu de premier plan à l'ouverture d'une troisième voie d'études en gestion de la diversité (Tomlinson et Schwabenland, 2010) concerne la difficulté du traitement thématique et spécifique des formes de différences et de diversités. La première génération de travaux a eu pour mérite de vouloir surmonter le poids des différences dans les identités individuelles en amenant l'organisation à développer une diversité fonctionnelle (Foldy, 2004). Celle-ci vise à traiter des différences d'identités individuelles ou collectives selon une logique qui consiste à les valoriser et à les promouvoir semblablement, dans une perspective éminemment libérale diminuant simultanément les discours et les formes de discrimination (Kandola et Fullerton, 1994). Certes, produisant les mêmes effets sur l'emploi et l'inclusion du milieu de travail, chaque discrimination est pourtant spécifique à certains groupes et est donc socialement ancrée. Cette essentialisation des différences par la pratique managériale a toutefois mis en évidence un besoin de traitement différencié et adaptatif de la gestion des diversités, trop peu mis de l'avant dans les discussions.

Le concept même de « minorité visible », largement répandu dans la littérature témoigne d'une forme d'essentialisation des différences ethnoculturelles sur la base de la non-appartenance à une catégorie en particulier. Pourtant, toutes les minorités visibles ne renvoient pas aux mêmes identités ni aux mêmes expériences de discrimination. Chaque groupe présente des particularités dans son rapport aux autres communautés, dans les représentations qui l'entourent et qui le façonnent en tant que groupe social unique et non-interchangeable avec les autres (Nkomo, 2008; Proudford et Nkomo, 2006; Yang, Bacouel et Jentjens, 2019). Van Laer et Janssens (2016) ont contribué à cette discussion en montrant que certaines gestionnaires provenant de différentes origines, parvenaient à résister à cette tendance organisationnelle à l'essentialisation de la diversité en réussissant à concilier et à affirmer leurs différences culturelles respectives avec l'expression d'un sentiment d'appartenance et d'une solidarité à l'endroit des autres femmes dans la formulation d'un discours et d'une action organisationnelle éminemment féministe. Ils ont pour cela, étudié les dynamiques d'émancipation professionnelles (Essers et Benschop, 2009) de femmes musulmanes de différentes origines en tentant de comprendre ce rapport entre leurs spécificités culturelles respectives et leur appartenance à la communauté des femmes gestionnaires de leur organisation. Ils ont aussi mis en évidence certaines résistances à l'égard des discours et des mécanismes féministes d'émancipation professionnelle, *a priori* compatibles avec le postulat de l'intersectionnalité, et qui font dire à ces auteurs « qu'il (serait) dangereux de se concentrer exclusivement que sur les trajectoires positives de l'agentivité individuelle en ignorant les formes de résistance, au risque de reproduire les discours néolibéraux » (Van Laer et Janssens, 2016, p. 215).

1.3.1.3 La boîte de Pandore des multiples facettes que recouvre la diversité

Aussi, la diversité est particulièrement difficile à saisir, notamment en raison du fait qu'elle est un concept en constante évolution. Les délimitations et interprétations de la diversité sont socialement mais aussi temporellement ancrées et fluctuent selon les dispositions d'identités, autant sur le plan individuel que collectif (Laer et Janssens, 2016, p. 1220). Nous avons vu plus au-dessus que les comportements discriminants à l'égard des minorités sexuelles sur le milieu de travail et que les revendications de la communauté LGBTQ2+, notamment à l'égard des membres de la communauté transsexuelle, contribuaient à repenser, notamment au Canada, les programmes d'équité en emploi dans lesquels ils ne se retrouvent pas inclus (McGowan et Ng, 2016). Priola et al. (2015) se sont intéressés au pouvoir du discours sur l'hétéronormativité dans quatre entreprises sociales et solidaires afin de comprendre les effets de négligence à l'endroit de travailleurs appartenant à différentes minorités sexuelles et qui se voient confondus et inclus dans les discours organisationnels et sans que leur propre narratif ne puisse être entendu ni diffusé en tant que « discours alternatif aux conventions normatives prévalant en termes de diversité » (Priola et al, 2015, p. 733, traduction libre).

Dans *Diversity and Equality : the changing framework of freedom in Canada* (2007) dirigé par A. Eisenberg, les auteurs traitent, dans une perspective pluridisciplinaire, des évolutions en matière de liberté et

d'égalité et de leur relation à la résolution des conflits liés à l'interprétation des formes de diversités. Ils discutent pour cela de l'expression du concept de la diversité à l'aide de la philosophie, du droit, ou encore de la politique.

Certaines formes d'expression de la diversité demeurent donc encore aujourd'hui soit trop peu explorées, soit polarisantes et donc souvent négativement perçues en contexte organisationnel. C'est par exemple bien souvent le cas pour l'expression des identités religieuses sur le lieu de travail. Gebert et al. (2014) parlent de dimension négligée de la gestion de la diversité. Jackson et Joshi (2011) ont pour leur part, appelé à des modèles spécifiques pour comprendre les effets de certaines discriminations non comprises dans les interprétations légitimées de la diversité (Hicks, 2003). Les études existantes sur l'expression de la diversité religieuse en milieu de travail tendraient à démontrer que plus l'expression de cette forme de diversité est admise et respectée et plus cela influencerait négativement sur la capacité des organisations à produire du consensus et de la cohésion parmi leurs membres (Gebert et al, 2014, p. 557).

1.3.1.4 Le délicat postulat de la recherche de performance dans les organisations publiques

Autre enjeu qui viendrait en appui d'une nouvelle génération de travaux en gestion de la diversité, la nécessaire déconstruction de la performance, surtout dans le cadre de la recherche en administration publique. Déconstruire de la vision contingente de la diversité amenée et revendiquée à compter de la fin du XXème siècle par certains auteurs (Thomas, 1990; Pitts, 2006; Pitts, 2009) est une préoccupation qui occupe déjà les auteurs du courant critique de la gestion de la diversité mais qui gagnerait à être davantage discutée au travers de l'administration publique, et notamment dans le cadre des travaux sur la bureaucratie représentative qui concourent à tailler une place de premier plan à la performance des organisations publiques sur le plan de la représentation des minorités (Kernaghan, 1978). La performance induit à penser les politiques de diversité selon un référentiel global (Jobert et Muller, 1987) qui renvoie à une vision utilitariste, économiste et technocratique des organisations. La gestion de la diversité ne serait rien d'autre qu'un prétexte pour maximiser la performance des organisations (Litvin, 1997; Zanon et Janssens, 2003) et sans qu'il ne soit nécessaire de recourir à une lecture plus sociologique impliquant de lire la diversité en tant que champ de tensions autour des pratiques professionnelles des gestionnaires. Cette déconstruction de l'instrumentalisation de la performance pourrait en partie être remédiée en recourant aux concepts et aux postulats du néo-institutionnalisme sociologique.

1.3.2 Un programme de recherche néo-institutionnaliste de la gestion de la diversité en contexte public

Le caractère inépuisable de la recherche sur la gestion de la diversité (1.3.2.1) en appelle à soulever non seulement de nouveaux questionnements mais aussi la mobilisation de nouvelles grilles de lecture et de nouvelles approches théoriques (1.3.2.2) qui doivent combiner à l'analyse des pratiques (1.3.2.3), l'analyse des perceptions des acteurs organisationnels sur la diversité (1.3.2.4).

1.3.2.1 Une recherche empirique inépuisable sur la gestion de la diversité

Nombreux sont les terrains organisationnels et les formes de diversités qui n'ont pas ou peu été couverts et qui pourraient contribuer à éclaircir davantage l'horizon. Nkomo et Cox (1996) disaient déjà que le concept de diversité manquait de rigueur empirique ce qui est régulièrement réitéré, notamment dans le cadre de l'administration publique (Pitts et Wise, 2010 ; Wise and Tschirhart, 2000).

Un manque de travaux en administration publique pour comprendre l'effet des contextes organisationnels sur le développement de stratégies et des outils de gestion de la diversité est à noter et contribue à afficher un écart entre la théorie et la pratique administrative. La littérature sur la bureaucratie représentative s'est intéressée aux missions et devoirs de l'État. Elle s'est également penchée sur les décisions, politiques et positionnements à l'égard de la représentativité des

administrations publiques qui découlent de postures philosophiques différentes sur les questions de citoyenneté, de diversité et d'inclusion. La bureaucratie représentative est documentée dans la littérature comme un univers de positionnements normatifs. Cette littérature existante sur la question s'est bornée à ramener au niveau organisationnel certains postulats sur l'importance de la diversité, sur la valeur ajoutée de la diversité, sur son potentiel d'amélioration de la qualité du service public, ou encore sur la perception de la légitimité de celui-ci du point de vue des usagers. Au mieux, la littérature s'est penchée sur la mise en œuvre de ces politiques en se fixant sur certains résultats statistiques ou sur certains objectifs déclarés par les administrations. Cependant, il existe en quelque sorte, un *vacuum* sur les stratégies et sur les méthodes produites par les acteurs organisationnels afin de mettre en œuvre ces politiques de bureaucratie représentative. Or, cette dimension est importante pour deux raisons. D'abord, d'un point de vue contextuel, il existe beaucoup de marges de manœuvre quant à la mise en œuvre des politiques de diversité, sur le plan personnel comme sur le plan organisationnel. Ce passage des politiques à l'organisation mérite une plus grande attention. Encore une fois, nous en connaissons beaucoup sur les objectifs mais très peu sur les stratégies. Ensuite, la diversité plus qu'une injonction à atteindre un certain rendement en termes d'embauches, implique une réelle transformation des modes de gestion en faveur des cultures organisationnelles novatrices qui cultivent l'inclusion. Ce deuxième objectif des politiques d'équité en emploi est en quelque sorte, le parent pauvre de la littérature mais requiert pourtant un réel travail d'organisation et de structuration de nouvelles pratiques sur le plan organisationnel et qui mériteraient d'être documentées.

1.3.2.2 Envisager la gestion de la diversité en tant que champ organisationnel

Nous détaillerons notre cadre théorique dans le prochain chapitre. Toutefois, notons ici que le néo-institutionnalisme sociologique, en tant qu'école de pensée en science politique et en administration publique, présente la pertinence de pouvoir faire appel à des référentiels théoriques et à des perspectives méthodologiques permettant la documentation des stratégies, des pratiques et des représentations des gestionnaires sur la construction et l'opérationnalisation de la diversité organisationnelle.

Le courant néo-institutionnaliste est très influent en administration publique comme en science politique et s'est structuré à compter des années 1980, en différentes branches (March et Olsen, 1984; Stone, 1992) visant toutes à redécouvrir - en réaction aux approches behavioristes- le rôle des institutions dans la détermination des comportements individuels et organisationnels (Hall et Taylor, 1997). Le néo-institutionnalisme sociologique est le plus proche de la sociologie des organisations des trois branches. Il s'appuie sur une vision culturaliste des institutions qui tranche avec la thèse de la rationalité bureaucratique. Il a contribué à mettre de l'avant le fait que certaines institutions étaient adoptées non pas en étant nécessairement les plus efficaces ou les plus rationnelles. Hall et Taylor (1997) attribuent trois caractéristiques au néo-institutionnalisme sociologique :

- La perception des institutions de façon plus globale, en incluant notamment les schémas cognitifs et le poids des représentations.
- La redéfinition de la culture en tant qu'institution.
- La distinction des perceptions et des institutions organisationnelles dans la conduite de l'action des agents organisationnels. Les institutions fournissent les schémas cognitifs et influent sur les comportements individuels, ce qui n'empêche pas les individus d'être rationnels et calculateurs.

Le néo-institutionnalisme sociologique s'est ainsi intéressé à la formation des communautés professionnelles. L'émergence de nouveaux champs organisationnels serait ainsi provoquée par la professionnalisation de nombreuses sphères et fonctions d'activités qui peu à peu, deviennent des sources d'autorité culturelle qui s'imposent aux individus au travers des processus de socialisation secondaire. Le champ organisationnel peut s'appréhender comme une déclinaison de la théorie des champs de Pierre Bourdieu (Bourdieu, 1994a; Bourdieu et Wacquant, 1992; Fligstein, 2008) appliquée

à la Sociologie des organisations ainsi qu'à la théorie néo-institutionnaliste. Cette notion de champ organisationnel a été posée pour la première fois par DiMaggio en 1983, dans le cadre de ses travaux sur la construction du champ muséal aux États-Unis, au cours de la première moitié du XX^{ème} siècle.

Plusieurs travaux ont porté directement sur le processus de structuration des champs organisationnels parmi lesquels ceux de DiMaggio et Powell (1983 ; 1991) et ceux de Scott (1995). La théorie des champs appliquée aux organisations et le courant néo-institutionnaliste offrent ensemble, un formidable levier à l'analyse de la gestion de la diversité que ce soit, pour la structuration de nouveaux espaces de valeurs et de pratiques, pour les dynamiques entourant le changement organisationnel, ou encore pour le rôle des acteurs individuels (i.e les gestionnaires de la diversité) dans la structuration et le déploiement des pratiques et processus organisationnels.

1.3.2.3 Pratiques de gestion et champs organisationnels

La gestion en tant que science organisationnelle est façonnée par des pratiques qui rythment la vie et l'organisation administrative. Les pratiques de gestion codifient les normes, les conventions et les relations professionnelles entre les acteurs de l'organisation. La diversité dans sa gestion, induit pour les gestionnaires comme pour les employés, un suivi attentif et régulier des mesures de mise en œuvre.

Les pratiques de gestion de la diversité permettent aussi plus largement, de saisir et de documenter les transformations sociales, idéologiques et économiques, à l'échelle de différents contextes et de différentes organisations et qui sont respectivement soumis à leurs propres contraintes et à leurs propres spécificités mais qui doivent ensemble, concourir à l'atteinte d'un même objectif.

L'équité en emploi au Canada, en tant que principe juridique et droit individuel, demeure très générale dans sa codification et laisse la possibilité aux organisations de se conformer à elle, en traduisant les objectifs d'équité en emploi en pratiques et outils qui leur conviennent. C'est en cela que la lecture des pratiques de gestion demeure un exercice au combien nécessaire pour rendre compte des différences d'adaptations organisationnelles à la structuration de la diversité en tant que nouveau champ organisationnel et qui n'implique pas nécessairement l'adoption des mêmes outils, pratiques et processus assortis au contrôle de gestion.

1.3.2.4 Perceptions, discours individuels et champs organisationnels

Aux pratiques des gestionnaires, s'accompagnent des représentations, des discours et des formes d'appréciation et de satisfaction à l'égard des méthodes suivies et des résultats obtenus. Travailler sur les perceptions et les discours, c'est naturellement comprendre comment la diversité est cognitivement interprétée et façonnée par les acteurs mais aussi comment celle-ci influe aussi en retour sur les pratiques de ceux-ci. Les discours sur la diversité sont ainsi autant d'indicateurs sur les pratiques mises en place et plus largement, sur les tensions et les affrontements entre plusieurs acteurs ou groupes d'acteurs au sein de l'organisation. Ils permettent ainsi une analyse réflexive des dispositifs et formes du contrôle de gestion de la diversité (Zanoni et Janssens, 2004; Swan, 2010). Ils sont en somme, un paramètre inconditionnel de la structuration des champs organisationnels (DiMaggio et Powell, 1983).

Les pratiques comme les perceptions permettent ainsi de comprendre « comment ces lois (i.e. l'équité en emploi) se spécifient dans le cas précis du champ (i.e. de la gestion publique); plus précisément, à quelles conditions se développent des mécanismes génériques comme ceux qui régissent en tout champ, l'acceptation ou l'élimination de nouveaux entrants (i.e nouvelles pratiques) et où la concurrence entre les différents producteurs (i.e. gestionnaires de la diversité) peut déterminer l'apparition de ces nouveaux produits sociaux (i.e nouvelles pratiques de gestion de la diversité) » (Bourdieu, 1976, p.88).

1.3.3 En finir avec la nature profondément prescriptive de la recherche sur la gestion de la diversité

La mobilisation d'une grille néo-institutionnaliste sociologique peut offrir cette opportunité de repenser la recherche sur la gestion de la diversité en prenant du recul avec toute démarche prescriptive, et sans pour autant délaïsser la question de la professionnalisation (1.3.3.1). A une lecture qui viendrait offrir aux gestionnaires un certain nombre de directions et d'outils pour accompagner et guider leur mission de gestion de la diversité, il importe que la recherche se focalise davantage sur l'émergence et sur la structuration de cette nouvelle profession de gestionnaire de la diversité dans les organisations publiques et qui dans une perspective néo-institutionnaliste, se développe et s'institutionnalise d'elle-même au travers de l'expérience organisationnelle (1.3.3.2). Finalement, et pour rejoindre la préoccupation formulée par certains auteurs, il devient fondamental que la recherche qualitative prolifère dans le cadre d'une troisième génération de travaux sur la gestion de la diversité (1.3.3.3).

1.3.3.1 Repenser la question de la professionnalisation de la gestion de la diversité en administration publique

La question de la professionnalisation doit pouvoir être appréhendée en dehors de toute perspective prescriptive et contingente. La préoccupation de la recherche pour la gestion de la diversité doit moins être de tendre à guider les gestionnaires dans le développement de pratiques et d'outils de gestion que de comprendre comment ceux-ci construisent et expérimentent la gestion de la diversité au prisme de leur réalité professionnelle et organisationnelle. Il convient de se demander dans quelle mesure les gestionnaires de la diversité façonnent-ils d'eux-mêmes la diversité en accommodant les contraintes imposées par les politiques d'équité en emploi avec la culture de leur organisation et en quoi ils remplissent ainsi un rôle d'entrepreneurs institutionnels (DiMaggio et Powell, 1983). En qualité d'entrepreneurs institutionnels, les gestionnaires redoublent d'efforts pour développer et opérer des formes de traduction, autant techniques que discursives, dans le but négocié et de façonner la gestion de la diversité, ses objectifs, ses moyens et ses résultats au sein de l'espace organisationnel, comme du champ bureaucratique tout entier (Bourdieu, 1984a; Martin, 2003). La traduction est une opération permettant « d'établir un lien intelligible entre des activités hétérogènes » (Callon, in Latour (éd.), 1991, p. 65). Cette traduction organisationnelle de la diversité en langage et en pratiques de gestion importe donc à l'analyse pour comprendre en quoi et comment les gestionnaires concourent à forger et à institutionnaliser une communauté professionnelle d'un nouveau genre. Autrement que par les pratiques et les discours de gestion, cette professionnalisation de la gestion de la diversité intervient aussi au travers des interactions des gestionnaires avec l'ensemble des employés et des autres acteurs organisationnels, mais aussi au travers des interactions entre employés, suscitées par les techniques de gestion des ressources humaines mises en œuvre et qui conditionnent le climat de diversité au sein de l'organisation : « *Employees collective perceptions of diversity Management can be viewed as an organisational phenomenon created in the course of mutual interactions among employees* » (Choi, 2013; Gonzales et Denisi, 2009; Oberfield, 2016).

1.3.3.2 Vers une sociologie organisationnelle des gestionnaires de la diversité

L'École française de la Sociologie des organisations mais aussi celle de l'action publique ont largement contribué à décortiquer la question de l'institutionnalisation et de la professionnalisation des champs organisationnels par l'étude spécialisée de leurs acteurs. Comme mentionné dans la première section, pléthore de monographies et d'ouvrages sont venus adresser la question des cultures et des corps professionnels en offrant à l'analyse les mécanismes de socialisation et de structuration d'identités collectives pour le moins stables comme G. Ribeill l'a mis en évidence dans le cas des cheminots en France (1984). On peut aussi citer les travaux sur les hauts fonctionnaires qui sont venus également dans une perspective sociologique, décrire les caractéristiques et les dynamiques de structuration du

champ de la haute fonction publique en France. Sous la Vème République, les hauts fonctionnaires jouent un rôle très fort dans la définition et la mise en œuvre des politiques publiques. C'est ce que Thoenig et Lafaye appellent « l'ère des technocrates » dans leurs travaux. Ils entendent par technocrates « un groupe de hauts fonctionnaires (une centaine) qui vont promouvoir une modernisation et un développement des politiques publiques en France. Ils vont dominer un grand nombre de politiques sectorielles (avec parfois des positions de quasi-monopole dans un secteur donné) » (Lafaye et Thoenig, 1987). Ils ont principalement travaillé sur les ingénieurs des ponts et chaussées qui pilotent eux-mêmes l'action publique dans les années 1950-1960. Dans certains secteurs, on assiste depuis une quinzaine d'années, à l'affirmation d'une nouvelle élite de hauts fonctionnaires qui aurait réussi à réinvestir certains milieux de l'action publique. C'est ce que montrent Hassenteufel et Genieys (2012). Certains hauts fonctionnaires ont réinvesti des domaines de l'État pour piloter l'action publique. C'est notamment le cas des politiques sociales où une « élite administrative du *Welfare* » aurait émergé. Ils ont montré que cette élite se distingue par son homogénéité. Ce sont des énarques qui ont accumulé une capacité d'expertise et de savoirs dans ce domaine-là. Tous ces hauts fonctionnaires seraient ainsi porteurs d'une même représentation de la protection sociale en France.

Cette sociologie des acteurs organisationnels présente un intérêt manifeste pour enjoinde à la recherche, la question de la professionnalisation de la gestion de la diversité dans les administrations publiques au Canada. Il est à noter que cette fonction de gestionnaire de la diversité bien qu'elle ait été relevée à de multiples reprises dans la littérature, n'a jamais vraiment fait l'objet d'une monographie unique et concentrée sur leur rôle dans la structuration de la diversité en tant que processus et champ organisationnels. Rappelons que la fonction de gestionnaire de la diversité a été relevée dès 1999 par Schneider et Northcraft en soulignant que 75% des 50 plus grandes compagnies privées américaines disposaient de gestionnaires spécialisés dans les questions de diversité et qu'il y avait manifestement dans cette donnée, un intérêt empirique évident à exploiter à l'avenir pour l'ensemble des secteurs organisationnels (Byrne, 1993).

1.3.3.3 Plus de recherches qualitatives pour un dialogue de plus grande envergure

Ultime constat au regard de littérature sur la gestion de la diversité et qui va dans le même sens que les précédents constats, la nécessité d'adresser davantage de travaux qualitatifs. La première génération de travaux sur la gestion de la diversité a largement été dominée par des approches quantitatives et positivistes qui sont parvenus, avec plus ou moins de clarté et d'unité, à relier positivement la question de la diversité à celle de la performance organisationnelle (Bryson, 2010; Desmidt et al, 2019). Depuis la publication du Rapport *Workforce 2000* (Johnston et Packer, 1987) et du célèbre appel du consultant R. Roosevelt Thomas (1994) dans la prestigieuse *Harvard Business Review* à des études quantitatives et longitudinales, la recherche quantitative en gestion a emboîté le pas sur la recherche qualitative à tel point que « ce qui était initialement un projet politique et social visant à atteindre une plus grande égalité, en combattant les discriminations a été transformé (peu à peu) en un projet managérial dans lequel la poursuite de la justice sociale se verrait subordonnée à la poursuite des objectifs d'affaires » (Schwabensland et Tomlinson, 2015, 1915-1916, notre traduction).

Il a fallu attendre l'appel à une seconde génération d'études en gestion de la diversité portée par des auteurs critiques pour qu'un rééquilibrage ne soit prôné en faveur de la recherche qualitative. Malgré de récents travaux sur la question des discours, des représentations, des symboles et des conflits entourant la mise en œuvre de la gestion de la diversité dans les organisations (Zanoni et al, 2010, p. 10; Romani et al, 2019; Priola et al, 2018; Holck, 2018) et qui recourent pour cela à des référentiels théoriques critiques et postmodernes pour le moins incompatibles avec d'éventuels espaces de discussion avec les tenants des approches prescriptives, il reste à faire pour que la recherche qualitative prenne davantage position dans le champ de la gestion de la diversité, et notamment sur la question déterminante de la professionnalisation qui reste à explorer et qui devrait en appeler à une troisième génération de travaux, axés sur des fondements épistémologiques plus transversaux et qui se retrouveraient volontiers autour du néo-institutionnalisme sociologique.

Conclusion

Ce chapitre d'éclairage sur l'état de la littérature, en ce qui a trait à la construction de l'objet de la diversité en sciences sociales et à son application au champ de la gestion, particulièrement en administration publique, nous a permis de dresser un certain nombre de constats non sans importance pour la recherche empirique.

D'abord, la diversité, ne peut être prise unilatéralement, au prisme d'une seule discipline. Kaléidoscopique et caméléonesque (Swan, 2010; Sinclair, 1995), elle renvoie à une multitude de significations et de représentations culturelles et cognitives, autant laudatives que fantasmagoriques (Schwabland et Tomlinson, 2015) et qui impliquent de profondes mutations au niveau des champs organisationnels. Hautement symboliques mais aussi hautement performatives pour l'action publique et administrative, les politiques de diversité et leur gestion au niveau des organisations suscitent dans les débats académiques, d'après discussions qui portent en eux autant de perspectives heuristiques, à la fois positivistes et contingentes, constructivistes ou encore critiques et qui revendiquent autant de promesses d'éclairage sur le phénomène de la gestion de la diversité mais aussi sur le rôle et la responsabilité des gestionnaires publics.

Ensuite, nous avons fait le constat de la transversalité de la question de la diversité pour l'administration publique. Autrement que comme processus organisationnel punitif visant à pallier aux écarts de représentation de certains groupes à tous les niveaux des organisations publiques, les travaux en Administration publique, notamment ceux sur la bureaucratie représentative et ceux sur les politiques d'équité en emploi, aux États-Unis comme au Canada, ont permis de mettre en évidence une foultitude d'opportunités pour les organisations publiques et qui impliquent et nourrissent autant la gestion publique que le champ des politiques publiques. Du côté de la gestion publique, nous avons mis en évidence les nombreuses implications de la diversité, à la fois du point de vue des fonctions managériales que du point de vue du renouvellement profond du contrôle de gestion mais aussi et surtout, de l'affirmation de la diversité en tant que valeur publique fondamentale qui est intrinsèquement reliée à l'exercice d'un leadership transformationnel. Du point de vue du champ des politiques publiques, nous avons vu que la diversité constituait un formidable référentiel cognitif (Jobert et Muller, 1987) pour la lecture des processus d'action publique. Elle se reflète à merveille au travers de certains modèles d'analyse pluraliste, fondés autant sur l'apprentissage social que sur la capacité des organisations publiques à innover constamment en adressant dans le meilleur des mondes, des politiques et des programmes publics universels qui n'excluent aucune minorité ni aucune vision de la différence.

Nous avons finalement relevé les implications et les enjeux qui se posent à la recherche en gestion de la diversité et qui pourraient appeler volontiers à une troisième vague de travaux, ni positivistes, ni critiques et invitant à un positionnement ouvertement néo-institutionnaliste et sociologique. Comme nous le détaillerons sous le prochain chapitre, le néo-institutionnalisme sociologique présente un formidable potentiel d'éclairage pour la gestion de la diversité dans les organisations publiques. La question de la performance organisationnelle et de la construction des représentations en matière de diversité ont trop polarisé les discussions, à tel point que l'intérêt pour l'étude des acteurs individuels dans les processus de gestion et la question de la professionnalisation de la gestion de la diversité, en tant que champ de pratiques organisationnelles, n'a jusqu'alors ni suscité l'adhésion, ni soulevé de démarche de recherche spécifique et ce, alors même que l'importance grandissante pour la fonction de gestionnaire de la diversité ait été plusieurs fois relevée dans la littérature depuis Schneider et Northcraft (1999) et sans jamais avoir été mise au premier plan de l'analyse.

Nous voyons en bout de ligne de cette recension des écrits, l'opportunité pour l'administration publique d'adresser cette question de la professionnalisation et de la structuration du champ de l'équité en emploi au Canada, dans la mesure où des travaux portant sur le sujet sont déjà en cours et semblent pointer du doigt une utilité à l'étude inter-organisationnelle des mécanismes de structuration des représentations et des outils de l'équité en emploi. L'étude des gestionnaires des ministères et des

agences du gouvernement central permettrait donc d'adresser, dans une même perspective, non seulement la question de la structuration depuis trente ans d'un champ organisationnel d'un genre nouveau mais aussi sa professionnalisation et son exercice au travers de l'expérience des principaux intéressés qui, tout en étant soumis à leurs propres contraintes institutionnelles, s'emploient à traduire, l'équité en emploi dans leur propre réalité organisationnelle.

Concepts, théories et applications du champ organisationnel

Introduction

Dans les pages introductives de l'important ouvrage collectif *Employment Equity in Canada : The Legacy of the Abella Report* (2014), Carol Agocs souligne que le Rapport Abella avait dès le départ l'ambition de « supprimer barrière par barrière, les désavantages et les discriminations en remplaçant ceux-ci par des politiques publiques équitables et inclusives mais aussi par des pratiques de gestion visant à accommoder les différences individuelles et favoriser les identités sociales et collectives en initiant des mesures d'action positive nécessaires à la transformation des administrations publiques » (Agocs, 2014, p. 5). Comme elle l'explique plus loin, la politique d'équité en emploi a ainsi constitué un processus transformatif visant à pratiquer et à faire de l'équité substantive, une nouvelle valeur publique (Moore, 1995 ; Benington et Moore, 2011) fondamentale à la gestion des ressources humaines des organisations, dans un contexte de diversification croissante de la société sur le plan démographique. Depuis l'adoption de la deuxième loi de 1995, la pratique de l'équité en emploi dans le contexte fédéral canadien, a visé à faire de la fonction publique un modèle de diversité. Un modèle qui engage l'ensemble des organisations gouvernementales fédérales et qui prévoit que chacune d'entre elles se dote, en consultation avec les syndicats de la fonction publique et les institutions compétentes, de politiques et de programmes de gestion interne du personnel, non seulement pour répondre à la politique d'équité en emploi, mais plus largement, pour satisfaire aux principes de diversité et d'inclusion de la fonction publique, largement promus par la Commission de la Fonction Publique du Canada et par le Conseil du Trésor. En étant soumises à des obligations et à des audits de la part de certaines de ces institutions responsables comme par exemple, la Commission Canadienne des Droits de la Personne, les ministères, les agences ou encore les sociétés d'États du Gouvernement fédéral entretiennent à l'égard de l'équité en emploi, un véritable rapport managérial qui se traduit et se voit délimité au travers des pratiques administratives. Bien que les différentes contributions sur le sujet renvoient toutes à chaque fois l'équité en emploi à une politique de justice sociale visant à améliorer la représentativité des groupes désignés par la loi (Weiner, 2014; Anand, 2014; Engand, 2014; Lynk, 2014; Rioux et Patton, 2014; Hunt, Rayside and Short, 2014; Hughes, 2014), d'aucune de ces contributions ne s'attache à en faire d'abord et avant toute autre chose, un enjeu de la pratique administrative, voire une panoplie instrumentale de la gestion des ressources humaines dans les organisations (publiques fédérales) qui, tout en ayant vocation de satisfaire aux principes de justice sociale contenus dans la loi, peut éventuellement varier, et dans la pratique et dans les résultats, d'une institution à une autre.

C'est pourtant bien là que se joue la contribution charnière à la définition d'un tel objet d'étude comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent. Certes, les constructions sociales sont fondamentales et demeurent la porte d'entrée et le pendant à la lecture et à la compréhension du phénomène et des attentes relatives à la diversité mais elles n'y suffisent pas et doivent en appeler à d'autres éclairages. Ainsi, l'équité en emploi ne pourrait être analysée, dans le contexte gouvernemental fédéral canadien, pragmatiquement en termes de réussites et/ou d'échecs, en éclipsant la contribution fondamentale de la sociologie organisationnelle et notamment, l'analyse des dynamiques et des effets des champs bureaucratiques (Bourdieu, 1993). Ceux-ci permettent pourtant, non pas d'entrevoir l'équité en emploi comme une politique publique unique, voire comme un ensemble monolithique mais bien à l'inverse, « d'entretenir un regard comparatif sur le développement des phénomènes saisis par les sciences sociales dans leur contexte organisationnel » (Bourdieu, 1993, p. 52). Ces logiques de champ, en positionnant les organisations et en inscrivant leurs acteurs dans la pratique administrative présentent l'intérêt de voir rassemblés un certain nombre de concepts sociologiques pertinents tels que les formes de capital, les rapports de domination, les effets de la socialisation ou encore, la question des stratégies visant à soutenir l'exercice de la compétition symbolique pour le maintien du positionnement à l'interne comme à l'externe du champ. Ainsi l'analyse sociologique nous offre un

potentiel d'éclairage sur la nature de la contribution des gestionnaires à l'opérationnalisation de cette diversité sur le plan organisationnel. Tel que relevé dans le chapitre précédent, ces acteurs individuels à l'échelle des organisations publiques, et particulièrement dans le contexte canadien, demeurent très largement méconnus, sous-explorés et absents des débats et discussions qui entourent la question de la réalisation de l'équité en emploi dans le contexte organisationnel public. Comme ce chapitre visera à le mettre de l'avant, l'intérêt d'une relecture à la fois bourdieusienne et néo-institutionnaliste sociologique, en termes de champs professionnels et organisationnels, pour définir et interpréter la contribution de certaines organisations du gouvernement central du Canada à la gestion de la diversité, a pour vocation de pouvoir mettre de l'avant l'idée selon laquelle une telle transformation, visant à atteindre un objectif de justice sociale, et aussi noble soit-il, s'opère et se travaille d'abord et avant tout à l'interne des organisations avant de se répandre et de se diffuser plus largement à l'échelle de la société toute entière.

Ce chapitre qui délimitera le cadre théorique de cette étude et revisitera quelques modèles et catégories d'analyse sociologique, fréquemment retenus et qui importent à l'école du néo-institutionnalisme sociologique qui s'intéresse et mobilise le concept du champ, ses référents et implications théoriques subsidiaires pour mettre en lumière et décrypter les pratiques institutionnelles. La première section de ce chapitre tendra à revenir et à revisiter le concept de champ au travers de la sociologie de Pierre Bourdieu. Celle-ci nous permettra de poser et de reprendre un certain nombre de concepts qui seront par la suite, essentiels à l'analyse qualitative des pratiques de l'équité en emploi dans le contexte des organismes centraux du Gouvernement du Canada. La seconde section de ce chapitre mettra en exergue la question du champ avec certaines études appliquées qui s'en sont largement imprégnées. Ce sera l'occasion d'aborder la contribution théorique du courant néo-institutionnaliste sociologique dans lequel nous nous inscrivons partiellement. Nous mettrons ainsi l'accent dans cette section, sur une reprise et une application particulière du concept de champ, dans la littérature organisationnelle, au domaine culturel et muséal, où celui-ci s'est largement développé dans le contexte américain développé sur la base de la constitution et l'institutionnalisation de véritables communautés inter-organisationnelles de valeurs et de pratiques. Dans une troisième et dernière section, nous mettrons de l'avant certains parallèles entre la sociologie des champs organisationnels et d'autres référents théoriques utiles à la Sociologie des organisations et pouvant contribuer au concept du champ, en lui apportant un certain nombre de réflexions et de considérations additionnelles. Finalement, la conclusion de ce chapitre clarifiera l'ancrage théorique de cette étude qui se retrouve être à la confluence entre un positionnement néo-institutionnaliste sociologique et une lecture plus bourdieusienne des pratiques bureaucratiques.

2.1 Le concept de champ dans la sociologie bourdieusienne

La sociologie des organisations, en tant que ramification ou branche de la sociologie, s'intéresse comme l'écrit la sociologue Claudette Lafaye à comprendre « comment des individus sont conduits à coopérer pour mener à bien des objectifs communs à l'échelle d'organisations disparates dans leur culture, dans leurs modes de fonctionnements et dans leurs finalités respectives » (Lafaye, 1996, p. 7). La sociologie des organisations s'est inspirée et s'est développée dans le sillage des premières réflexions sociologiques sur le processus occidental de rationalisation des structures sociales. La rationalisation est devenue une préoccupation intellectuelle à compter de la fin du XIX^{ème} siècle et a accompagné l'observation scientifique des sociétés et des pratiques sociales et *in fine*, le développement de la sociologie en tant que discipline académique. On la retrouve notamment, dans les travaux de M. Weber sous l'emploi de la formule *sui generis* « procès de la rationalisation occidentale » qui en fait un phénomène géographiquement et culturellement situé au travers de ses travaux sur l'esprit du capitalisme (1904-1905; 2003), sur la science (1922; 1959) ou encore, sur la fonction sociale du droit (1986). Contrairement à la sociologie du travail, la sociologie des organisations a eu une plus grande propension à multiplier les sources de questionnements et les référents théoriques, d'inspirations variées pour comprendre et analyser l'opérationnalisation des structures organisationnelles ainsi que de leurs modes de fonctionnement. Certes, elles ont en commun, d'avoir toutes les deux contribué à forger

et expérimenter un savoir organisationnel et managérial à compter des années 1920, mais tandis que la sociologie du travail s'est essentiellement attardée à décrypter la formation et la prise en charge des identités professionnelles au prisme des mécanismes de socialisation, versant souvent dans des analyses hautement déterministes, la sociologie des organisations, a eu pour sa part une plus grande aisance à entrevoir un ensemble de perspectives plus interactionnistes, visant plutôt qu'à faire de l'acteur organisationnel un détenteur d'une identité socio-professionnelle stable et résultant du processus de socialisation, un acteur capable d'entreprendre de façon stratégique et pouvant, à des fins de rationalisation procédurale au sein de son organisation, développer ou intégrer de nouvelles valeurs, de nouvelles perspectives et de nouvelles pratiques en fonction de sa position occupée.

Des nombreux concepts et référents thoriques qui ont traversé l'analyse de la sociologie des organisations, le champ organisationnel, que l'on retrouve notamment chez DiMaggio (1991) est certainement celui de ceux qui rendent le mieux compte de ses préoccupations et particularités disciplinaires. Nous allons voir dans les prochaines sous-sections que ce concept, bien que non figé et ne pouvant être accaparé par aucun auteur, repose toutefois sur un certain nombre d'ancrages et de propriétés qui renvoient inexorablement à la sociologie de Pierre Bourdieu et que nous survolerons rapidement ci-dessous. Après avoir défini et délimité l'apparition et les usages du concept de champ dans la sociologie bourdieusienne (2.1.1) ainsi que ses principaux reproches au plan théorique (2.1.2) et après avoir précisé la signification et l'utilité du champ bureaucratique (2.1.3), nous refermerons cette première section par une inscription plus large du concept de champ dans la sociologie des organisations (2.1.4) avant de glisser ensuite vers la seconde section de chapitre qui s'intéressera à l'emploi et à l'usage du concept de champ dans la littérature néo-institutionnaliste sociologique.

2.1.1 Définition et apparition du concept du champ dans les travaux de Pierre Bourdieu

Avant de définir plus en détail un tel concept, ses composantes et ses applications dans la sociologie de Pierre Bourdieu, il convient dans un premier temps de mentionner quelques mots sur le contexte intellectuel de son émergence. Soucieux d'intégrer le développement de ses recherches à ses enseignements et vice-versa, Bourdieu se faisait un point d'honneur, comme le décrit Patrick Champagne dans un article de 2013, de pouvoir rapidement retranscrire et diffuser ses comptes-rendus de séminaires à ses collaborateurs et étudiants pour ainsi « les faire circuler et pour qu'ils puissent être un instrument de travail et de formation scientifique pour les chercheurs de son laboratoire » (Champagne, 2013, p. 5).

Bourdieu tint un important séminaire thématique constitué de huit séances, à son retour des États-Unis en 1972, qu'il dédia à sa réflexion sur le concept de champ et à son articulation dans la recherche en sciences sociales. Il avait employé ce terme pour la première fois en 1966, pour décrire les propriétés et le positionnement du microcosme du « monde social » des artistes, à l'égard du macrocosme de la société dans sa globalité (Bourdieu, 1968, pp. 681-706). Sa mobilisation de 1968 à 1975 témoigne selon Patrick Champagne, d'une « volonté d'en faire un concept central de sa sociologie au même titre que celui de l'habitus auquel il a consacré un ouvrage entier et comme pour celui de la distinction auquel il dédiera en 1979, un autre ouvrage clé de sa bibliographie » (Champagne, 2013, p. 12). Comme il l'écrira dans les notes retranscrites de la séance numérotée « 7 » de son séminaire dédié au concept de champ, la relecture de l'ouvrage classique *Économie et société* du sociologue allemand Max Weber fut un important point de départ de sa construction théorique et conceptuelle autour du champ. Par la convocation de la figure tripartite webérienne « du prophète, du sorcier et du prêtre », Bourdieu s'est interrogé sur le positionnement non seulement objectif, mais plus encore symbolique, des acteurs au sein du champ. Il a ainsi ouvert ses réflexions sur la question en s'interrogeant d'emblée, sur les propriétés communes au sein de divers microcosmes sociaux reposant sur des identités sociales différentes mais opérant selon des logiques interactionnistes quelque peu analogues. « La notion de champ est née de l'application à la sociologie d'une approche de type structuraliste : c'est l'application, à l'ordre des relations sociales réelles, d'un mode de pensée appliqué traditionnellement à des mythes, à la langue, etc. » répond Bourdieu lors de son séminaire (Champagne, 2013, p. 12).

Dès ces séminaires, l'idée de champ en tant que système de relations objectivables, mettant en avant une certaine vocation à l'autonomie et à la distinction – et bien que celles-ci soient relatives - à l'égard des autres champs comme à l'égard du monde social dans sa globalité, vient poser une définition concrète et pour le moins évidente d'un tel concept tout en précisant et en déclinant les usages et les intérêts sur le plan théorique.

Les invariants d'un champ à l'autre, et quelques soient leurs propriétés, valeurs et pratiques respectives vont contribuer à en faire un concept potentiellement global et universel. En 1973, à la séance numérotée « 6 » de son séminaire thématique, il en avance quelques éléments de réponse. Il précise d'abord qu'en l'espèce, l'étude des champs- conformément à la discipline sociologique- est une méthode à la fois analytique et descriptive, visant à dégager d'un cas particulier, une forme d'homologie vis-à-vis d'un système donné, à première vue indépendant, mais pouvant être mis en relation sur le plan de ses propriétés objectives, notamment au détour de certains concepts sociologiques médiateurs tel que celui du type de capital recherché ou détenu. Ensuite, que l'étude des champs dévoile que dans tout microcosme social donné, se joue un jeu déterminé dont il convient à chaque fois de dégager les règles et les spécificités mais qui dans le même temps, met invariablement en scène des positionnements et des sources de tensions vis-à-vis de celui-ci. Finalement, que cette méthode d'étude est « une sorte de mise en pratique, à propos de relations sociales, d'une approche qu'on peut appeler structurale et qui est traditionnellement appliquée à des objets idéologiques » (Champagne, 2013, p. 13).

Aussi, le champ chez Bourdieu se veut être un prolongement à sa vision épistémologique éminemment holiste et qui ne saurait souffrir d'aucun esprit de découpage du tout en différentes parties, dissociables les unes des autres, et qui permettraient en somme d'opérer des typologisations internes au champ. A cet égard, il en avait fait le reproche à l'un de ses doctorants, Henri Peretz, qui s'était interrogé sur le champ de la critique d'arts en extrayant, à la suite de son étude, des grilles typologiques visant à mettre de l'avant différents positionnements, natures et découpages au sein du champ lui-même. Sa critique était essentiellement de dire et de souligner au plan méthodologique que les différentes critiques d'arts (musicale, littéraire, cinématographique etc.) étaient davantage reliées et soumises à des mêmes règles de fonctionnement et d'interactions sociales que distinguées les unes des autres et que c'était bien là, la fonction conceptuelle médiatrice du champ que d'arbitrer l'analyse des ressemblances et des disparités du champ, et en dehors de toute tentation de recours à la méthode typologique.

En se voulant être au départ l'antithèse à la notion de typologie, le concept du champ est donc déjà en soi, un ambitieux référent au sens théorique et sociologique. Cette ambition était bien souvent ramenée à des représentations schématiques qui visaient à illustrer et guider, autant sa pensée que les discussions dans ses séminaires. Le point de rapprochement de l'ensemble de ses tentatives de schématisations était, invariablement, de délimiter un certain nombre de cercles, représentant à eux seuls ce qu'il convenait d'appeler « des microcosmes » qui entre eux, se voyaient reliés par une certaine propriété d'homologie, ou autrement dit, d'influence de champ opérant mutuellement sur les différentes ellipses (microcosmes, ou encore sous-champs) et signifiant plus largement une délimitation des interactions propres au champ tout entier. Ci-dessous, nous présentons l'une de ces illustrations à partir de laquelle, nous allons poursuivre nos tentatives de définition du concept de champ chez Bourdieu.

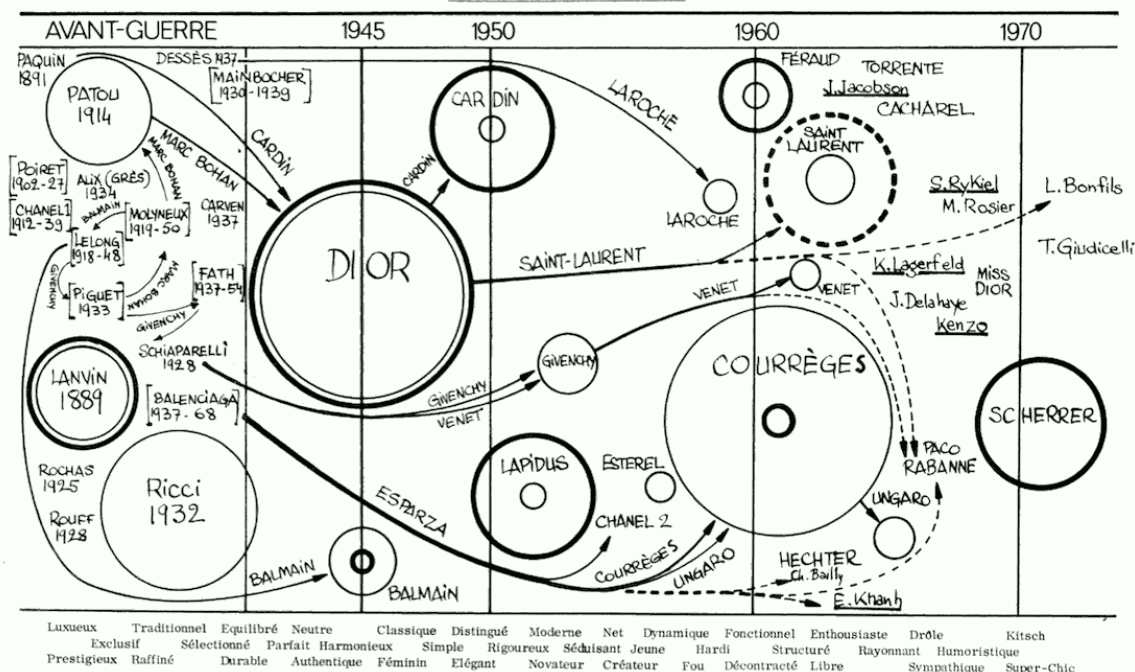


Figure 1 : Le champ de la haute couture selon Pierre Bourdieu et Yvette Delsaut. Figure tirée de l'article « Le couturier et sa griffe : contribution à une théorie de la magie » paru dans *Actes de la recherche en sciences sociales*. 1^{er} janvier 1975 : p. 7-36.

D'abord, une première caractéristique ou utilité au concept de champ chez Bourdieu et que l'on retrouvera ensuite chez d'autres auteurs, c'est la distinction entre le monde des professionnels et le monde des profanes. Le champ opère une forme de distinction au sein de la société en ce sens qu'il constitue un espace de règles et de pratiques qui régissent moindrement un corps professionnel, plus largement enclavé dans un macrocosme socio-professionnel. La délimitation du champ est donc recouverte par une certaine conflictualité qui distingue parmi la communauté des professionnels, ceux faisant véritablement partie du champ de ceux n'ayant pas la légitimité d'en être (Wagner, 2016, p. 50-51). Les luttes internes au champ sont donc contingentes à celui-ci et ont ceci de commun ou de transversal, de viser à distinguer dans un même élan normatif, les spécificités et les règles de fonctionnement de chaque champ. Comme expliqué dans leur ouvrage de 1992, *Réponses : pour une anthropologie réflexive*, Bourdieu et Wacquant ont exprimé que la logique du champ s'instituait à l'état incorporé chez les individus engagés au sein du champ sous la fonction d'un habitus spécifique. Le concept de champ est donc intrinsèquement relié à celui de l'habitus employé « pour rendre compte de l'ajustement qui s'opère le plus souvent « spontanément », c'est-à-dire sans calcul ni intention expresse, entre les contraintes qui s'imposent objectivement aux agents, et leurs espérances ou aspirations subjectives. Il s'agit d'expliquer « cette sorte de soumission immédiate à l'ordre », donc de percevoir le monde social et ses hiérarchies comme allant de soi » (Wagner, 2016).

L'habitus est autrement dit, lié à la fonction de la socialisation et constitue un ensemble de dispositions acquises et durables et « qui consistent en une catégorie d'appréciation et de jugement et engendre des pratiques sociales ajustées aux positions sociales prises (...). Il est une anticipation à l'état pratique et non une détermination mécanique » (Wagner, 2016).

Ensuite, l'espace des luttes façonné par le champ chez Bourdieu est structuré par une double-dynamique : de prise de position mais aussi d'autonomisation du champ par rapport aux autres champs. La première dimension conflictuelle est essentiellement caractérisable par la tentative d'entrée de nouveaux venus dans le champ et qui irrésistiblement, traduit d'un rapport de domination au prisme de l'ancienneté, facilitant l'accumulation d'un certain capital reconnu au sein du champ et qui de fait, oppose les dominants, installés depuis longtemps dans le champ, aux dominés nouvellement arrivés, selon une propension de ces derniers à adopter un ensemble de stratégies subversives visant le

renversement de leur position de domination au sein du champ. La seconde dimension conflictuelle à l'interprétation bourdieusienne du concept de champ est le processus autoréalisateur de l'autonomisation du champ dans ses fonctions sociales au fil du temps. Ces processus d'autonomisation des champs ne sont jamais, ni achevés, ni irréversibles. Ils ont plus concrètement pour fonction sociale de viser à lutter et à repousser la concentration des pouvoirs. Aussi, la prolifération d'une lecture sociologique en termes de champs présente l'intérêt de montrer en quoi chez Bourdieu, la culture, la science, l'art ou encore la haute couture présentent des propriétés, des logiques et des pratiques bien spécifiques et qui traduisent mécaniquement de leur singularité au regard des autres sphères professionnelles ou des autres microcosmes sociaux.

Enfin, pour approfondir les principales propriétés du champ chez Pierre Bourdieu et pour en donner une illustration concrète, nous avons représenté ci-dessus, une figure schématique retraçant les dynamiques propres au champ de la haute couture. Il convient de rappeler que ce schéma s'inscrit dans une méthodologie plus globale de lecture et de compréhension du concept et du fonctionnement des champs et de leurs effets.

En 1975, dans *Actes de la recherche en sciences sociales*, Pierre Bourdieu et Yvette Delsaut ont publié un article intitulé « Le couturier et sa griffe : contribution à une théorie de la magie ». La figure présentée doit ainsi être remise en contexte avec cet article. Ils commencent leur texte par préciser que « le champ de la haute couture doit sa structure à la distribution inégale entre les différentes « maisons » de l'espèce particulière de capital qui est à la fois l'enjeu de concurrence dans ce champ et la condition de l'entrée dans cette compétition » (Bourdieu et Delsaut, 1975, p. 7). Ils expliquent plus loin que les maisons de haute couture se caractérisent mais surtout, se distribuent selon une position de dominants et de dominés. Cette relation de domination trouve en grande partie sa raison dans « les stratégies d'esthétisme plutôt que dans les stratégies commerciales ». Il y aurait alors dans le champ de la haute-couture deux tendances, ou deux attitudes, qui traduiraient mécaniquement de l'expression de la domination et de la tentative de pénétration du champ : « aux uns les stratégies de conservation qui visent à maintenir le capital accumulé » (Ibid., p. 8) soit le renom, la qualité ou encore l'esthétisme. « Aux autres, les stratégies de subversion qui tendent à discréditer les détenteurs du plus fort capital de légitimité, à les renvoyer au classique et de-là, au déclassé, en (re)mettant en question leurs normes esthétiques et à s'approprier leur clientèle » (Ibid., p. 8).

Cela fait dire aux auteurs que comme dans les autres champs, ce sont les nouveaux arrivants qui « font le jeu » en mettant constamment au défi les tenants conservateurs, face à des stratégies subversives sans-cesse renouvelées de pénétration et de prise de contrôle du champ lui-même. Cette pénétration et cette volonté d'appropriation du champ par les prétendants a pour effet de vouloir distinguer celui-ci des dominants qui se distinguent eux, en tenant coûte que coûte à « n'être que ce qu'ils sont ».

Si l'on revient à la représentation graphique, on peut y lire et y retrouver les principales propriétés énoncées du champ, à savoir que « la loi fondamentale de ce champ, principe de sa structure et de son changement, se lit directement sur le diagramme où les maisons de couture, distribuées (de gauche à droite) selon la date de leur fondation, sont représentées par des cercles concentriques, proportionnés, l'un (en gras) au chiffre d'affaires réalisé, l'autre au nombre d'employés. L'importance du capital spécifique, dont le chiffre d'affaires, qui est la forme reconvertie, représente un assez bon indice, croît à peu près avec l'ancienneté de la maison; mais jusqu'à un certain point seulement marqué par Dior, à partir duquel s'amorce un déclin aboutissant à la disparition pure et simple » (Ibid., p. 13).

Ce déclin s'explique par les auteurs par les tentatives subversives des nouveaux venus qui cherchent à pénétrer le champ, en souhaitant le renouveler par l'impression de leur marque [de fabrique] et en cherchant à « rejeter vers le passé les plus anciens » (Ibid., p. 15). Cette translation dans les maisons de couture, donc au sein même du champ, comme ils le notent est à mettre au crédit d'un phénomène récurrent selon lequel, dans le champ de la haute couture, ceux ayant réussi à s'implanter en entrant dans des maisons prestigieuses, finissent par « fonder leur propre entreprise, échappant ainsi au déclin collectif par un mouvement individuel à contre-sens du mouvement qui affecte l'entreprise et le champ dans son ensemble » (Ibid., p. 15). On comprend donc aisément que les dynamiques du champ permettent de révéler des effets atemporels de pénétration, d'autonomisation et de

renversement. Les champs se balancent ainsi inexorablement entre changement et continuité. « Tout se passe en effet comme si la possession d'un capital qui ne peut être acquis que dans la relation avec les maisons anciennes, constituait la condition même des ruptures réussies » (Ibid., p. 16).

2.1.2 Le concept de champ : contributions et réception en sociologie

Le concept de champ présente la force théorique suffisante pour pouvoir comprendre et analyser de façon relativement analogue et en tenant compte des spécificités de chaque microcosme, comment les luttes de pouvoir et d'appropriation de la pratique s'opèrent dans les effets de structuration et d'autonomisation du champ. En tant que concept clé de la sociologie de Pierre Bourdieu, le champ a été repris et discuté de nombreux auteurs pour ses contributions.

Une première réception peut être parcourue dans les textes et les prises de positions de certains professionnels et de certains intellectuels, pour donner suite à la parution en 1996, d'un petit ouvrage sur le champ journalistique et qui était en fait, la synthèse de deux conférences que Bourdieu avait dédiées au sujet. Les journalistes eux-mêmes ont été les premiers à dénoncer la dimension « presque caricaturale de l'analyse du champ journalistique et de ses effets » (Champagne, 2013, p. 39). Laurent Joffrin, de la rédaction du Journal *Libération* s'exprima à peu près en ces termes : « selon la théorie de Bourdieu, les journalistes se développent dans un « champ », et un peu comme les pommes de terre, ils sont les produits passifs et inconscients de ce champ ». Ce même journaliste a en outre reproché à Bourdieu, de construire l'analyse du champ journalistique autour des puissances d'argent en tendant à faire de cette variable, la pierre angulaire aux stratégies subversives des médias pour tendre vers une activité de marché qui aurait pour effet de produire une vision biaisée de la réalité sociale et toute droite tirée du « libéralisme pro-américain » (L. Joffrin dans *Libération*, le 6 mai 1999).

Bien que cette réception partagée de certains journalistes, donc par la communauté des professionnels, soit intéressante pour montrer combien elle puisse émaner d'en dehors des murs et des discussions académiques et ainsi susciter, comme le note P. Champagne, d'importants décalages entre la théorie et sa réception, elle n'en demeure toutefois que purement anecdotique. Une discussion plus aboutie est celle du sociologue américain Howard S. Becker qui dans la revue *Sociologie de l'art*, en 2006, aux côtés de Alain Pessin, a voulu engager la discussion autour du concept de champ, en le rapprochant de son concept de monde. Becker écrit : « Essayons de résumer l'imagerie qu'il utilise. Avant tout, l'idée semble métaphorique, la métaphore venant peut-être de la physique. Il y a un espace défini et restreint, qui est un champ, dans lequel il y a un nombre de places limité, de telle sorte que quoi qu'il arrive dans ce champ, tout ce qui se passe est un jeu à somme nulle. Si j'ai quelque chose, vous ne pouvez l'avoir. Naturellement, dès lors, les gens s'affrontent et se combattent dans l'espace limité. Les gens qui contrôlent l'espace limité essayent de le garder tout entier pour eux et empêchent les nouveaux arrivants d'y prendre place » (Becker, 2006, p. 166). Dans sa discussion du concept de champ, le sociologue s'appuie sur l'analyse de Bourdieu du champ universitaire pour miser sur la contribution à la question du pouvoir. Il explique que la théorie de Bourdieu des champs a mis en lumière les jeux de pouvoir au sein même « des cercles de pouvoir » où les acteurs se battent la plupart du temps, pour la reconnaissance symbolique : « dans le champ universitaire, cela serait des postes dans les facultés et les centres de recherche, de l'argent pour soutenir la recherche, l'accès à des possibilités de publication, et de manière générale, de l'estime, des honneurs, de la reconnaissance etc. » (Becker, 2006, p. 166). A la question de la possibilité de généralisation de la théorie des champs de Bourdieu à l'ensemble des sphères de la société, Becker répond que celle-ci relève davantage de la métaphore et que selon-lui, les gens décrits comme agissant au sein des champs ne « seraient pas en chair et en os, avec toute la complexité que cela implique, mais seulement des caricatures, à la manière de l'*homo economicus* des économistes, dotés des capacités maximales pour se comporter comme la théorie le suggère ou le laisse à penser » (Becker, 2006, p. 167). Par cette discussion des effets du champ, on peut surtout y voir un rapproche vis-à-vis de la trop grande focalisation sur la question de la domination et ce, bien que celle-ci soit pourtant centrale dans les travaux de Bourdieu. Becker semble ainsi objecter que les relations internes au champ ne se résument qu'à des relations de pouvoir et de domination entre les individus.

Becker s'appuie aussi sur *Les règles de l'art* (1992) qui se concentre sur l'analyse du champ littéraire. Il exprime la trop grande dynamique physique prêtée à la théorie des champs pour entrer dans l'analyse sociologique par effet de compression du monde social : « En mettant ainsi en place deux pôles du champ de pouvoir, véritable milieu au sens newtonien, où s'exercent des forces sociales, attractions ou repulsions, qui trouvent leur manifestation phénoménale sous la forme de motivations psychologiques telles l'amour ou l'ambition., Flaubert instaure les conditions d'une sorte d'expérimentation sociologique : cinq adolescents – dont le héros, Frédéric-, provisoirement rassemblés par leur position commune d'étudiants, seront lancés dans cet espace telles des particules dans un champ de forces, et leurs trajectoires déterminées par la relation entre les forces du champ et leur inertie propre... » (Bourdieu, 1992, p. 28).

Pour prendre le contre-pied à sa critique de la compression du monde social, Becker oppose le concept du champ à son concept de monde qui selon lui, « n'est pas une unité close ». Pour Becker, le plus grand problème à la question du champ demeure son manque d'inclusivité et qui rendrait impossible l'action collective à moins « d'être choisi par les gens qui en font déjà partie » (Becker, 2006, p. 169). Il poursuit sa discussion du concept de champ en relevant les effets de monopole que celui-ci viendrait sous-tendre et déployer. Il pose pour cela la question : « Est-il vrai que quelqu'un puisse contrôler l'accès à tout ce qui est important de cette manière ? Est-ce que les « gens importants » qui les ignorent peuvent empêcher vos idées hétérodoxes d'atteindre un public ? ». Il ajoute plus loin : « supposez que quelqu'un monopolise le champ dans lequel vous voulez travailler. Vous n'avez qu'à aller ailleurs et commencer à mettre en place votre propre champ » (Becker, 2006, p. 171). Sur ce dernier point d'ailleurs, on pourrait faire le reproche à Becker de ne pas avoir pris en compte l'article co-écrit avec Yvette Delsaut, qui décortique les éléments constitutifs du champ de la haute-couture et qui aborde justement cet effet de distanciation des nouveaux-venus avec les grandes maisons par la création de nouvelles marques pour ainsi contourner l'effet du conservatisme et pour ainsi prôner l'avant-gardisme.

À l'issue de ces quelques éléments de réception et de discussion, non exhaustifs, on voit toutefois la nature des reproches qui sont formulés à l'encontre de la théorie des champs de Bourdieu : « ces prises de positions s'expliquent en grande partie parce que l'univers intellectuel est moins « une communauté » qu'un champ de lutte spécifique dans lequel les agents participant à cet espace de jeu, cherchent à imposer leurs travaux, voire leurs constructions théoriques comme étant plus scientifiques ou plus fondées » (Champagne, 2006, p. 41).

Il n'en demeure pas moins que comme Becker pour son concept de monde, Bourdieu a cherché au travers du champ, à offrir à l'analyse, un certain reflet prismatique de la réalité, même si empruntant largement à la physique pour permettre une certaine décomposition de la société. Le modèle présente néanmoins l'intérêt et la force théorique suffisante pour pouvoir être transposé à des sphères variées de la société, comme s'est efforcé à le mettre de l'avant Bourdieu dans ses travaux, y compris sur le champ bureaucratique.

2.1.3 Bourdieu et le champ bureaucratique

En 1993, toujours dans la revue *Actes de recherche en sciences sociales*, Bourdieu a publié un article qui a consisté à définir et poser les bases de son analyse du champ bureaucratique. Le champ bureaucratique serait délimité socialement par « l'ensemble des administrations publiques et de leurs représentants qui sont les producteurs de « problèmes sociaux » que la science sociale ne fait que bien souvent ratifier en les reprenant à son compte comme problèmes sociologiques » (Bourdieu, 1993, p. 50). Il rappelle au passage, la tendance à l'essentialisation de la définition de ce que l'on peut entendre par bureaucratie dans la sociologie classique. Il rappelle, entre autres, les définitions de Hegel sur l'universalité des « bureaucrates » ou encore chez Durkheim, plus prudent et selon lequel, la bureaucratie s'apparenterait à « un organe de réflexion ». Il cherche ainsi à établir que l'État bureaucratique en tant que champ, n'est intellectuellement pas une nouveauté et que l'on retrouve cette idée avant lui. Il reprend plus loin dans une formule transformée, la célèbre définition de l'État de M.

Weber : « L'État est une communauté qui revendique avec succès le monopole de l'usage légitime de la violence physique *et symbolique* sur un territoire déterminé ». En s'appuyant sur la définition wébérienne de l'État, Bourdieu cherche ainsi à mettre en évidence qu'une lecture en termes de violence symbolique de l'État, sous sa forme bureaucratique, est d'abord celle de « l'aboutissement d'un processus de concentration des différentes espèces de capital : capital de force physique ou d'instrument de coercition, capital économique, capital culturel ou mieux, informationnel, capital symbolique, concentration qui constitue en tant que telle, l'État en détenteur d'une sorte de méta-capital, donnant pouvoir sur les autres espèces de capital et sur leur détenteur » (Bourdieu, 1993, p. 52).

Il montre qu'ensuite, le champ de l'État, ou champ bureaucratique, en détenant un capital étatique et bureaucratique aurait une capacité d'exercice d'un pouvoir global sur les différents champs et sur les différentes espèces de capital, circulant dans la société entière. Il s'ensuit que la construction de l'État en tant que champ, demeure un exercice de construction et d'autonomisation d'un champ du pouvoir de l'État, sur la base d'un champ de luttes pour la détention du capital étatique et bureaucratique qui peut se lire comme la concentration déployée de différentes formes de capitaux, aux mains de l'État et de la bureaucratie publique afin d'exercer pleinement leur rôle de domination physique et symbolique.

Le jeu du conservatisme et les effets de champ, dans le cadre du champ bureaucratique, sont à mettre au crédit du déploiement de l'État, de ses agents, et de l'ensemble des capitaux mentionnés précédemment et qui concourent ensemble, à forger un « esprit d'État » contribuant « à une part déterminante de la production et de la reproduction des instruments de construction de la réalité sociale. En tant que structure organisationnelle et instance régulatrice des pratiques, il exerce en permanence une action formatrice de dispositions durables, à travers toutes les contraintes et les disciplines corporelles et mentales qu'il impose uniformément à l'ensemble de (ses) agents » (Bourdieu, 1993, p. 59). Aussi, au travers de l'encadrement des pratiques et des valeurs de l'action de l'État, s'opérerait une forme d'orchestration des habitus qui « en elle-même, est le fondement d'une sorte de consensus sur cet ensemble d'évidences partagées qui sont constitutives du sens commun de l'État » (Ibid., p. 59).

Aussi, l'ordre symbolique que concourt à perpétuer l'État demeure la clé de lecture du champ bureaucratique tel que décrit par Bourdieu. Cet ordre symbolique est constitué d'impositions structurantes à l'égard de l'ensemble des agents de la bureaucratie mais aussi à l'égard des agents de la société entière. Cet ordre symbolique et ces « structures structurantes » qui en sont à la base « doivent une part de leur consistance et de leur résistance au fait qu'elles sont, en apparence au moins, cohérentes et systématiques et qu'elles sont objectivement accordées aux structures objectives du monde social » (Ibid., p. 60). Cette normalisation de l'ordre social au travers des « structures structurantes » du champ bureaucratique n'est donc pas le fruit du hasard mais bien d'une entreprise de légitimation – au sens wébérien – d'un habitus incorporé et devenant pleinement inconscient, bien que demeurant socialement objectivable.

Dans les dernières pages de son article, Bourdieu invite à l'analyse et au découpage de l'État. « Pour comprendre la dimension symbolique de l'effet de l'État, et en particulier ce que l'on peut appeler l'effet d'universel, il faut comprendre le fonctionnement spécifique du microcosme bureaucratique, donc analyser la genèse et la structure de cet univers d'agents de l'État (...) et s'attacher tout particulièrement à la structure du champ juridique » (Bourdieu, 1993, p. 61).

Finalement, on retrouve dans l'œuvre entière de Pierre Bourdieu, comme dans ses cours sur l'État qu'il a donné entre 1989 et 1991 au Collège de France, cette idée de formation « d'un méta-champ de l'État et qui résulte d'un double processus d'autonomisation des champs et des espèces de capital et de concentration corrélative des pouvoirs sur les valeurs respectives de ces dernières dans ce qu'il appelle l'État » (Lenoir, 2012, p. 120). Son analyse du champ bureaucratique vise à être appréhendée là-encore, comme un espace de luttes pour le pouvoir, sur ce dont le champ a le monopole tels que les instruments de gestion des administrations publiques. « A mesure que les champs autonomes se diversifient et se multiplient, les grandes bureaucraties d'État ont pour fonction de coordonner les intérêts concurrents, les retraduisent selon la logique propre de cet univers dont Bourdieu a analysé le fonctionnement » (Ibid., p. 123).

2.1.4 Synthèse de l'usage du concept de champ chez Bourdieu

La notion de champ chez Bourdieu, et par extension en sociologie, peut donc s'envisager comme une métaphore ou une image qui renvoie à la physique quantique (Martin, 2003; Ancelovici, 2009). Elle modélise un double processus d'agrégation et de mobilisation de ressources par des acteurs au vu d'occuper et de stabiliser durablement une position au sein d'un ensemble plus large d'acteurs. Le postulat central de la théorie des champs de Bourdieu est de penser la société en un ensemble de sphères relativement autonomes et qui se caractérisent par une logique d'organisation et d'intérêt bien spécifique. Bourdieu a lui-même identifié un certain nombre de champs dans ses travaux parmi lesquels, le champ bureaucratique. Fondé sur une approche relationnelle, le champ renvoie à des rapports de luttes et de forces (Bourdieu, 1984a; Martin, 2003), ce qui est particulièrement utile dans une perspective d'étude des pratiques organisationnelles. « Les champs se présentent comme des espaces structurés de positions (ou de postes) dont les propriétés dépendent des positions occupées dans ces espaces et qui peuvent être analysées indépendamment des caractéristiques de leurs occupants » (Bourdieu, 1984a, p.113). Les acteurs qui participent au champ cherchent à pérenniser ce dernier, notamment en recherchant « un accord entre les protagonistes sur ce qui mérite qu'on lutte et sur ce qui est refoulé dans le cela-va-de-soi, laissé à l'état de doxa, c'est-à-dire tout ce qui fait le champ lui-même, le jeu, les enjeux, tous les présupposés qu'on accepte tacitement, sans même le savoir, par le fait d'entrer dans le jeu » (Ibid., p.115).

La théorie peut se décliner en deux composantes principales : la position des acteurs en tant que tel dans le champ et ensuite, leur prise de position au sein du champ. Pour ce qui est de la première dimension de la théorie, elle fait le lien avec une autre théorie de Pierre Bourdieu, considérable en sociologie, à savoir la théorie des capitaux, qui a tellement été reprise et étendue dans ses usages qu'elle relève aujourd'hui d'une forme de consensus interdisciplinaire. L'acteur va voir sa position dans un champ quelconque déterminée par sa dotation en capitaux de tous genres : économique, culturel, social, politique, juridique, scientifique, symbolique, etc. Cette dotation va peser sur la capacité des acteurs à s'imposer simultanément dans un ou plusieurs champs à la fois. Tous les champs ne font pas appel aux mêmes capitaux mais sont toutefois soumis à une logique cumulative qui veut que celui qui en détient le plus, occupe la position la plus influente et soit donc capable d'influer sur la capacité d'acteurs externes à pénétrer le champ (Bourdieu, 1984a; Bourdieu et Wacquant, 1992; Fligstein, 2008). Autrement dit, le champ est structuré par des rapports conflictuels entre *Insiders* et *Outsiders* ou encore, entre dominants et dominés.

Pour ce qui est de la prise de positions au sein du champ, la théorie se concentre sur les stratégies déployées par les acteurs au vu, soit de stabiliser le champ en tant que tel mais aussi la position qu'ils y occupent, soit de le faire évoluer par la prise de positions subversives. Dans les deux dimensions de la théorie, la notion de capital est donc centrale, autant pour la question des positions entre dominants et dominés que pour celle des stratégies déployées dans chacun des cas. La conclusion majeure dégagée est que les acteurs dominants, mieux dotés en capital approprié, vont développer des stratégies de conservation, et des prises de positions « orthodoxes » pour maintenir le champ dans ses délimitations tandis que les acteurs dominés, moins bien dotés, vont être plus enclins à adopter des stratégies de subversion et des prises de positions souvent « hérétiques ou hétérodoxes » pour déplacer les limites du champ (Bourdieu, 1984a, p. 115).

2.2 Le concept de champ dans la sociologie néo-institutionnaliste : les travaux de Paul DiMaggio et de Walter W. Powell.

A présent que nous avons, non de façon exhaustive, abordé l'émergence et la généralisation du concept de champ dans la sociologie bourdieusienne, particulièrement importante et centrale sur le plan théorique, nous allons dans une seconde section, revisiter le concept du champ au prisme de la sociologie néo-institutionnaliste qui a elle-aussi offert une importante contribution. Après avoir fait quelques rappels sur l'utilité du champ pour la sociologie des organisations, nous entrerons dans la contribution à proprement parler du néo-institutionnalisme sociologique, au travers notamment des travaux de DiMaggio sur la structuration champ muséal aux États-Unis. Nous verrons que contrairement à la sociologie bourdieusienne, ces travaux néo-institutionnalistes ont plutôt bien réussi à traiter de la question de la professionnalisation et de l'autonomisation du champ organisationnel indépendamment des perspectives de domination et de violence symbolique telles que mises au premier plan dans la sociologie bourdieusienne. À l'inverse, cette contribution, que l'on peut caractériser d'alternative au concept du « champ exclusif », mise plutôt sur une vision « inclusive » et davantage axée sur la coordination et sur le développement positif de nouveaux espaces de régulation des normes et des pratiques professionnelles. Finalement, nous verrons que les contributions portées par le courant du néo-institutionnalisme sociologique ont permis de mettre en avant de nouvelles dynamiques analytiques, ou dit autrement, de nouveaux effets aux champs qui n'avaient pas été pensés par Bourdieu lui-même et que sont les isomorphismes institutionnels.

2.2.1 Le néo-institutionnalisme sociologique et l'interprétation du concept de champ dans la littérature organisationnelle

Au souci de devoir répéter des éléments déjà inscrits dans le précédent chapitre, nous ne réitérerons pas ici l'intérêt ni l'importance du néo-institutionnalisme en tant qu'espace interne à la science politique et aux sciences administratives. Reprenons toutefois certains éléments centraux pour la discussion du concept du champ organisationnel par le courant néo-institutionnaliste sociologique.

Parallèlement à la sociologie bourdieusienne, émerge à compter des années 1970 en Amérique, une littérature qui vise à relire et à redécouvrir les institutions, dans une perspective hautement sociologique et qui favorise l'analyse des effets de coordination sociale des acteurs pour parvenir à structurer et institutionnaliser des espaces de normes et de pratiques organisationnelles fondés sur une volonté de régulation (Huault, 2009, p. 1). Contre l'individualisme méthodologique et la lecture économique des institutions, un certain nombre d'auteurs (Meyer et Rowan, 1977; Scott, 2001; Tolbert et Zucker, 1996) ont fait appel à cette relecture des institutions en cherchant à contrebalancer la perspective utilitariste par une plus grande attention accordée aux structures informelles et à leurs propriétés symboliques et fonctionnelles. Cette relecture vise en outre, à montrer que des structures institutionnelles peuvent venir à émerger et ce, « indépendamment des problèmes de contrôle et de coordination qu'une organisation formelle doit affronter » (Huault, 2009, p.1; Meyer et Rowan, 1977). C'est dans cet espace de discussion que vont s'inscrire deux auteurs pour le moins centraux dans le courant néo-institutionnaliste sociologique et qui vont dès lors, largement contribuer à la théorisation, à la discussion et au renouvellement du concept sociologique du champ. Paul DiMaggio et Walter Powell ont œuvré en commun à ce courant et à offrir à l'analyse le concept d'isomorphisme institutionnel que nous aborderons plus loin dans ce chapitre. Ils ont, entre-autres, édité un important manuel, réactualisé plusieurs fois et qui fait figure d'autorité en sociologie des organisations : *The New-Institutionalism in Organizational Analysis*. On y trouve un résumé de leur contribution respective à la théorie néo-institutionnaliste. Le fil rouge de leurs travaux et de leurs réflexions qui sont consignés dans cet ouvrage est de comprendre pourquoi les organisations deviennent progressivement similaires.

On peut avec cette première interrogation y voir des éléments de discussion analogues avec la structuration des champs chez Bourdieu en ce sens que chez Bourdieu, les effets en termes de champ sont fortement conditionnés par une tentative délibérée de la part des *Insiders* de rendre le champ

autonome et impénétrable aux *Outsiders*. Autrement dit, la logique de verrouillage et de conservation, garante de l'autonomie du champ, comme nous l'avons vu plus-haut, réside dans sa capacité d'évitement des stratégies subversives en contraignant les dominés, provenant des autres microcosmes, à se conformer aux normes, aux pratiques et aux stratégies dictées par le champ. On a autrement dit, chez Bourdieu, un fort ancrage à l'assimilationnisme dans la lecture des propriétés objectives du champ et qui vient à assoir sa capacité à perdurer au sein du macrocosme. On va, tel que dans la sociologie bourdieusienne, voir s'exprimer dans les interrogations et les réflexions de DiMaggio et Powell, cette dualité conflictuelle entre des effets d'agrégation promus par le champ et des effets de distanciation avec celui-ci. Pour reprendre l'analogie marxiste de la classe en soi et de la classe pour soi, on dira ici que le champ (organisationnel) chez Bourdieu comme chez DiMaggio et Powell, se caractérise par une inertie à l'égard de sa propre reconnaissance symbolique, au vu et su des autres champs (organisationnels) qui composent la société. L'analyse isomorphique en termes de champs organisationnels, comme nous le verrons plus-loin, constitue un utile prolongement aux réflexions bourdieusiennes sur les conditions d'existence objectives du champ, en misant sur des stratégies de collaboration des acteurs du champ pour dépasser la simple existence de fait de ce dernier.

A présent que nous avons posé quelques jalons à la discussion plurielle du concept de champ, convenons de sa définition dans la sociologie de DiMaggio et Powell. Le champ organisationnel chez ces auteurs peut s'appréhender en tant que « domaine de la vie institutionnelle ». Il est un modèle structurel dominant et doit s'analyser comme étant le résultat d'un ensemble « varié d'activités et d'interactions provenant de diverses organisations et qui définit un domaine reconnu de la vie-institutionnelle tel que constitué par les fournisseurs-clés, les clients, les agences de régulation, et les organisations concurrentes d'un même domaine d'activité » (Huault, 2009, p. 3). Comme dans l'analyse bourdieusienne, la pertinence du concept du champ organisationnel chez DiMaggio et Powell est de focaliser l'attention sur la totalité des acteurs pertinents à un système donné et dont le fonctionnement est propre, au-delà du seul domaine ou modèle d'activité économique.

Comme Bourdieu, ces auteurs ont beaucoup travaillé la sociologie de Max Weber. A l'instar de celui-ci qui, dans *l'Éthique protestante*, a largement contribué à éclairer sur ce qu'il est dorénavant communément convenu d'appeler l'esprit rationaliste, Bourdieu, DiMaggio et Powell, voient tous les trois dans le développement de l'État bureaucratique, un processus de sédimentation historique non seulement prévisible mais surtout irréversible. C'est davantage sur la base de ce constat d'existence objective d'un champ bureaucratique en soi chez ces auteurs que la discussion demeure consensuelle. C'est passé ce constat et cette lecture en termes de champ objectivement existant que les divergences commencent. Alors que chez Bourdieu, l'autonomisation et la différenciation du champ bureaucratique à l'égard des autres champs qui constituent la société, passe par le développement d'un véritable « esprit d'État », le champ organisationnel chez DiMaggio et Powell, à l'inverse, est davantage construit selon une dynamique d'homogénéisation et de mimétisme d'organisations très diverses à la base, plutôt que d'autonomisation et de distinction de ces mêmes organisations entre-elles.

C'est dans cette lecture que DiMaggio (1991) - dont nous allons nous pencher un peu plus en détail dans la prochaine sous-section pour ses travaux sur la structuration du champ culturel et muséal aux États-Unis dans les années 1920-1930- a mis en évidence une tendance inexorable à la similarité dans les arrangements institutionnels par l'émergence de modèles organisationnels de production de biens et services culturels hauts de gamme.

Aussi, le champ organisationnel peut s'envisager comme un espace de lecture et d'analyse inter-organisationnel qui met de l'avant l'importance des contextes dans l'étude des phénomènes de routines et de comportements organisationnels. Les auteurs ont proposé une lecture de l'institutionnalisation du champ organisationnel selon 4 propriétés :

- Une croissance des interactions et de leur fréquence au sein du champ organisationnel.
- L'émergence de structures inter-organisationnelles dominantes et de formes de coalitions pour guider les arrangements institutionnels.
- Une augmentation du volume de normes à traiter au sein du champ.

- La prise de conscience progressive des membres du champ de leur appartenance à un domaine commun d'activités.

C'est seulement à ces conditions remplies, nous disent les auteurs, que des pressions significatives vont pouvoir s'exercer et manifester une forme de rationalité collective et procédurale au sein du champ pour conduire à des formes de coordination et donc à des initiatives isomorphiques qui vont avoir tendance à diminuer la diversité organisationnelle. Dès lors, les organisations vont être tenues du point de vue de leur légitimité par le champ lui-même. « Qu'il s'agisse du champ inter-organisationnel (Aldrich, 1972), du champ organisationnel (DiMaggio et Powell, 1983), du réseau inter-organisationnel (Benson, 1975), du système industriel (Hirsch, 1972) ou encore du secteur sociétal (Meyer et Scott, 1983), l'ensemble de ces dénominations a bien pour objet de placer l'accent sur les vertus d'une unité d'analyse, qui, au-delà du seul marché économique, permet de considérer l'ensemble des organisations formant un système » (Huault, 2009, p. 3).

En somme, comme nous avons tenté de le mettre de l'avant dans cette sous-section, le concept de champ a tout autant été largement façonné par la sociologie bourdieusienne que par le néo-institutionnalisme sociologique. On voit toutefois entre les deux ancrages des différences notables, notamment dans l'étendue et la délimitation du champ, mais aussi dans les relations qui importent à son analyse. D'un côté, chez Bourdieu, un champ organisationnel est régi par des enjeux de violence symbolique, d'accumulation de formes de capital et d'efforts d'autonomisation, de distinction et de saturation à l'égard des autres champs constitués au sein de l'espace plus large du macrocosme social. De l'autre, chez DiMaggio et Powell, des enjeux inverses de diversité inclusive, de coopération et d'entrée consentie de nouveaux acteurs dans la construction, l'institutionnalisation et l'évolution du champ organisationnel et qui repose donc davantage que sur des effets d'agrégation que sur des effets répulsifs et exclusifs. A cet égard, l'isomorphisme institutionnel joue, comme nous le verrons plus loin, un rôle central.

Nous pouvons conclure à l'issue de cette sous-section que malgré que dans les deux courants - sociologie bourdieusienne et néo-institutionnalisme sociologique- la lecture des pratiques sociales en termes de champs permette de rendre compte de l'idée d'éclatement ou de fragmentation de l'espace socio-organisationnel en de multiples environnements institutionnels qui se démarquent en ce qu'ils constituent des horizons plus ou moins fermés, régis selon des règles de fonctionnement et des pratiques spécifiques, nous ne pouvons pas pour autant prétendre à une unité d'analyse entre ces deux influences théoriques. En effet, malgré qu'elles concourent toutes-deux à faire du « champ » un concept sociologique de premier plan pour le renouvellement de l'analyse organisationnelle, force est de reconnaître qu'elles présentent ensemble des postulats irréconciliables quant aux dynamiques et aux effets des champs mais qui en font toutefois des modèles théoriques tout aussi concurrents que complémentaires.

2.2.2 Une application aux institutions culturelles : le cas du champ de la haute-culture

Dans un souci d'illustration et comme nous l'avons fait préalablement dans le cas la sociologie bourdieusienne avec le champ de la haute couture, le champ littéraire et le champ bureaucratique, nous allons à présent, et pour traduire l'usage et la conception du champ organisationnel dans la sociologie néo-institutionnaliste, nous intéresser à son application à l'analyse du champ culturel et muséal que l'on trouve dans les travaux de Paul DiMaggio (1991, 1983, 1982).

Au chapitre 11 de l'ouvrage collectif *The New-Institutionalism in Organizational Analysis*, Paul DiMaggio retrace ses travaux et son terrain réalisé sur la structuration du champ muséal aux États-Unis qui s'est progressivement opérée à compter du XIXème siècle mais qui va connaître une importante phase d'institutionnalisation durant la période 1920-1940. Il y aborde les conditions d'émergence progressive d'un nouveau champ organisationnel qui s'articule autour de la figure centrale de ce qu'il convient d'appeler les « entrepreneurs institutionnels » (DiMaggio, 1991; Paquette, 2019, p. 143; Zapp et Powell, 2016, p. 539) et qui vont avoir pour fonction et mission d'agrèger et de réunir autour d'eux,

un domaine de la vie institutionnelle en une coalition d'acteurs qui se reconnaissent objectivement comme appartenant ensemble, à ce domaine de la vie institutionnelle et qui conçoivent de déployer mutuellement, un certain nombre de ressources, d'objectifs et de formes, autant normatives que pratiques de régulation. En tant que communauté d'organisations diverses et éclatées, le champ organisationnel pour DiMaggio est censé palier, voire se substituer progressivement à cette diversité organisationnelle originelle pour refléter les interrelations et les processus interactionnistes de reconnaissance mutuelle qui lient, coordonnent et harmonisent les variétés de pratiques organisationnelles des différentes organisations se sachant objectivement appartenir à un même pan de la « vie institutionnelle ».

Dans la revue *Media, Culture and Society*, DiMaggio a publié en 1982 un article qui rend bien compte de sa démarche théorique et conceptuelle en lien avec la question du champ organisationnel, à l'échelle de la culture comme du champ muséal. Selon lui il convient de « distinguer par l'analyse organisationnelle, la question de l'institutionnalisation et de l'affirmation progressive d'un champ de la haute culture, incluant la muséologie, de la constitution institutionnelle d'organisations appartenant objectivement à un domaine de la vie institutionnelle que l'on pourrait désigner par l'emploi du terme « haute culture », par opposition à la culture populaire » (DiMaggio, 1982, p. 33). En pointant du doigt la nécessaire médiation inter-organisationnelle pour l'expression du concept de champ organisationnel, DiMaggio soutient en substance qu'il soit préférable de miser sur des stratégies de reconnaissance et d'agrégation de différentes organisations, plutôt que de se focaliser sur les effets de concurrence et de distinction pouvant émerger de celles-ci.

En remontant jusqu'à 1850, il montre que le domaine culturel tel qu'il était structuré et organisé à Boston selon, les normes et les acteurs de l'époque était organisé de telle « manière qu'on ne puisse faire la différence entre l'art et le divertissement, ou encore entre la culture et le commerce » (DiMaggio, 1982, p. 34). On note donc une réelle absence de structuration, de catégorisation et de hiérarchisation selon les formes et les genres d'arts à cette époque dans les différentes institutions culturelles de la ville de Boston. Alors que le philharmonique de Boston programmat des concerts de musique classique, force était de constater que le secteur culturel musical était largement dominé par des entrepreneurs commerciaux. Même constat nous dit DiMaggio sur la question des arts visuels. Les beaux-arts « étaient entrecoupés de curiosités telles des femmes barbues et des animaux mutants et des divertissements populaires étaient offerts pour le prix de l'admission à une clientèle composée de personnes actives et du milieu de la classe supérieure » (Ibid., p. 34, traduction libre). A partir de 1910, la haute culture et la culture populaire ont commencé à de moins en moins se fréquenter au sein des mêmes institutions culturelles et muséales à Boston. S'est alors observée une double tendance, à la fois dans la structuration du champ muséal municipal que plus largement, dans l'institutionnalisation du champ de la haute culture. D'abord, une forme de distinction entre l'art-véritable, progressivement promu et diffusé par des sociétés à but non-lucratives et des professionnels de l'art, et l'art populaire et le divertissement qui ont été alors pris en charge par des groupes et des entrepreneurs privés et commerciaux. A cette distinction institutionnelle, pour ne pas dire culturelle, s'est aussi développée une progressive distinction en termes de publics pour ce qui était de la structuration du champ de la haute culture et du champ de la culture populaire. Ensuite, la deuxième origine, ou le deuxième effet originel à l'agrégation et à l'institutionnalisation progressive d'un champ organisationnel de la haute culture a été celui de sa construction symbolique : la sacralisation de l'art et la définition par les institutions culturelles elles-mêmes d'un discours et de normes sur l'art véritable, par opposition à l'art populaire. Comme chez Bourdieu dans son analyse de la structuration du champ de la haute-couture en France, on retrouve aussi dans la lecture de DiMaggio, cette logique de proto-affirmation élitiste du champ et qui se fonde sur un rejet de formes concurrentes aux principes et repères du champ, encore non-incorporés mais ayant vocation à le devenir. Il y a donc là-encore indiscutablement, des effets symboliques, autant sur le plan discursif, que sur le plan organisationnel qui accompagnent cette structuration du champ muséal.

Pour retracer cet avènement, cette structuration progressive puis finalement, cette affirmation d'un champ de la haute-culture à Boston, à compter de la première moitié du XXème siècle, DiMaggio nous explique que « la classe supérieure de la ville de Boston a dû mener avec succès trois projets

concurrents sur le plan analytique mais fondamentalement reliés entre eux en pratique : l'entrepreneuriat, la classification puis le cadrage » (DiMaggio, 1982, p. 35). Cela résume bien son concept d'entrepreneur organisationnel que l'on va ensuite retrouver dans l'ouvrage collectif sur l'analyse néo-institutionnaliste sociologique, co-dirigé avec Walter Powell. Par entrepreneuriat, l'auteur signifie que ces entrepreneurs constitués d'une certaine frange de la société de Boston- essentiellement des membres de la classe sociale supérieure mais aussi des professionnels de l'art et de la culture- ont d'abord cherché à se rassembler autour de structures organisationnelles informelles de discussion et d'action pour ainsi se coordonner entre eux et progressivement constituer une véritable communauté. Ensuite, par classification, l'auteur entend une opération de médiation symbolique visant une certaine délimitation des formes d'art relevant du label « haute-culture » par rapport à des formes d'art relevant du divertissement. Cette fonction de classification s'opère ici d'abord de manière purement symbolique. Elle vise à créer un discours venant à légitimer des formes d'arts par rapport à d'autres qui n'en seraient pas et qui se verraient refoulés au divertissement. Enfin, l'opération de cadrage a consisté à promouvoir et à organiser la diffusion, l'institutionnalisation et l'opérationnalisation de la nouvelle étiquette « haute-culture » au travers des institutions culturelles et muséales locales se revendiquant dès-lors, comme appartenant au champ organisationnel de la haute-culture de Boston. Cette troisième propriété dite du cadrage du champ organisationnel nouvellement constitué, vise aussi plus largement à organiser la relation et la médiation entre les formes d'arts promues et les publics désignés.

Bien que l'article traite essentiellement du premier de ces trois processus d'institutionnalisation du champ de la haute-culture et des musées à Boston, on comprend bien que ces trois processus, concourent ensemble, dans le cas présent à saisir les multiples dynamiques- autant au plan organisationnel qu'au sens symbolique- qui s'exercent dans la structuration d'un nouveau champ organisationnel et qui, comme chez Bourdieu, passent par une tentative et des stratégies d'agrégation et de reconnaissance, qui à la phase initiale de la structuration du champ organisationnel, favorisent la construction et la reconnaissance d'une identité organisationnelle distinctive à l'égard d'autres acteurs ou d'autres organisations préexistants au nouveau champ organisationnel constitué.

Nous allons à présent voir dans une troisième sous-section que la conception du champ organisationnel, tel que proposé par DiMaggio dans ses travaux sur les musées, et tel qu'articulé dans le courant de la littérature néo-institutionnaliste sociologique, est sans conteste à ramener à la question des isomorphismes institutionnels. Ceux-ci ont été développés sur la base de la collaboration entre Walter Powell et Paul DiMaggio. Sur le plan théorique, la question des isomorphismes institutionnels est une réelle contribution à la compréhension des dynamiques et des effets des champs organisationnels.

2.2.3 Les isomorphismes institutionnels et la lecture des effets constitutifs au champ organisationnel

Comme exprimé dans les précédentes sections, le champ organisationnel en tant que tel, peut s'appréhender comme une déclinaison de la théorie des champs appliquée à la sociologie des organisations ainsi qu'à la théorie institutionnelle plus largement. Dans l'emploi du concept du champ organisationnel chez DiMaggio et Powell, on retrouve la théorie des isomorphismes institutionnels (DiMaggio et Powell, 1983). Elle peut présenter certains échos à la théorie des champs de Bourdieu dans la perspective de la lecture des rapports d'affrontement entre le champ organisationnel et son environnement périphérique. La notion d'isomorphisme, déclinée sous trois différentes formes par DiMaggio et Powell (1983) a été reprise régulièrement. On peut notamment citer la contribution de Slack et Hinings (1994) qui se sont intéressés à la structuration du champ des organisations sportives en analysant une trentaine d'organisations et en montrant que certaines subissaient et faisaient les frais de pressions émanant de l'environnement du champ pour adopter une structure bureaucratique et pour mettre en place des instruments plus professionnels de gestion de leur propre domaine d'activité. Pour leur démonstration, ils ont mobilisé les trois isomorphismes qui ont été proposés par DiMaggio et

Powell. Ces trois isomorphismes ou ces trois formes de pressions du champ organisationnel sur les organisations parties-prenantes sont ainsi les suivants :

L'isomorphisme normatif : caractérisé par la standardisation et la professionnalisation des organisations. Dans le cas des organisations sportives étudiées par Slack et Hinings (1994), on voit que cet isomorphisme est bien à l'œuvre tant certaines ont été contraintes dans leurs normes de fonctionnement à adopter de réelles dispositions, à la fois normatives et instrumentales pour tendre vers une certaine structuration bureaucratique de leur fonctionnement organisationnel, tel que prescrit par le champ des organisations sportives auquel elles sont rattachées.

L'isomorphisme mimétique : caractérisé par l'incertitude et la rationalité limitée. Cet isomorphisme tend à mettre en évidence des mécanismes de coordination et d'agrégation opérés par le champ sur la base volontaire et intentionnelle des organisations participantes et soucieuses de se doter de meilleures pratiques. La contrainte n'est pas la règle de cet effet du champ organisationnel. Il est davantage question d'incitation à l'imitation d'un certain ordonnancement des dispositions et des règles de fonctionnement qui s'empruntent à l'environnement inter-institutionnel et qui font ainsi émerger de nouvelles normes de fonctionnement à l'interne des organisations.

L'isomorphisme coercitif : caractérisé par une réelle pression hiérarchique exercée. Il est le propre des champs organisationnels qui sont régis par des règles de fonctionnement et des obligations très verticales et très contraignantes. On peut par exemple ici penser à l'État et au champ bureaucratique chez Bourdieu. La culture d'État et plus largement, les administrations publiques, sont bien souvent façonnées par ce troisième effet décrit par les auteurs. On a donc ici un véritable effet contraignant de la part du champ organisationnel qui peut induire à un certain nombre de dispositions punitives visant à dénoncer l'absence de mise en conformité des organisations parties-prenantes.

Le champ au niveau des organisations peut ainsi s'appréhender comme une unité d'analyse autour des formes d'agrégation et de coordination d'organisations variées mais concourant ensemble à un même pan de la vie institutionnelle. Il présente aussi l'intérêt de permettre de comprendre le rôle joué par les entrepreneurs institutionnels dans les conditions facilitant l'émergence, la structuration et la reconnaissance du champ organisationnel. Autrement dit, la compréhension de la structuration des champs organisationnels constitue une étape clé à l'analyse institutionnelle elle-même, puisqu'elle met de l'avant et explique l'institutionnalisation des pratiques organisationnelles telle que l'équité en emploi qui contribue à la structuration d'un champ professionnel de la gestion de la diversité.

Toutefois, et en guise de conclusion à cette exploration revisitée du concept de champ, autant dans la sociologie bourdieusienne que dans la sociologie néo-institutionnaliste de DiMaggio et Powell, on peut relever un certain nombre de limites théoriques à un tel concept, bien que cela ne retire en rien à ses forces et à ses potentialités, tel que nous avons par ailleurs cherché à les exprimer dans les précédents paragraphes. Les deux principales difficultés de l'emploi de la notion de champ dans l'analyse organisationnelle résident dans sa délimitation et dans sa structuration. Où commence le champ organisationnel et où s'arrête-t-il ? Enfin, comment se forme-t-il ?

Pour la première question sur la délimitation, certains chercheurs ont tenté d'y répondre en parlant de plusieurs organisations interagissant entre-elles (Leca et Demil, 2001) et qui formeraient ensemble un espace identitaire organisationnel suffisamment important (Boons et Strannegard, 2000). Sur la question de la formation et de la structuration des champs organisationnels, les travaux de DiMaggio et Powell (1983), mais aussi ceux de Scott (1995) ont contribué à apporter des réponses à cette question. Ils ont chacun identifié un ensemble de quatre indicateurs de structuration des champs organisationnels :

Pour rappel, chez DiMaggio et Powell (1983) cela passe par : (a) une augmentation des interactions entre plusieurs organisations; (b) l'émergence claire de structures de domination et de formes de coalitions; (c) une augmentation du volume d'information traitée par les organisations et quatrièmement; (d) le développement d'une conscience réciproque entre les participants d'un groupe d'organisations pour l'accomplissement d'une même vision.

Pour Scott (1995), la structuration d'un champ organisationnel passe par : (a) un accord étendu entre plusieurs organisations sur certaines activités ; (b) une augmentation de l'isomorphisme structurel entre les acteurs du champ; (c) une augmentation des moyens et des équivalences structurelles entre les organisations en question et enfin; (d) une structuration progressive des limites du champ.

Enfin, et bien que la question ait été traitée en profondeur par DiMaggio (1982), il importe de se focaliser davantage sur les conditions et sur les étapes constitutives à la formation et à l'institutionnalisation du champ organisationnel, notamment d'un point de vue phénoménologique et herméneutique. Si on peut reprendre le triptyque formulé et proposé par DiMaggio (entrepreneuriat, classification et cadrage), cela ne constitue pas tant une chronologie par étapes qu'une analyse croisée de dynamiques parallèles de structuration du champ organisationnel qui, en l'espèce, semblent par ailleurs pour le moins spécifiques au champ de la haute-culture, tel qu'il s'est développé dans la première moitié du XXème siècle à Boston. On peut toutefois noter que plusieurs étapes ou stades de développement des champs organisationnels ont été proposés par la suite (Holanda, 2003) :

- La préformation où les organisations sont indépendantes et isolées les unes des autres.
- Le champ-émergent où se développent des liens inter-organisationnels.
- Le champ en expansion qui se caractérise par une augmentation des liens et des formes de convergences.
- Le champ institutionnalisé marqué par un haut niveau de liens inter-organisationnels et de valeurs partagées.

Nous voyons ainsi que si la théorie des champs appliquée aux organisations et aux préoccupations néo-institutionnalistes offre d'importants éclairages, que ce soit sur la structuration d'espaces inter-organisationnels de valeurs et de pratiques, sur le renforcement des interdépendances ou encore sur la dynamique du changement organisationnel, elle présente aussi un potentiel d'éclairage du rôle des entrepreneurs institutionnels dans la structuration du champ organisationnel.

A l'issue de cette exploration du concept de champ, selon une double lecture (bourdieusienne et néo-institutionnaliste sociologique), il n'en demeure pas moins un certain nombre de questions et d'éclairages complémentaires sur le plan théorique qui mériteraient peut-être de proposer de nouvelles perspectives de lecture pour renforcer un tel concept faisant dorénavant autorité en sociologie comme dans les études administratives. On peut par exemple d'abord se demander en quoi les effets du champ organisationnel contribuent à la formulation et à la stabilisation d'énoncés qui vont ensuite alimenter la question de la coordination au niveau des pratiques des organisations parties prenantes, et au-delà d'une analyse exclusivement posée en termes d'isomorphismes institutionnels ? Nous allons ainsi voir dans la première sous-partie de la prochaine et dernière section que la sociologie de la traduction présente en ce sens, un potentiel d'éclairage certain et d'approfondissement des réflexions théoriques entourant le concept du champ.

On peut ensuite se demander dans un second ordre d'idées, et au-delà de la question de la traduction d'énoncés de valeurs et de pratiques, mais aussi et toujours en retrait d'une lecture en termes d'isomorphismes institutionnels, en quoi les effets des champs organisationnels peuvent aussi relever d'une certaine forme d'accord, d'estime et de reconnaissance sociale dans la justification de l'appartenance à un champ organisationnel qui concourt à faire vivre, à valoriser et à pérenniser une certaine identité des organisations parties-prenantes et justifiée par et pour le champ organisationnel lui-même ? A cet égard, il pourrait être également pertinent de revisiter le concept de champ au prisme de la théorie de la justification telle qu'avancée par Boltanski et Thévenot (1991) dans une seconde sous-section.

Finalement et pour faire le lien avec une approche plus phénoménologique et temporelle du concept de mimétisme, développé dans la littérature néo-institutionnaliste sociologique, et qui semble particulièrement important à décrypter dans une optique de structuration du champ organisationnel en termes d'énoncés de valeurs comme de pratiques, il conviendrait de se demander en quoi la structuration et la pérennisation du champ organisationnel peut en appeler, notamment par le rôle et

le jeu des entrepreneurs institutionnels, à opérer des formes de mise en action des énoncés discursifs en réelles pratiques organisationnelles ? En cela et en dernier lieu, il pourrait être utile d'offrir à l'analyse une perspective ricoeurienne du concept de champ.

La troisième et dernière section, plus courte que les deux précédentes, proposera donc quelques pistes de lectures complémentaires au concept de champ qui présenteraient l'intérêt éventuel de venir surmonter la perspective duale jusqu'alors développée, mais aussi de pouvoir diversifier les sources de questionnements et les pistes de réflexions du concept qui comme nous l'avons vu, soulève encore des critiques et des interrogations quant à ses usages et à ses effets pour l'analyse organisationnelle. Il est à noter que cette troisième et dernière section n'a aucunement vocation à proposer une contribution théorique. Elle constitue simplement une tentative d'ouverture.

2.3 Dépasser les antagonismes du concept de champ pour en renouveler la lecture ?

Voyons très succinctement à présent en quoi la sociologie de la traduction de Callon et Latour (2.3.1), la théorie de la justification de Thévenot et Boltanski (2.3.2) et finalement, les mimésis et l'analyse phénoménologique de la mise en récit chez Ricoeur (2.3.3) peuvent s'avérer être des référents théoriques additionnels et complémentaires particulièrement utiles pour relancer et approfondir les réflexions et les implications du concept de champ et de ses effets pour la théorie organisationnelle, en ce sens qu'ils nourrissent des problématiques et des éclairages permettant de combler certaines lacunes ou certains vides théoriques exprimés plus en amont de ce chapitre chez Bourdieu et dans le courant du néo-institutionnalisme sociologique.

2.3.1 La sociologie de la traduction et ses apports à la lecture du champ organisationnel

La théorie néo-institutionnaliste accorde, nous l'avons relevé à de multiples reprises, une importance prépondérante aux phénomènes d'institutionnalisation et aux effets de champ, notamment au travers des effets discursifs et des énoncés identitaires qui se déploient au sein des espaces inter-organisationnels. Comme DiMaggio l'a expliqué et l'a mis en évidence dans son étude sur l'institutionnalisation du champ de la haute culture dans la ville de Boston, à compter des années 1910, il est à noter que les procédés de classification et de cadrage relèvent de certaines traductions et de formes de différenciation et de hiérarchisation de branches d'arts qui seraient plus légitimes que d'autres et qui trancheraient tout net avec le divertissement. Cette performativité dans l'avènement et la construction du champ organisationnel de la haute-culture, comme pour celui des musées, est à rapprocher dans les travaux de DiMaggio, du rôle fondamental exercé par certains entrepreneurs institutionnels qui serait déterminant dans cette mise en sens, ou disons-le, dans cette opération de traduction d'une aspiration commune et inter-organisationnelle à classer, et à légitimer certaines formes d'arts, et à reléguer les autres au divertissement ou sinon à les recatégoriser comme appartenant à la culture « populaire ».

Cette place importante de la figure des entrepreneurs institutionnels peut ici être rapprochée de la sociologie de la traduction et plus précisément de la théorie de l'acteur réseau de Callon et Latour. Ces derniers sont deux éminents chercheurs en Sociologie des organisations ayant appartenu au Centre de sociologie de l'innovation de l'École des mines de Paris. À l'origine, ces chercheurs s'intéressaient aux processus de production de la science mais leur théorie a fini par être reprise pour être généralisée.

C'est dans la suite du programme *Fort*, né en Grande-Bretagne dans les années 1970, que ces deux chercheurs vont s'inscrire dans le postulat que le progrès ne saurait être perçu comme une vérité suprême mais que les erreurs, dues aux contraintes sociales, doivent être à l'inverse davantage mises au centre de l'attention de la recherche. Ils vont dès lors se placer dans l'idée que la mission du sociologue est de retracer et de documenter les pratiques des agents organisationnels qui sont constitués en réseaux. La première définition donnée au réseau chez ces auteurs revête une dimension assez tautologique : il s'agit d'un mode d'organisation des relations internes qui implique et repose sur une relation de confiance entre les acteurs.

Avec la sociologie de la traduction, cette définition va évoluer vers l'idée d'une chaîne de traduction entre les agents organisationnels, donc d'une forme de coordination au travers d'énoncés mis en forme collectivement. Dans l'explication de Michel Callon (1999) du réseau, celui-ci regroupe un ensemble hétérogène d'acteurs, d'énoncés, d'instruments et de compétences incorporés. Cela renvoie et fait pleinement échos à la vision ouverte et pluraliste du domaine de la vie institutionnelle que l'on retrouve dans la sociologie de DiMaggio et Powell. Les énoncés vont être mis en concurrence mutuellement. Dans les réseaux dits « émergents », les compétences et les identités sont le fruit de traductions antérieures au réseau tandis que dans les réseaux « consolidés », les connaissances ont été traduites à l'interne à partir d'un seul énoncé. Leur édulcoration devient de fait, de plus en plus compliquée.

La traduction est dès lors définie comme « une relation symbolique qui transforme un énoncé problématique particulier dans le langage d'un autre énoncé particulier » (Callon, 1974-1975, p. 19). « Elle lie des énoncés et des enjeux à priori incommensurables » (Callon et Latour, 1991, p. 32). La traduction est une opération permettant « d'établir un lien intelligible entre des activités hétérogènes » portées par des organisations diverses mais semblant co-exister au sein d'un même espace de la vie institutionnelle et donc au sein d'un même champ organisationnel (Callon, in Latour (éd.), 1992, p. 65). Elle suppose un acteur-traducteur rattaché à un réseau (organisationnel) plus large qui va intervenir quand une mise en tension émerge (ex : l'impératif de pratiques d'équité en emploi dans les organisations). Le traducteur va s'inscrire dans une certaine dialectique (ex : les objectifs prescrits par la loi et les contraintes organisationnelles) dans le but d'apporter un énoncé de solutions qui problématisent un enjeu technique.

En résumé, la sociologie de la traduction et la théorie de l'acteur-réseau ont cette utilité de permettre de croiser une lecture des pratiques des acteurs avec une analyse narrative des énoncés qui ont conduit, par des jeux de langage argumenté, à l'adoption et à légitimation de ces pratiques. La théorie de l'acteur-réseau, ou la sociologie de la traduction, nous permettent ainsi de comprendre et de raconter la problématisation d'objectifs organisationnels tels de l'équité en emploi par les gestionnaires au niveau de l'organisation mais aussi, de saisir par le prisme du champ organisationnel, comment les pratiques administratives relèvent d'une opération de traduction autant technique que discursive.

Le processus de traduction a donc une double fonction sociale dans la structuration du champ organisationnel lui-même : il problématise un certain nombre d'enjeux, de motivations et de directions au sein d'interactions organisationnelles discursives tout en créant des déplacements qui modifient à certains égards, les pratiques et les modes de fonctionnement des actants et des organisations parties-prenantes au processus de traduction. « J'utilise le terme traduction pour signifier qu'il y a eu déplacement, déviation, invention, médiation, la création d'un lien qui n'existait pas avant et qui, à un certain degré, modifie les deux éléments ou agents. » (Latour, 1994, p. 32). Latour ajoute que « le mécanisme par lequel un monde social et naturel se met progressivement en forme et se stabilise permet d'aboutir, s'il réussit, à une situation dans laquelle certaines entités arrachent à d'autres des aveux qui demeurent vrais aussi longtemps qu'ils demeurent incontestés ».

Finalement, et toujours dans l'optique d'en revenir au référent théorique du champ organisationnel, on voit bien que la sociologie de la traduction offre à voir à l'analyse, une certaine ouverture sur ce que DiMaggio appelle par ailleurs dans ses travaux, les processus de classification et de cadrage dans la structuration du champ organisationnel. Aussi, la théorie de l'acteur-réseau nous permet d'aborder la question de l'émergence et du changement intervenant au niveau des champs organisationnels, non pas en termes d'isomorphismes institutionnels qui rendent compte, bien souvent, d'une institutionnalisation plus ou moins contrainte des normes et des pratiques, mais plutôt, et sans nier pour autant le degré de contrainte qui peut intervenir dans l'analyse mimétique, en termes d'opérationnalisation de chaînes de collaborations entre des entrepreneurs institutionnels très divers dans leurs intérêts mais qui, de façon volontaire et sans pour autant manquer de faire valoir leur vision et leurs intérêts spécifiques, forment et opèrent ensemble de multiples chaînes de traduction qui concourent au cadrage et à la mise en place, sur une base autant volontaire qu'instrumentale, des propriétés du champ organisationnel nouvellement constitué.

La sociologie de la traduction est en somme, un complément théorique pouvant s'avérer particulièrement utile pour entrer dans une analyse plus fine sur le plan de la structuration discursive et de l'expression des effets du champ. Effets par ailleurs, comme le précise Bourdieu dans sa théorie des champs et comme le souligne aussi Latour dans sa sociologie de la traduction, qui « sont valables tant et aussi longtemps qu'ils demeurent incontestés ».

Autrement que dans une perspective uniquement centrée sur la mise en sens des procédures et des chaînes de traduction à proprement parler, cette question de l'affirmation et du maintien des effets du champ organisationnel, et plus largement de la perdurance de sa légitimité parmi les organisations parties-prenantes, peut aussi renvoyer à la question de la justification de sa raison d'être.

2.3.2 La théorie de la justification et ses apports à la lecture du champ organisationnel

En 1991, Luc Boltanski et Laurent Thévenot ont, aux éditions Gallimard, publié un ouvrage dorénavant reconnu comme d'importance à l'échelle des Sciences sociales : *De la justification. Les économies de la grandeur*.

Ils s'intéressent au travers de leur cadre théorique aux relations et aux enjeux d'accord et de discord qui visent à dépasser les clivages habituels, pour ne pas dire permanents, entre l'économie et la philosophie politique. Ils posent dès les premières lignes de leur ouvrage les questions qui vont guider ensuite toute leur réflexion, à savoir : quelles sont les opérations critiques auxquelles se livrent des acteurs enchâssés dans des groupes d'une certaine taille, pour manifester leur désaccord sans recourir à la violence symbolique ? Quelles sont les opérations au moyen desquelles ils parviennent à manifester et à sceller des accords plus ou moins durables ? Finalement, ils viennent à se demander si tout développement théorique en sciences sociales doit à tout prix s'inscrire dans une alternative collective aux choix individuels ?

Comme nous l'avons vu pour ce qui est de la structuration et de la délimitation des champs, la question de l'accord ou du désaccord est différemment traitée par Bourdieu et par DiMaggio dans leur sociologie respective mais n'en est pas moins centrale dans leur lecture. Chez Bourdieu, on voit que le désaccord entre les dominants et les dominés, entre *Insiders* et *Outsiders*, est particulièrement structurant et doit être relié à une logique tantôt de domination, tantôt de distinction vis-à-vis de la pénétration du champ par de nouveaux-venus, dotés inégalement en capital requis par le champ. On voit aussi que la tentation subversive demeure une expression d'un certain désaccord sur la structuration et la relation de domination caractérisée et exercée au sein du champ. Ces désaccords comme l'a montré Bourdieu dans son analyse du champ de la haute couture, visent à entretenir un conflit et des formes de violences symboliques qui viennent à se régler bien souvent, par la prise de distance des nouveaux venus et par leur stratégie progressive d'autonomisation à l'égard du champ. C'est ainsi que les maisons historiques de haute couture viennent progressivement à être supplantées. Non de l'intérieur nous dit Bourdieu, mais par le jeu des *outsiders*, qui voyant l'impossibilité d'un certain changement dans l'affirmation et la réalisation de leur propre style, finissent par en sortir pour former leur propre maison et ainsi tenter de renverser de l'extérieur, les positions occupées au sein du champ. L'accord entre les dominants vise ainsi à saturer l'espace des désaccords possibles sur le positionnement dans le champ, en tentant de limiter les entrants par peur de changement ou de transformation radicale de l'ordre établi.

Chez DiMaggio, on voit que la nature de l'accord et du désaccord est exprimée d'une façon quelque peu différente. Le désaccord est constitutif de l'accord de formation d'un nouveau champ organisationnel tandis que chez Bourdieu c'est l'accord qui est constitutif du désaccord à l'égard du champ préexistant. DiMaggio- pour encore reprendre son étude sur l'émergence du champ de la haute-culture dans les années 1910-1920 à Boston- a montré le désaccord de principe d'une certaine classe de la société de voir dans certains musées et certaines institutions culturelles municipales des formes d'art non hiérarchisées et entremêlées de formes de divertissement populaire avec des formes d'art et d'expositions d'artistes considérés comme traditionnels et plus légitimes aux yeux de la classe sociale supérieure mais aussi auprès des professionnels de la culture. C'est ce désaccord qui les a ainsi amenés à constituer un accord coalisé fondé sur un souci collectif d'agir en faveur de l'affirmation d'un champ de la haute-culture, par opposition au divertissement et à la culture populaire qui jusqu'alors, n'étaient

à Boston, ni ouvertement distingués, ni ouvertement opposés au travers des institutions culturelles en présence.

Boltanski et Thévenot, en dehors d'une méthode holiste et durkheimienne, ont cherché à mettre en évidence, la possibilité de constitution d'accords entre des acteurs très variés selon « un principe supérieur commun » les reliant et surmontant leur diversité socio-professionnelle. Prenant l'exemple de la structuration du champ des sciences sociales par l'expression de la justification des désaccords et différences de construction de la réalité sociale entre l'économie et la philosophie politique dans la première partie du livre, les auteurs montrent toutefois au chapitre 5 que ce processus de la justification des éléments constitutifs d'une réalité commune doit en appeler à une opération de requalification légitime, préalable à tout accord de sens. Chaque champ en présence : que cela soit la discipline économique, ou celle de la philosophie politique, perçoit la réalité selon des caractéristiques qui ne sont pas les mêmes et doivent ainsi être mutuellement entendues pour éventuellement ensuite, être recoupées en des principes structurants et participant « d'un monde commun », donc d'une échelle de grandeur supérieure. Aussi, dans leur modèle, ils proposent un certain nombre de concepts – que nous ne détaillerons pas ici – mais qui visent à éclairer sur cette opération de justification de ce monde commun qui d'une certaine manière, pour en ramener à cette idée de constitution d'un champ organisationnel en mouvement, se fait là-encore sur la base de la structuration d'un « principe supérieur commun » d'organisations ayant au commencement, chacune leur propre lecture de la réalité et des intérêts bien spécifiques et qui ne sauraient être reliées objectivement entre-elles, contrairement à la lecture plus déterministe du champ chez Bourdieu.

De manière générale, la théorie de la justification qui se décline au fil de leur ouvrage, tend à exprimer la possibilité de réalisation d'un compromis qui soit justifiable et qui suppose un système de contraintes régissant l'accord mais aussi que les personnes soient dotées de capacités adéquates pour se soumettre à cet accord et ainsi opérer sur cet intérêt supérieur commun. On comprend bien en substance ici, que la théorie de la justification puisse présenter un certain intérêt à la compréhension et à la lecture néo-institutionnaliste sociologique du concept de champ tant celle-ci vise à mettre de l'avant la formation de catégories d'accords et de fonctionnements organisationnels autrement que dans une perspective déterministe et réduite à en termes de classes et de dotation capitalistique. Soulignons donc que s'il semble convenir à une ouverture des sources de questionnement et de réflexion du champ chez DiMaggio et Powell, le cadre de la justification ne semble toutefois s'avérer que peu propice à la lecture bourdieusienne du concept de champ.

Finalement, et dans une perspective de réconciliation de ces deux lectures, nous pourrions en appeler à une réflexion plus phénoménologique du concept de champ, autour de la question de la mise en récit chez Ricoeur, qui pourrait tout aussi bien scier à la conception bourdieusienne qu'à la conception néo-institutionnaliste sociologique.

2.3.3 La « médiation » de la mise en récit chez Ricoeur et ses apports à la lecture du champ organisationnel

Ricoeur est un philosophe incontournable, bien que peu ou prou mobilisé au sein des études organisationnelles. Influencé par le courant existentialiste, Ricoeur est considéré comme un auteur incontournable de l'herméneutique et de la phénoménologie (Ricoeur, 1999; 1969). Il a publié en 1983, les trois volumes de *Temps et récit* dans lesquels il exprime l'opération de la mise en récit et de ses effets temporels. Il y propose une définition du temps qui prend le contre-pied de l'analyse de Saint Augustin, pour qui le temps se définit par ce qu'il n'est pas. Ricoeur prend aussi le contre-pied de la définition plus prosaïque d'Aristote selon laquelle, le temps repose sur une certaine unité physique et naturelle basée sur la répétition et qui fait dire à Ricoeur que l'instant présent doit pouvoir être dégagé de la tentation d'opposition du temps passé au temps futur. Pour surmonter les apories aristotéliennes comme les difficultés métaphysiques de la définition de Saint Augustin du temps et pour nourrir l'analyse herméneutique, Ricoeur propose au chapitre 3 de son premier tome, sa triple mimésis qui vient à mettre en lumière les conditions d'émergence d'un temps raconté et d'une mise en action du

temps présent. Son modèle vise ainsi à « passer d'un temps préfiguré, à un temps reconfiguré en passant par un temps configuré ». La mise en intrigue va ainsi, comme l'exprime Ricoeur, opérer une fonction médiatrice par l'expérience pratique et par la reconfiguration de la réalité temporelle selon les enjeux en présence et qui sont le signe d'un temps ou d'un contexte préfiguré (Ricoeur, 1983, p. 87). La mise en intrigue va donc dépendre des préfigurations du monde : des structures en place, des ressources, des mobiles, des acteurs en présence et de leur nature temporelle. Dans une relecture herméneutique de la structuration du champ organisationnel de la haute culture à Boston, on peut voir que le temps préfiguré est constitué par la réalité objective préexistante du secteur culturel qui s'offre à voir avant que certains acteurs de la société et certains professionnels ne viennent à se rassembler pour opérer une reconfiguration de l'ordre temporel qui, pour Ricoeur renvoie à la fois aux acteurs, aux structures et aux symboles en place à un instant donné. Cette préfiguration de l'ordre temporel renvoie ainsi, dans le cadre de l'étude de DiMaggio à cet éclectisme artistique de fait et à cette absence de hiérarchisation des formes d'arts au sein des institutions culturelles de Boston. Cet ordre temporel est ainsi préfiguré autant par les agents organisationnels que par les publics (acteurs) des institutions culturelles (structures) qui déterminent ensemble le champ lexical artistique et culturel en place (symboles).

Chez Ricoeur, la compréhension narrative et la compréhension pratique ne sont en aucun cas dissociables et c'est là où l'intérêt théorique est valable pour l'analyse des champs organisationnels : « le discours narratif se fonde sur la base d'une phase d'action » (1983, p. 89). Autrement dit, le temps préfiguré permet de « pré-comprendre l'agir-humain, sa sémantique, sa symbolique et sa temporalité ». Au même titre qu'il peut mettre en avant une certaine relecture temporelle de la phase précédant la tentative de constitution d'un champ organisationnel chez DiMaggio et Powell, ce temps premier raconté peut aussi s'avérer pertinent en ce sens qu'il permet aussi de tenir compte des dispositions en termes d'habitus, telles qu'on les retrouve chez Bourdieu. La dimension symbolique du temps préfiguré chez Ricoeur peut également s'avérer intéressante et utile pour accompagner le décryptage des dynamiques d'expression du champ et de ses effets en matière de conservatisme, de domination et d'autonomisation.

Ensuite vient dans l'analyse temporelle et la mise en récit chez Ricoeur, le temps configuré qui constitue sa seconde Mimesis. La dimension configurante s'oppose à la précédente en ce sens qu'elle met en mouvement un certain nombre d'actions et d'événements transformés en une « totalité signifiante » et qui doit conduire vers un point final. On peut y lier les actions et démarches successives entreprises pour structurer et stabiliser le champ organisationnel par exemple.

Finalement, le temps reconfiguré qui constitue la troisième et dernière mimesis de Ricoeur représente l'intersection entre le monde raconté et le monde vécu. Il traduit une opérationnalisation de la lecture du temps raconté et d'une sensation, de la part des acteurs, d'être parvenus à la capacité de raconter les changements réalisés et obtenus depuis le temps préfiguré.

Maintenant, et pour terminer sur ces pistes d'ouverture et de renouvellement à la lecture du concept de champ, quels seraient les intérêts et la pertinence d'une lecture phénoménologique et herméneutique ? En quoi Ricoeur peut-il nous ouvrir de nouvelles pistes de réflexion pour approcher et analyser les champs organisationnels et leurs effets ? Nous avons pu voir déjà quelques utilités et quelques forces pour décrypter le concept de champ selon une lecture plus temporelle. Nous avons notamment soulevé la question des différences de temporalités dans la structuration, l'institutionnalisation et la stabilisation d'un champ et qui ont déjà plusieurs fois été soulevées par certains auteurs pour pouvoir déterminer quand commence et prend fin un champ organisationnel (DiMaggio et Powell, 1983; Scott, 1995; Boons et Strannegard, 2000; Leca et Demil, 2001). Ces questions empiriques fondamentales ne sauraient trouver de meilleures réponses qu'au détour d'une perspective herméneutique qui tienne compte de ce temps raconté pour lire et interpréter les dynamiques entourant le concept de champ. Mieux encore, ajoutons qu'une telle approche puisse présenter un certain potentiel de liaison entre la conception bourdieusienne du champ et celle de la sociologie néo-institutionnaliste. En effet, la compréhension et le décryptage de la première mimesis soit le temps préfiguré- conviendrait à la fois aux postulats déterministes et structuralistes tels qu'ils importent à la sociologie de P. Bourdieu mais tout autant, à la perspective plus institutionnaliste qui se dégage de la conception des champs organisationnels chez DiMaggio et Powell.

Aussi et comme nous l'aurons vu, pour le moins succinctement, dans cette dernière partie de chapitre, certains compléments théoriques et certaines relectures du concept du champ organisationnel pourraient être invoqués ou mis de l'avant pour sortir de cette tentation d'analyse duale entre la sociologie bourdieusienne et le courant néo-institutionnaliste sociologique qui par ailleurs, ne semblent pas toujours offrir les mêmes postulats à la question de la structuration et des effets des champs. Il convient donc, et sans en déprécier la valeur théorique, de saisir certaines limites ou interrogations toujours latentes à l'usage de ce concept devenu central.

Conclusion – un cadre théorique à la croisée de la sociologie bourdieusienne et de la sociologie néo-institutionnaliste

Ce chapitre avait pour ambition, au moyen d'un détour pour le moins revisité du concept de champ et des théories et applications afférentes, de poser le cadre théorique de cette thèse sur l'équité en emploi en tant que nouveau champ organisationnel et professionnel constitué. Nous avons cherché à mettre en évidence les forces, les intérêts mais aussi certaines des lacunes entourant le concept du champ organisationnel, à la fois dans la sociologie de Pierre Bourdieu et dans les travaux de la sociologie néo-institutionnaliste de Paul DiMaggio et Walter Powell.

Nous avons dans ce chapitre enjoint les deux approches, en tentant de comprendre en quoi leur combinaison pouvait s'avérer pertinente à la compréhension théorique de effets de structuration, d'institutionnalisation et de saturation des champs organisationnels. Nous avons pu relever certains points de discussion pour le moins intéressants entre les deux approches en notant toutefois un certain nombre des postulats et d'éclairages concurrents. Nous avons finalement amené des réflexions additionnelles qu'il pourrait éventuellement s'agir de poursuivre à l'avenir pour dépasser cette mise en lecture duale. Nous avons notamment dans une optique de réflexion et de discussion, mis en avant certaines sources et certains modèles qui pourraient entrer en discussion. La sociologie de la traduction, la théorie de la justification et l'approche phénoménologique et herméneutique du temps, proposée par Ricoeur peuvent ensemble présenter certaines sources d'enrichissement conceptuel. Aussi, cette troisième et dernière section ne constituait pas tant une composante de notre cadre théorique qu'une invitation à son prolongement.

En dépit des points de discussion manifestes demeurant entre l'approche bourdieusienne et l'approche de la sociologie néo-institutionnaliste, nous considérons toutefois le grand potentiel combinatoire qu'elles présentent ensemble pour appréhender les principaux effets de l'émergence, de l'institutionnalisation et de la saturation des champs organisationnels. Les sources de réflexion et d'analyse des deux modèles se discutent naturellement bien ensemble et leurs dimensions analytiques respectives seront articulées dans le cadre des prochains chapitres.

Chapitre 3 –

Questions, objectifs de recherche et approche méthodologique

Introduction

La présente thèse vise à documenter les pratiques de gestion de la politique d'équité en emploi et plus largement, de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (ÉDI) en contexte public afin d'apporter une contribution analytique aux enjeux de la professionnalisation de la fonction de gestionnaire de la diversité organisationnelle.

Plus précisément, la démarche méthodologique consiste à explorer un ensemble de normes, de discours et de processus organisationnels permettant ensemble, de rendre compte des évolutions institutionnelles à l'œuvre dans certains ministères et dans certaines agences depuis l'adoption de la loi sur l'équité en matière d'emploi et de son application aux administrations publiques fédérales, à compter de 1995. Celle-ci visant à assurer une fonction publique plus représentative de la diversité des populations canadiennes, l'étude intègre donc de fait les mutations institutionnelles en cours. Ces mutations affectent dans la pratique, les programmes des ministères et concourent à une refonte de la gouvernance de la gestion de la diversité mais aussi à l'institutionnalisation de nouveaux enjeux ou de nouvelles approches de gestion qui nous ont non seulement été exposés par les gestionnaires durant les entrevues menées mais qui émaillent par-ailleurs les documents internes de gestion communiqués par les organisations. Les organisations se voient donc tout autant donner l'impulsion que subir de plein fouet cette transposition interne de nouvelles règles et formes d'obligations définies à l'échelle de toute la fonction publique et à l'endroit de l'équité, de la diversité et de l'inclusion.

Il est à souligner que si l'étude n'a retenu que la contribution de certains des ministères et agences et bien que nous nous sommes efforcés d'assurer une certaine représentativité du point de vue de l'échantillonnage, l'enjeu de cette thèse n'est nullement de chercher à enjoinde l'ensemble des approches suivies par les différentes organisations composant le gouvernement central et qui disposent dans les faits, chacune de marges de manœuvre et de spécificités autant sectorielles que culturelles dans l'approche qu'elles ont de la gestion de l'ÉDI et ce, malgré qu'elles soient soumises aux mêmes obligations légiférées et aux mêmes responsabilités à l'égard des organismes tiers venant à agir dans le contexte du champ : Conseil du Trésor, Commission de la Fonction Publique, Commission canadienne des droits de la personne et Ministère du travail (ce dernier agissant notamment dans le contexte de la modernisation de la loi sur l'équité en matière d'emploi, engagée depuis février 2022). La thèse entend donc mettre de l'avant l'idée selon laquelle le champ, malgré ses propriétés fortement intégratrices, ne saurait faire fi des différences de contextes organisationnels ni par extrapolation, de la capacité ou des contraintes que connaissent certains ministères ou certaines agences dans la structuration circonstancielle de leurs propres initiatives et programmes de gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion.

Aussi, comment pouvoir saisir et documenter non seulement de manière historique, des pratiques et des normes de gestion en vigueur depuis les années 1990 dans la fonction publique, tout en cherchant à saisir et à analyser dans le contexte actuel du renouvellement et de l'approfondissement du champ, les nouvelles tendances et nouvelles orientations qui pour certaines, sont toujours à l'épreuve des discussions et donc, de leur institutionnalisation et de leur pérennisation sur le long terme ? Comment assurer une telle analyse sans préjuger ou avancer l'idée d'une rupture des nouvelles pratiques par rapport aux pratiques préexistantes, ni sans par ailleurs laisser supposer que les nouvelles pratiques seraient la continuité des pratiques développées dans le passé et qu'elles témoigneraient par-là, d'une forme de développement incrémental de l'ensemble du champ ? Plus encore, comment intégrer la question du temps et comment étudier, tout en retraçant l'histoire des normes et des pratiques de gestion, les différentes dynamiques institutionnelles qui structurent les rapports et les relations entre les acteurs organisationnels et qui prévalent ensemble, à l'animation et à la gouvernance du champ, au présent comme à l'avenir ?

Ce chapitre présentera et détaillera la méthodologie que nous avons retenue dans le cadre de cette étude. Nous commencerons dans une première section par présenter les questions et les objectifs de recherche avant d'en venir à la formulation de l'approche exploratoire suivie. Celle-ci fait appel et mobilise à la fois, la recherche documentaire et l'organisation d'une série d'entretiens semi-dirigés auprès des acteurs de l'équité en emploi et de l'ÉDI dans différentes organisations du gouvernement central. La seconde section sera l'occasion de détailler les sources du matériel empirique, les stratégies de collecte des données et les enjeux autour de l'échantillonnage des organisations retenues, mais aussi les difficultés rencontrées pour parvenir, dans le contexte de la pandémie mondiale de Covid-19 et de ralentissement général des activités de bureau, à mener à bien cette enquête. Dans une troisième section, nous présenterons les choix qui ont marqué la phase de l'analyse de contenu et du traitement des données sur le plan empirique et sur le plan théorique. Nous aurons dans cette section à présenter les différentes étapes et méthodes engagées pour parvenir à un codage émergent qui a permis d'établir le plan et la structure de présentation des résultats de l'enquête réalisée. Enfin, dans une quatrième et dernière section, et en guise de conclusion à ce chapitre, nous reviendrons sur quelques-unes des contributions envisagées par l'entremise de cette démarche méthodologique d'ensemble.

3.1 Les questions et les objectifs de recherche

Dans le prolongement des réflexions engagées par le survol de la littérature sur la gestion de la diversité organisationnelle et par la présentation du cadre théorique dans les deux précédents chapitres, il conviendra de s'interroger dans les prochains chapitres, sur la nature et sur les effets des dynamiques d'institutionnalisation d'un champ de la gestion organisationnelle visant à intégrer des objectifs de quantification et de performativité en matière de diversité (Arnaboldi et al., 2015; Bruna et Chauvet, 2013). Cette responsabilisation des gestionnaires publics, à l'égard du balisage de nouveaux dispositifs et de nouvelles préoccupations quant aux rôles et attributions de la gestion des ressources humaines et que nous engloberons dans les prochaines pages sous l'emploi des termes « équité, diversité et inclusion » (ÉDI)- dans des organisations par ailleurs très hétéroclites du point de vue de leur mandat, de leur trajectoire spécifique, de leur culture organisationnelle et de leur rapport à la diversité- peut ainsi s'avérer pertinente à l'étude tant elle vise, sur la base d'une affirmation politique à l'œuvre depuis une trentaine d'années maintenant à redéfinir les contours des rôles et des missions des gestionnaires publics et donc, à développer de nouvelles normes en matière d'éthique et de responsabilité sociale des administrations publiques (Schneider et Northcraft, 1999; Byrne, 1993).

L'approche soutenue dans le cadre de cette étude est que la structuration progressive d'un champ organisationnel de la gestion de la diversité depuis maintenant près d'une trentaine d'année, par sa transversalité, traduit d'un important élan de renouvellement des outils et des techniques de gestion traditionnelle des ressources humaines en intégrant entre-elles les politiques du recrutement, de promotion et de gestion des carrières ainsi que les règles et les normes entourant le milieu de travail.

Bien qu'aujourd'hui de nombreux auteurs se refusent à considérer en silo les politiques d'équité en emploi, au motif que celles-ci sont incarnées dans leur rapport aux politiques plus globales de diversité et d'inclusion en milieu de travail (Calabrese Barton et Tan, 2020; Kipang and Zuberi, 2018), nous défendrons dans ce travail l'argument selon lequel la politique d'équité en matière d'emploi a constitué un premier jalon, et qui en dépit des développements récents du champ, demeure toujours sans conteste la pierre angulaire aux dispositifs de gestion de la diversité en milieu organisationnel dans les administrations publiques fédérales au Canada.

Si la présente thèse vise à mettre en évidence des tensions, reconfigurations et repositionnements récents (mais aussi à venir) dans les délimitations du champ de la gestion de la diversité dans les administrations publiques, nous mettrons aussi en évidence que ce dernier s'est structuré et institutionnalisé historiquement dans des conditions pour le moins semblables et sur la base de politiques fédérales d'accès à l'emploi, aux États-Unis comme au Canada (Dobbin, 2009; Agocs et Osborne, 2009; Jain, Singh et Agocs, 2000; Agocs and al., 1992).

Par une étude de cas de la politique de l'équité en matière d'emploi dans les organisations du gouvernement central du Canada, cette recherche interroge les pratiques et les outils à disposition des gestionnaires, compte-tenu de la réalité des enjeux de la diversité vécus dans leur organisation. Nous nous demanderons en outre, dans une perspective généalogique (Chiapello et Gilbert, 2013; Foucault, 2001a; Foucault, 2001b; Veyne, 1999), dans quelle mesure, à compter des années 1980-1990, s'est progressivement structuré un champ de la gestion de la diversité organisationnelle par l'intervention de la politique de l'équité en matière d'emploi ? Comment les gestionnaires publics ont-ils, par la (re)définition de leurs missions et de leurs pratiques, incarné cette institutionnalisation de la gestion de la diversité au niveau ministériel, par la codification et le maillage de nouvelles formes du contrôle de gestion entourant notamment la question des cibles de recrutement ? Dans quelle mesure, l'état actuel du champ de l'équité en emploi est-il aujourd'hui sujet à des repositionnements et à des reconfigurations visant à le faire évoluer constamment dans ses normes et dans ses pratiques administratives et donc, à en repousser constamment ses limites ? Quelles sont les différentes dynamiques institutionnelles ou les différents effets du champ prévalant au passage progressif de l'équité en matière d'emploi vers la gestion de l'ÉDI ? Enfin, dans quelle mesure l'étude du cas de l'équité en matière d'emploi au sein des administrations publiques du gouvernement central du Canada permet-elle une articulation dynamique du concept du champ organisationnel en avançant au fil du temps progressivement d'un « état préfiguré à un état reconfiguré » de celui-ci (Ricoeur, 1983) ?

Les objectifs de recherche pour pouvoir répondre aux questions listées ci-haut sont ainsi multiples et justifient l'approche méthodologique qui sera déclinée dans les prochaines sections. En premier lieu, sur le plan empirique, cette recherche vise à explorer l'état des pratiques de gestion et d'administration de l'équité en emploi dans les organisations retenues. L'intérêt de l'étude des missions et des pratiques professionnelles des gestionnaires de l'équité en emploi présente donc une pertinence sur le plan empirique dans la mesure où une telle exploration n'a pas encore à ce jour été conduite et documentée académiquement, alors qu'il s'agit pourtant d'un corps de gestion professionnelle pour le moins révélateur des dynamiques d'institutionnalisation des politiques de la gestion de la diversité dans les administrations publiques. L'objectif de l'étude vise ainsi à déceler et à étudier concrètement les manifestations tangibles et les effets portés par l'institutionnalisation durable d'un champ organisationnel appliqué aux enjeux de gestion de la diversité. En dépit de certains travaux tels que ceux de Schneider et Northcraft (1999) qui ont déjà relevé dans le passé, un engouement naissant pour la profession de gestionnaire ou de conseiller en diversité au sein des organisations tant privées que publiques, aucun travail d'ordre empirique n'a jusqu'à présent été conduit pour s'intéresser à ce domaine émergent de la vie professionnelle depuis les trente dernières années et qui s'est pourtant progressivement vu institutionnaliser à l'échelle de l'ensemble des organisations du gouvernement central du Canada.

En second lieu, la présente étude a pour objectif de comprendre si portée conflictuelle dans le style d'institutionnalisation et de mise en œuvre de la politique d'équité en emploi il y a ou non dans des organisations variées du gouvernement central du Canada. Les organisations publiques dans leur diversité, ne sauraient être confondues dans leurs réalisations en matière de diversité. Bien volontiers, les gestionnaires portent et défendent des réalités et des enjeux spécifiques à l'échelle de leur organisation, qui ne sauraient être la panacée de toutes les autres organisations et qu'il ne s'agirait pas de minimiser dans l'opérationnalisation d'une lecture des dynamiques d'institutionnalisation qui, au niveau du champ, pourraient subir l'écueil de se voir confondues. Aussi, le repérage de plusieurs types de tensions sous-tendues par l'affirmation et le déploiement des rôles, responsabilités et pratiques dans la gestion de la politique de l'équité en matière d'emploi et de ses effets sera en soi, un objectif de recherche à part entière pour comprendre la nature des difficultés rencontrées par les gestionnaires de programmes dans la réalisation de leur mandat. Un objectif de recherche plus théorique, et afférent à cet objectif principalement empirique, serait de pouvoir offrir à l'analyse une typologisation des formes et sources de tension engendrées par l'institutionnalisation et la professionnalisation des champs organisationnels.

En troisième lieu, et toujours sur le plan empirique, l'étude des paramètres structurants de l'équité en emploi, dans un ensemble pour le moins rapproché d'organisations – et bien que diverses

dans leurs propriétés structurelles et dans leur mandat- mais régies par des règles et des institutions conjointes de contrôle et de régulation, permettra de comprendre et d'analyser les dynamiques inter-organisationnelles qui ont prévalu à l'institutionnalisation du champ de l'équité en emploi au sein des organisations du Gouvernement central sans oublier de s'interroger sur les dynamiques opérant sur des possibles reconfigurations et qui se voient dictées et balisées en haut lieu, par un agenda politique éminemment progressiste.

Quatrièmement, à la fois sur le plan empirique et sur le plan théorique, il conviendra de sonder la question des délimitations du champ organisationnel et de ses capacités d'autonomisation à l'égard d'autres champs organisationnels et professionnels connexes : le champ bureaucratique par rapport au champ journalistique, au champ juridique, au champ politique, au champ des mobilisations sociales etc. Pour ce faire, nous nous interrogerons dans un double élan, sur la capacité auto-référentielle du champ organisationnel à susciter l'attention ou à capter l'intérêt de la part d'autres champs. Pour ce faire, et dans le cadre des entretiens, a été abordée la question des rapports entre la gestion, la haute-administration et le politique mais aussi des rôles et responsabilités de la fonction publique à l'endroit du contexte social et de l'actualité qui pousse et accompagne un discours politique de renouvellement de l'image de l'administration publique et de ses modes de fonctionnement. Il s'agira donc de se demander si cet intérêt ou si cette influence exercée par d'autres champs organisationnels peut s'avérer (ou non) structurant à des logiques de reconfiguration et donc, si le champ organisationnel initial s'avère ou non perméable à l'intervention ou à l'actualité préoccupant d'autres champs organisationnels. A titre d'exemple, les entretiens auprès des gestionnaires ont révélé pour l'équité en emploi, un avant et un après *Back Lives Matter*, largement saisi et diffusé par le champ journalistique. Les gestionnaires ont ainsi mis en évidence une série d'influences et de repositionnements dans les normes et les pratiques de gestion de la politique d'équité en emploi qui elle-même, a été saisie en 2021 par l'agenda politique du Gouvernement fédéral, pour entrer dans un cycle de révision et de modernisation qui fera sans conteste évoluer le champ organisationnel plus globalement vers l'ÉDI.

À ces effets de distinction ou d'influence pouvant s'exercer entre différents champs organisationnels et/ou professionnels, il s'agira aussi de se demander dans quelles mesures, le besoin d'autonomisation des organisations enjointes à un même champ organisationnel, peut-être plus ou moins grand et puisse expliquer que toutes les organisations du gouvernement central, en dépit de mêmes obligations, vont avoir des interprétations, des opportunités mais aussi des contraintes relativement hétéroclites pour pouvoir se positionner et transposer les logiques et les principes du champ dans leur propre fonctionnement organisationnel.

Enfin, et pour en venir à un objectif plus théorique, la présente étude s'attardera à mobiliser le concept du champ organisationnel à partir de la contribution de deux séries de travaux qui lui ont donné toute sa signification et sa pertinence d'usage pour les études institutionnelles : les travaux du sociologue français Pierre Bourdieu et ceux des auteurs américains Walter Powell et Paul DiMaggio. Ces trois universitaires, tel que mis en évidence dans le précédent chapitre, bien qu'ayant posé des directions différenciées et des usages spécifiques à l'emploi d'un tel concept peuvent – pris ensemble – s'avérer complémentaires dans une perspective d'analyse chronologique des champs et pour ainsi offrir une analyse des dynamiques institutionnelles prévalant à la (re)configuration de ceux-ci. Nous verrons ainsi que le maillage de ces deux grilles théoriques permet non seulement d'intégrer les éléments de préfiguration et de configuration des champs organisationnels, en allant puiser dans le récit historique des normes et des pratiques des gestionnaires interrogés, ce qui a prévalu à l'institutionnalisation initiale du champ; mais aussi d'aller chercher, toujours au prisme des narratifs des professionnels comme des sources gouvernementales textuelles (directives, stratégies de gestion de l'ÉDI et rapports des organismes de contrôle), les tendances émergentes en termes de nouvelles normes et de nouvelles pratiques façonnées et qui poussent à une reconfiguration active du champ organisationnel, par l'entremise de la modernisation des normes et des pratiques développées antérieurement.

3.2 L'approche exploratoire combinée et la collecte des données : l'étude documentaire et les entretiens semi-dirigés

La démarche de recherche poursuivie est à la fois qualitative et exploratoire et se fonde sur le traitement d'une combinaison de plusieurs types de données qui viennent ensemble, permettre la documentation et l'étude du cas de la gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion au sein de certaines des structures du gouvernement central du Canada. D'abord, une analyse documentaire qui s'appuie non seulement sur des archives parlementaires, pour remonter l'histoire de l'équité en emploi en tant que disposition juridique et managériale ainsi que plus largement, sur d'autres sources de documentations gouvernementales (directives, rapports et documents de gestion internes aux organisations) et qui ensemble, nous ont permis d'avoir un premier panorama sur l'étendue des normes, des acteurs, des responsabilités, des pratiques et des approches mises de l'avant selon les organisations qui structurent le champ et qui concourent à la gouvernance de celui-ci. Ces diverses sources institutionnelles nous ont ainsi permis de retracer de manière généalogique (Foucault, 1975), l'étude du phénomène d'institutionnalisation progressive du champ de la gestion de la diversité au fédéral, non seulement du point de vue des mandats et normes de fonctionnement des acteurs, mais aussi au sens de ce qu'ils font et de ce qu'ils manient en termes de pratiques, de processus professionnels, d'outils et de technologies de gestion pour rencontrer les objectifs définis. En tant que seconde source de données à l'étude de cas, nous avons aussi réalisé une série d'entretiens semi-dirigés auprès des acteurs de terrain de la gestion de la diversité, que cela soit au sein de différents ministères et de différentes agences, mais aussi au sein des organismes de contrôle du champ et qui ont notamment une responsabilité particulière au sens de la loi de 1995 sur l'équité en matière d'emploi, dans sa mise en œuvre pour toute la fonction publique.

3.2.1 L'approche exploratoire et l'étude du cas de la gestion de l'équité en emploi

L'étude de cas de la mise en œuvre de la politique de l'équité en matière d'emploi dans les organisations du Gouvernement central du Canada permettra d'enrichir la littérature sur la gestion organisationnelle de la diversité. Elle se fera non de façon instantanée mais de manière généalogique pour remonter et saisir les conditions d'émergence, de structuration, de mise sous tension et finalement, de reconfiguration des objectifs, des termes et des outils d'administration de l'équité en emploi et qui, ensemble permettront de cartographier et d'analyser certaines des dynamiques intrinsèques aux champs organisationnels.

Avant de pouvoir poursuivre vers les explications sur les différentes sources de données de l'étude de cas, il s'agit de pouvoir défendre un peu mieux l'approche retenue en rappelant certains principes, certaines utilités et certaines difficultés à la réalisation d'une étude monographique en administration publique.

D'abord l'étude de cas est depuis les travaux de Frédéric Le Play au courant des années 1830, considérée comme une méthode à part-entière qui s'est progressivement rependue et vue légitimée en sciences sociales. Elle est particulièrement adoptée dans le champ des études organisationnelles et du management et a tardivement intégré la sociologie, cette dernière ayant longtemps été marquée et structurée dans le contexte nord-américain par les méthodes quantitatives et par la systématisation de l'échantillonnage (Stoecker, 1991). Contrairement à d'autres approches méthodologiques, l'étude de cas ne vise pas tant à dégager des généralités, et donc à vérifier de manière déductive des hypothèses préformulées qu'à conduire une démarche de recherche pour le moins ouverte et reposant sur une perspective inductive attachée à une étude minutieuse des formes et des effets incarnés par un phénomène donné. Simon N Roy (2016, p. 199) définit l'étude de cas comme « approche de recherche qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, une organisation ou un groupe d'individus bien délimité, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes ». Il précise que l'observation peut tout aussi bien s'opérer sur une unité particulière que sur plusieurs unités liées entre-elles par l'analyse. L'étude de cas comme approche relativement hétéroclite dans ses usages

présente l'intérêt de pouvoir recourir simultanément à plusieurs méthodes de collecte de données mais aussi de pouvoir étudier un même phénomène selon plusieurs angles de vue. Sur les méthodes de collecte des données d'abord, l'étude de cas bien que la plupart du temps reposant sur la conduite d'entretiens semi-dirigés, permet aussi l'observation participante en assurant au chercheur une responsabilité ou un rôle dans le contexte de l'objet d'étude. En dépit de sa propension naturelle d'usage de méthodes plutôt qualitatives, elle n'empêche pas pour autant le recours à des méthodes plus déductives et visant à vérifier la validité de certaines hypothèses. Elle est par exemple « souvent utilisée en recherche appliquée, notamment en évaluation de programmes gouvernementaux où elle est utile pour prendre la mesure de l'efficacité d'un programme. La méthode facilite en outre la reconnaissance de pratiques administratives exemplaires qui peuvent servir de leçons à l'avenir pour l'ensemble du programme évalué » (Ibid., p. 198). À cette grande liberté quant aux méthodes de collecte des données, l'étude de cas présente aussi l'avantage d'une grande liberté quant à la dynamique analytique mise de l'avant. Elle permet là encore, en tant qu'approche composite de pouvoir étudier un phénomène ou un groupe donné d'acteurs et/ou de pratiques de gestion selon une approche qui peut être à la fois comparative (présenter une même démarche d'observation et d'étude selon plusieurs unités données), chronologique (présenter les différents éléments d'un cas selon leur évolution dans le temps), ou encore théorique (chaque élément du cas étant relié « un à un ou pièce par pièce » à un ou à plusieurs ensembles théoriques). Dans le cas étudié, nous recourons à ces trois types d'analyse.

Bien qu'en forte croissance depuis plus de trente ans à l'échelle de l'ensemble des disciplines des sciences sociales, l'étude de cas est toujours victime de certains reproches dont celui du manque de représentativité des cas étudiés et qui de fait, entraînerait une difficulté de validité sur le plan externe, à l'égard d'autres cas ou d'autres unités d'un même cas. Ce manque de validité est bien souvent renvoyé dos-à-dos avec le concept d'échantillonnage qui constituerait la démarche antinomique à celle de la sélection d'un cas à étudier. Dans les faits pourtant, les études de cas ne sont pas indissociables d'une certaine réflexion et de certaines pistes de solutions pour tenir compte voire, pour intégrer une démarche d'échantillonnage. De plus, et comme le souligne R. Stoecker (1991), les méthodes quantitatives ne sont pas elles non plus exemptes de tout reproche d'ordre méthodologique, notamment en empêchant ou en dissuadant l'étude de certaines questions ou de certains phénomènes sociaux plus récents ou suscitant moins d'intérêt ou d'attention sur le plan analytique. L'approche exploratoire, mise de l'avant par l'étude de cas, permet ainsi de développer des *designs* de recherche combinatoires, non seulement novateurs mais aussi éclectiques quant aux sources de questionnements et d'explications apportées à un cas donné, ne serait-ce qu'en permettant à celui-ci d'être à la fois saisi dans une perspective comparatiste, chronologique, thématique ou encore théorique.

Ces toutes ces réflexions, en termes de structuration des méthodes de collecte et d'analyse des données, mais aussi en termes de forces et de contraintes à surmonter sur le plan méthodologique qui animent la présente recherche. Pour pouvoir étudier de manière chronologique, depuis près de trente ans, l'ampleur du phénomène de la structuration du champ de la gestion de la diversité dans plusieurs organisations du gouvernement central, tout en assurant certaines réflexions et certaines précautions à l'égard du concept d'échantillonnage des unités organisationnelles retenues, la méthodologie ne peut-être que résolument exploratoire et ainsi chercher à combiner plusieurs sources de données collectées et analysées entre-elles.

3.2.2 Les données documentaires : archives gouvernementales et autres sources

L'analyse documentaire a porté sur plusieurs sources gouvernementales : d'une part, les archives parlementaires pour ce qui a été des débats législatifs préalables à l'adoption et à l'entrée en vigueur de la loi fédérale sur l'équité en matière d'emploi et d'autre part, à compter de sa mise en œuvre, les directives et sources de règlements internes à la fonction publique, mais aussi les rapports officiels et la documentation produits par les organismes de contrôle, notamment sur la base des données recueillies et administrées par les ministères et les agences. Enfin, les stratégies et plans ministériels de

la gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion qu'on ne trouve pas sur Internet et qui sont disponibles au cas par cas, sur demande auprès des gestionnaires principaux.

3.2.2.1 Revue des archives gouvernementales et parlementaires

Pour remonter et appréhender la genèse des conditions historiques et les débats qui ont prévalu à l'adoption de la loi sur l'équité en matière d'emploi et que nous détaillerons dans le prochain chapitre, nous avons conduit une recension et une analyse de milliers de pages numérisées des archives des débats parlementaires ainsi que des trois volumes du rapport de la Commission Abella et des documents fixant l'organisation de celle-ci. Les archives des débats législatifs recueillies et analysées sont publiques et mises en ligne sur le site de la Bibliothèque du Parlement du Canada. Pour la documentation et les rapports de la Commission Abella, les trois volumes sont accessibles à partir du site des publications du Gouvernement du Canada qui est hébergé par la Direction des éditions et des services de dépôt. Pour les archives des débats parlementaires, nous avons épluché les volumes de la première session de la 33^{ème} législature et ceux de la première session de la 35^{ème} législature du Parlement. La raison est que la première loi sur l'équité en emploi ne concernait pas initialement les organismes du gouvernement central du Canada. Aussi, les 10 volumes des débats parlementaires de la première session de la 33^{ème} législature s'étirant de 05 novembre 1984 au 28 août 1986, ils recourent ensemble l'entièreté des discussions qui ont été tenues dans le cadre des différentes lectures de la loi sur l'équité en matière d'emploi en chambre et des travaux en comité parlementaire. Celle-ci a reçu la sanction royale le 27 juin 1986, sous le gouvernement progressiste-conservateur de Brian Mulroney. De la même manière, la première session de la 35^{ème} législature du Parlement, sous le gouvernement libéral de Jean Chrétien, et qui s'est étendue du 17 janvier 1994 au 02 février 1996, est celle où se sont tenus l'ensemble des débats parlementaires et des travaux en comité de la deuxième loi sur l'équité en matière d'emploi et qui a reçu la sanction royale, le 15 décembre 1995. Les débats sur l'équité en emploi pour cette session du Parlement s'étalent du volume VII au volume XV. Nous avons exclu par ailleurs, les archives des débats au Sénat en faisant le choix de nous focaliser sur les positions présentées et défendues à la Chambre des communes par le gouvernement et par l'opposition.

3.2.2.2 Les autres sources gouvernementales

La loi obligeant les employeurs à produire une documentation régulièrement mise à jour pour fournir de l'information aux employés comme au public sur les programmes d'équité en emploi mis en œuvre dans les organisations du Gouvernement central, et pour rendre compte des résultats obtenus en la matière, celle-ci s'avère donc un précieux matériel d'analyse, non pour faire un état des lieux des résultats chiffrés qui en soi ne présenteraient que peu d'intérêt pour l'étude, mais pour comprendre ce passage - ou cette traduction- de l'exigence politique et juridique incarnée par la loi, à la pratique administrative, au niveau des programmes de gestion des ressources humaines.

La loi et ses différentes mises à jour, les lettres de mandat, les rapports de l'employeur, les rapports de la Commission canadienne des droits de la personne, les produits d'orientation de la Commission de la Fonction Publique, les directives du Conseil du Trésor et les rapports du Secrétariat du Conseil du Trésor; les rapports du Ministère du travail, en charge de l'orientation générale de l'ensemble de la politique, à la fois pour le secteur public et pour le secteur privé; la documentation interne aux ministères et aux agences comme par exemple, les stratégies pluriannuelles de mise en œuvre l'équité en emploi, de la diversité et de l'inclusion sont ensemble, autant d'exemples de sources textuelles institutionnelles qui ont été mobilisées dans le cadre de la thèse. Le corpus des sources textuelles gouvernementales a été compilé et analysé pour en extraire une cartographie de la répartition des responsabilités et des pratiques liées à la gouvernance de l'équité en matière d'emploi dans les différentes organisations du Gouvernement central.

Cette revue des sources institutionnelles au fil du temps a ainsi été plus que salutaire pour comprendre les évolutions, non seulement en termes de rôles, de pratiques et d'instruments de gestion mais plus encore, pour saisir l'évolution du langage institutionnel entourant la réalisation de la politique

et de sa traduction dans les formes du contrôle du gestion. Bien qu'aucune des composantes du cadre méthodologique ne soit isolée et que l'ensemble des données soient mobilisées dans l'ensemble des prochains chapitres, force est d'admettre que les sources archivistiques, et plus largement institutionnelles, seront particulièrement mobilisées dans le cadre du chapitre 4 qui portera sur les origines et sur les dynamiques d'institutionnalisation de l'équité en emploi et du champ de la gestion de la diversité dans les administrations publiques fédérales.

3.2.2.3 Le cas particulier des stratégies ministérielles de l'ÉDI.

Cette dernière source gouvernementale de première main a été le document type le plus difficile à obtenir, d'une part parce que les règles en la matière sont loin d'être uniformes entre les organisations et qu'il y a ensuite, un manque de clarification notable quant à la nature publique et donc communicable pour la recherche comme pour le grand public de ces sources qui restent avant tout, des plans de gestion internes aux organisations. En effet, tandis que certains ministères et que certaines agences n'ont émis aucune réserve pour nous les communiquer, insistant sur le principe du gouvernement ouvert, transparent et au service des usagers, d'autres organisations étudiées nous ont refusé l'accès à la copie de leur stratégie de gestion de l'ÉDI, les gestionnaires affirmant que celle-ci ne pouvait être visible que depuis l'intranet du ministère ou sinon, parce qu'encore en cours d'élaboration ou de validation.

Aussi certaines des stratégies nous manquent par écrit et pour les organisations en question, nous n'avons pu que nous en tenir aux réponses et aux explications des gestionnaires qui ont contribué à leur mise en forme et à leur suivi au sein de leur ministère respectif. Ces stratégies se sont ainsi avérées être des documents primordiaux pour documenter et relier l'ensemble des pratiques et initiatives mises en place à l'interne des ressources humaines. Elles ont d'autant plus été primordiales qu'elles ont aussi permis de voir dans quelles mesures les organisations étaient aussi soumises à des variations contextuelles en termes de priorités, d'instruments de la gouvernance, d'actions et de programmes de la gestion de l'ÉDI. Nous avons pu constater qu'en dépit de forts recoupements et de fortes dynamiques de mimétisme selon les différentes stratégies ministérielles, la culture organisationnelle et les spécificités structurelles des organisations concouraient également à entrevoir une forte personnalisation de celles-ci. Ces stratégies pluriannuelles de gestion sont ainsi principalement venues soutenir l'argument selon lequel, en dépit de la forte inertie exercée par le champ, les organisations qui en font partie sont aussi mues par des effets ou par des dynamiques d'autonomisation vis-à-vis de celui-ci dans leur propre approche de la gestion et de l'adaptation des exigences du champ aux contraintes de leur organisation. Ces plans ou stratégies de gestion seront donc principalement mobilisés dans le cadre du chapitre 8.

En résumé, l'approche documentaire retenue a permis de recueillir et d'analyser un large corpus de sources de première main qui ont été plus que nécessaires pour pouvoir remonter et cartographier au fil du temps, les dynamiques institutionnelles générales et historiques du champ de la gestion de la diversité au prisme de l'équité en matière d'emploi et de ses récentes mutations vers l'ÉDI. Plus-encore, ce corpus de documents gouvernementaux nous a aussi permis d'entrer dans la boîte noire des processus et des pratiques de gestion au sein des organisations, pour pouvoir à la fois saisir ce qui les rapproche mais aussi ce qui les démarque dans leur rapport circonstanciel et particulier à la gestion de l'ÉDI. Nous allons voir dans les prochaines lignes que la seconde source des données recueillies et analysées dans le cadre de cette thèse, et qui porte sur la conduite et la retranscription des entretiens auprès des gestionnaires et des autres acteurs du champ organisationnel, aura non seulement permis de corroborer à l'analyse documentaire, en assurant une certaine triangulation des normes, instruments et processus relevés dans les différentes organisations, mais-plus encore, de pouvoir s'intéresser aux dynamiques de la professionnalisation des gestionnaires de la diversité au fédéral en cherchant à sonder

leurs perceptions individuelles quant à leurs rôles et responsabilités au sein de leur organisation et plus encore, vis-à-vis du champ organisationnel dans son ensemble.

3.2.3 Les entretiens semi-dirigés

Notre approche de l'entretien semi-dirigé consiste en « un échange verbal contribuant à la production d'un savoir socialement construit [...] entre des personnes qui s'engagent volontairement dans pareille relation afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence » (Savoie-Zajc, 2016, p. 339). Pour fonctionner, l'entrevue semi-dirigée doit pouvoir être conduite de façon souple par le chercheur bien que le degré de préparation et de contrôle de la part du chercheur puisse varier en fonction du phénomène étudié ou de l'interaction suscitée auprès du participant. L'entrevue semi-dirigée pour beaucoup, est une source de données très riche pour étudier les formes du changement organisationnel, particulièrement dans le contexte des études professionnelles. Plus-encore, le contexte de l'entretien permet aussi de révéler « les tensions et les contradictions qui animent un individu à propos du phénomène étudié » (Ibid., p. 343), ce qui dans le contexte des évolutions quant aux exigences et aux instruments de la gestion de la diversité dans les administrations publiques fédérales est plus que précieux, notamment pour lire les effets provoqués ou les influences exercées par d'autres champs sur celui de la gestion, et particulièrement en ce qui a trait à l'analyse des dynamiques de politisation que nous ne manquerons pas de souligner dans le chapitre 10. Compte-tenu des conditions particulières qui ont prévalu durant toute la période de la pandémie mondiale de Covid-19, contexte dans lequel nous avons réalisé les entretiens semi-dirigés, nous allons dans les prochaines lignes préciser non seulement quels ont été les règles et modalités suivies, tant en termes de démarchage qu'en terme de conduite des entretiens et finalement, en ne manquant pas de souligner certaines difficultés rencontrées, notamment au regard de l'échantillonnage organisationnel retenu et ce, bien que nous ayons réalisé des entretiens jusqu'à obtenir une saturation théorique, « c'est-à-dire la situation dans laquelle les données issues d'entrevues additionnelles n'apportent pas plus à la compréhension d'un phénomène » (Ibid., p. 350; Glaser et Strauss, 1967).

3.2.3.1 Le démarchage, le questionnaire et les modalités de l'entrevue

Préalablement avant de démarcher tout entretien auprès de gestionnaires ministériels de l'ÉDI ou de certains autres acteurs incontournables au champ de la gestion de l'équité en emploi, de la diversité et de l'inclusion au fédéral, une demande éthique a été déposée au Bureau d'éthique et d'intégrité de la recherche de l'Université d'Ottawa à l'hiver 2020. Un certificat d'éthique a été émis le 03 mai 2020 sur la base d'un guide d'entretien préparé et soumis avec la demande. Le rapport final auprès du bureau d'éthique de la recherche de l'Université d'Ottawa a été soumis et approuvé et le dossier clôturé le 02 juin 2022, marquant de fait la fin du processus de la cueillette et du traitement des données extraites des entretiens réalisés à compter de l'obtention du certificat éthique.

La première étape au démarchage individuel a consisté à fouiller l'annuaire des employés du Gouvernement du Canada pour obtenir les coordonnées téléphoniques ou électroniques des responsables de la gestion de l'ÉDI dans les principaux ministères et les principales agences ainsi que celles de vérificateurs, gestionnaires ou analystes des organismes de contrôle agissant auprès des ministères et des agences dans la régulation des processus de gestion de l'ÉDI. Le guide d'entretien ainsi qu'un formulaire de consentement à remplir pour la participation et l'enregistrement de l'entretien sur dictaphone leur ont été systématiquement communiqués avec le courrier d'introduction. Les entretiens étaient d'une durée indicative d'une heure à une heure et demie avec plusieurs segments à couvrir pour l'ensemble des répondants. À la suite de l'ouverture de l'entretien visant la présentation de la recherche et la présentation du répondant, un premier thème permettait de façon générale de dégager les priorités, modes de structuration, les instances de fonctionnement et les ressources organisationnelles dans le cadre du programme ministériel de l'équité en matière d'emploi, de la diversité et de l'inclusion. Le second segment s'attachait ensuite à interroger les gestionnaires sur la

nature de leur travail et en particulier, sur leurs pratiques et sur leurs processus de gestion, afin de comprendre l'étendue de leur travail au quotidien et pour s'attacher à la manière dont ils parlent de leurs pratiques professionnelles. Ce segment portait plus spécifiquement sur leurs expériences, leurs responsabilités et leurs pratiques dans le pilotage de la réalisation et du suivi de la gestion des programmes d'équité en emploi. La troisième partie de l'entretien portait ensuite sur les enjeux inter-organisationnels de la gestion des programmes d'ÉDI et de la loi à proprement parler. Il s'agissait de comprendre comment les gestionnaires nouent des relations intra et extra-organisationnelles et travaillent de concert dans le cadre de l'équité en emploi, de la diversité et de l'inclusion avec des acteurs autres que leurs responsables hiérarchiques directs. En outre, ce segment permettait de couvrir les enjeux de socialisation, de reconnaissance et de prise de position au sein du champ organisationnel et de relever le rôle actif joué par certaines instances dans la structuration inter-organisationnelle des pratiques de gestion de l'équité en emploi, tel que par exemple, l'École de la fonction publique pour ce qui est de la formation professionnelle. Enfin, un quatrième et dernier segment s'attachait aux perceptions, valeurs et enjeux de la diversité du point de vue des gestionnaires. Ce dernier segment présentait aussi l'intérêt de pouvoir aborder la question du changement au niveau des normes et des pratiques de la gestion de la diversité organisationnelle au fil du temps, et particulièrement pour interroger les mutations en cours dans les administrations publiques qui doivent dorénavant intégrer l'ÉDI. Bien que ces thèmes aient été systématiquement couverts dans l'ensemble des entretiens, les questions ont pu être quelque peu adaptées, personnalisées ou approfondies en fonction des témoignages offerts par les répondants.

En raison de la pandémie, les entretiens ont été tenus par visio-conférence. Ils ont tous été enregistrés sur dictaphone et pour chacun d'eux, une transcription manuelle des verbatims mot à mot a été réalisée en vue du traitement et de l'analyse des données que nous aborderons dans la section III. À ces verbatims ont aussi été ajoutées des notes et remarques manuscrites prises au cours des entretiens et qui nous ont notamment apporté certaines indications non-verbales ou informations clés renvoyant par exemple, à des propos, normes ou pratiques clés qui se dégageaient des entretiens et qui pouvaient apparaître en connivence ou sinon, en décalage avec les autres entretiens réalisés. Les verbatims des entretiens seront principalement mobilisés dans le cadre des chapitres 7, 8, 9 et 10 qui porteront sur la présentation des différentes dynamiques institutionnelles qui parcourent le champ de la gestion de la diversité au fédéral et qui s'apparentent aux chapitres de présentation des résultats de l'enquête de terrain.

3.2.3.2 Les difficultés rencontrées en termes d'accès aux organisations et aux répondants

Bien que les contacts courriels ou téléphoniques aient été identifiés à partir de l'annuaire public des employés du Gouvernement fédéral, dans la plupart des cas, la liste des noms des gestionnaires à contacter pour chacune des organisations n'était pas à jour ou bien sinon, ne figurait que le contact téléphonique (et non le courriel) des personnes ressources mais qui durant tout le temps de la pandémie n'étaient pas au bureau et leur ligne hors-service. Aussi, nous avons dû trouver des alternatives à cette recherche, notamment en nous tournant vers le Secrétariat du Conseil du Trésor qui, conformément à une récente directive du Conseil du Trésor, doit tenir à jour et administrer en tout temps, des listes de contact des personnes ressources pour l'ÉDI dans chacun des ministères et dans chacune des agences avec lesquels ils collaborent. Nous avons ainsi pu obtenir l'appui et l'accompagnement de la Direction des services et des politiques en milieu de travail du Secrétariat du Conseil du Trésor dans notre démarchage. Toutefois, les gestionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor nous ont informé que leurs listes n'étaient pas toujours à jour et que dans certains cas, les contacts n'étaient plus valides. Cela a constitué une difficulté supplémentaire, malgré l'appui du Secrétariat du Conseil du Trésor, pour pouvoir naviguer selon la liste des ministères et des agences que nous avions préétablie dans la phase d'organisation et de planification des entrevues semi-dirigées. Aussi, et dans cette optique d'appui de la part du Secrétariat du Conseil du Trésor, nous avons jugé qu'il serait préférable de commencer les entretiens auprès des acteurs des principales instances de la coordination et du contrôle de la mise en œuvre des processus liés à l'équité en emploi, à la diversité et à l'inclusion au sein des ministères et des

agences à savoir, le Ministère du travail, la Commission de la Fonction Publique, le Secrétariat du Conseil du Trésor, la Commission Canadienne des Droits de la Personne et ultimement, pour pouvoir couvrir le thème de la formation professionnelle des gestionnaires ainsi que des employés, l'École de la fonction publique qui administre des programmes et des modules de formation spécifiquement tournés sur l'équité en emploi et sur l'ÉDI, et qui joue donc un rôle actif vis-à-vis du champ organisationnel.

Par la suite donc, et avec le concours du Secrétariat du Conseil du Trésor, nous nous sommes tournés auprès de certaines agences et de certains ministères en veillant à assurer un échantillon représentatif, compte-tenu de la taille moyenne des organisations et de la variété des secteurs d'activité, pour essayer de comprendre comment celles-ci, par l'intermédiaire de leurs gestionnaires de programmes concourraient à la structuration et à la gestion de l'équité en emploi tout en tenant compte des dynamiques, stratégies et enjeux spécifiques de leur organisation. Dans certains cas où les rôles et les responsabilités autour du dossier étaient pour le moins diffus dans l'organisation et lorsque cela s'avérait pertinent, nous nous sommes adressés à plus d'une personne d'une même organisation, dans la mesure où d'autres gestionnaires ou fonctionnaires rencontraient un éventail d'autres pratiques de gestion de l'équité en emploi très spécifiques et dont l'éclairage semblait pertinent à mobiliser aux fins de la recherche. Avant de passer à la section portant sur l'analyse des données et sur la démarche de codification empirique et théorique, revenons sur quelques considérations que nous avons gardé à l'esprit tout au long de la réalisation des entretiens sur les principes d'échantillonnage et de saturation.

3.2.3.3 Quelques réflexions quant à l'échantillonnage organisationnel et au principe de saturation

Comme indiqué ci-haut, la principale difficulté sur le plan méthodologique pour accéder aux répondants a été de garder une certaine cohérence dans l'échantillonnage. Le Gouvernement central du Canada recouvrant près de 150 organisations, il était pour le moins délicat d'espérer conduire un entretien dans chacune d'elle. Comme alternative, nous avons formulé une double décision quant à la stratégie d'échantillonnage : (1) le nombre d'organismes dits « de contrôle » dans le contexte de la gouvernance de la gestion de l'équité en matière d'emploi et par extrapolation, de la diversité et de l'inclusion étant pour le moins restreint, nous avons fait le choix de tous les retenir pour la conduite des entretiens. (2) Pour ce qui est des ministères et des agences devant mettre en œuvre une gestion interne de l'ÉDI, conformément à la loi sur l'équité en matière d'emploi et à la directive du Conseil du Trésor sur l'équité en emploi, la diversité et l'inclusion (et hors organismes de contrôle), nous avons accédé aux gestionnaires principaux de l'ÉDI pour un certain nombre d'organisations, en fonction des contacts valides trouvés sur l'annuaire de la fonction publique ou sinon transmis par le Secrétariat du Conseil du Trésor tout en assurant une diversité en termes de taille organisationnelle (moins de 2 000 employés, entre 2 000 et 10 000 employés et plus de 10 000 employés); en termes de secteurs d'activité (socio-économique, administratif et juridique, culturel ou régalién); en termes de statut (ministère *versus* agence *versus* commission ou organisme indépendant) ou encore en termes d'expérience organisationnelle dans la mise en œuvre de l'équité en emploi et plus récemment de l'ÉDI. Cette variété des structures étudiées, en dépit d'un nombre restreint (x17), ne nous a pas empêché de relever à l'issue des derniers entretiens, un point de saturation. L'ensemble des dispositifs, normes, instruments, rôles et des stratégies internes de gestion de l'ÉDI se rejoignant beaucoup trop, il ne semblait pas utile de poursuivre l'exercice plus loin encore. Finalement, et en guise de transition vers la prochaine section, qui portera sur le traitement et la codification des données, nous souhaitons rappeler ici que le but des entretiens semi-dirigés n'était aucunement de chercher à relever l'ensemble des pratiques de gestion de l'ÉDI dans les organisations du Gouvernement fédéral mais plutôt de comprendre à l'aune de certaines d'entre-elles, comment les pratiques de gestion institutionnalisées concourent à faire de l'équité en emploi, et plus récemment de l'ÉDI, un champ organisationnel à part-entière et qui engage pour les acteurs interrogés, une délimitation claire des rôles et des pratiques professionnelles, mais aussi des dynamiques de diffusion au-delà des organisations elles-mêmes. En amont de la troisième section, nous présentons ci-dessous, le tableau qui récapitule la liste des organisations et des entretiens réalisés dans le cadre de l'enquête.

Désignation juridique	Nombre d'employés (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2021)	Taille	Domaine	Entretien
Emploi et Développement Social (Ministère)	32 697	Grande	Socio-économique	Entretien 1 et Entretien 2
Commission de la Fonction Publique (Commission indépendante)	878	Petite	Administratif et juridique	Entretien 3 et Entretien 19
Commission Canadienne des Droits de la Personne (Commission indépendante)	252	Petite	Administratif et juridique	Entretien 4 et Entretien 6
Secrétariat du Conseil du Trésor (Agence centrale)	2 355	Intermédiaire	Administratif et juridique	Entretien 5
Relations Couronne Autochtones et Affaires du Nord Canada (Ministère)	2072	Intermédiaire	Socio-économique	Entretien 7
Services aux Autochtones Canada (Ministère)	6 670	Intermédiaire	Socio-économique	Entretien 7
Statistique Canada (Agence centrale)	6 360	Intermédiaire	Socio-économique	Entretien 8
Ministère de la justice (Ministère)	4 972	Intermédiaire	Juridique	Entretien 9
IRCC (Ministère)	8 991	Intermédiaire	Régalien	Entretien 10
École de la Fonction Publique (Organisme indépendant)	647	Petite	Administratif	Entretien 11
Commissariat aux Langues Officielles (Organisme indépendant)	177	Petite	Administratif et juridique	Entretien 12 et Entretien 13

Bibliothèque et Archives Canada (Agence centrale)	926	Petite	Culturel	Entretien 14
Services Partagés Canada (Agence centrale)	7 553	Intermédiaire	Administratif	Entretien 15
Patrimoine Canadien (Ministère)	1 935	Petite	Culturel	Entretien 16
Innovation, Science et Développement économique Canada (Ministère)	5 700	Intermédiaire	Socio-économique	Entretien 17
Agriculture et Agroalimentaire Canada (Ministère)	5 495	Intermédiaire	Économique	Entretien 18
Agence des Services frontaliers du Canada (Agence Centrale)	15 224	Grande	Régalien	Entretien 20

Figure 2 : les 17 organisations consultées dans le cadre de l'enquête de terrain

3.3 Le traitement et l'analyse qualitative des données recueillies à partir de l'étude documentaire et des entretiens de recherche

Dans la présente section, nous allons succinctement présenter la phase d'analyse des données recueillies et les dispositions du codage, à la fois empirique et théorique, des différentes sources du matériel retenu et mobilisé dans le cadre de cette recherche.

3.3.1 Retranscription des entrevues et préparation de l'analyse de contenu

« L'analyse de contenu est l'outil utilisé par l'analyste cherchant à extraire des informations quantitatives ou qualitatives d'un ensemble de documents (le corpus). L'objectif de l'analyse de contenu est de discerner de façon précise les thèmes, les idées, ou toutes les autres données qui figurent dans les documents recensés » (Leray et Bourgeois, 2016, p. 427). La démarche de l'analyse de contenu vise ainsi à dégager une unité de sens entre l'ensemble des sources constituant le corpus de données. Elle se compose de quatre étapes fondamentales : la détermination et le rassemblement du corpus (que nous avons présenté dans la section précédente), la détermination d'un plan d'analyse (empirique et/ou théorique), la détermination de la méthode de la codification et finalement, la réalisation de la codification des données du corpus.

La première étape, celle du rassemblement du corpus, a donc consisté à pouvoir disposer des verbatims mot-à-mot des vingt entretiens réalisés auprès des acteurs de l'équité en emploi. Nous avons pour ce faire, à partir des enregistrements des entretiens, tapé manuellement l'ensemble des discussions en y ajoutant parfois quelques indications en italiques, prises manuscritement au moment des entrevues et qui venaient à souligner certaines dynamiques de tonalité, de gestuelle ou encore de contexte. Ces notes personnelles permettaient ainsi une retranscription qui soit la plus fidèle possible au déroulement de la situation d'interaction. La durée des entretiens comptant pour près de 35 heures, la transcription des propos tient sur près de 300 pages. À ces 300 pages de verbatims, nous avons également rassemblé dans un même fichier, l'ensemble des sources de la documentation institutionnelle devant être intégrées

à l'analyse de contenu : rapports sur l'équité en emploi, stratégies ministérielles de la gestion de l'EDI, sources réglementaires comme la directive du Conseil du Trésor sur l'équité en emploi, la diversité en emploi ou encore les produits d'orientation de la Commission de la Fonction Publique et du Ministère du travail, sans oublier les différents volumes des débats parlementaires et le rapport de la Commission Abella, tous mis en ligne par le gouvernement et téléchargeables au format PDF.

La deuxième étape a été celle de la délimitation de la portée de l'analyse de contenu. Nous avons ainsi prévu de relier chacun des éléments du corpus selon une analyse qui soit non seulement empirique mais aussi théorique. Nous avons, pour la dimension empirique de l'analyse de contenu, tenu à saisir et cartographier l'étendue du champ selon un ensemble de codes empiriques prédéterminés et renvoyant aux (1) normes et principes; (2) aux rôles, responsabilités, relations, tensions autour des acteurs organisationnels et enfin, (3) aux programmes, aux pratiques, aux processus et aux instruments organisationnels déployés dans le contexte de la mise en œuvre la gestion de l'équité en emploi, de la diversité et de l'inclusion. L'analyse empirique était donc nécessaire pour pouvoir ensuite plus théoriquement aborder et venir nourrir l'analyse des dynamiques d'institutionnalisation et de reconfiguration des champs organisationnels. Pour l'analyse théorique, nous avons cherché à assurer un certain maillage entre les contributions des deux courants de la théorie des champs organisationnels et dont nous présentons ci-bas, les principales directions qui ont été retenues pour établir une matrice générale et unique de codification des données intégrant à la fois les éléments de l'observation empirique et les concepts théoriques.

Figure 3 : analyse théorique du champ organisationnel chez Bourdieu

	Le champ chez Pierre Bourdieu	Principes d'analyse
1.	Pourquoi les organisations se différencient-elles dans la distribution des positions, rôles et pratiques ?	L'autonomisation du champ
2.	Quels sont les principes de la stabilisation des positions et de l'autonomisation du champ ?	La communauté de pratiques
3.	Tous les champs ne font pas appel aux mêmes capitaux et se différencient volontairement des autres champs.	Le concept de distinction
4.	Principe de fermeture et d'orthodoxie du champ.	La figure du « nouveau venu ».
5.	Recherche de différenciation des acteurs au sein du champ comme limite à son fonctionnement.	L'effet recherché = l'autonomisation

Figure 4 : analyse théorique du champ organisationnel chez DiMaggio et Powell

	Le champ chez DiMaggio et Powell	Principes d'analyse
1.	Pourquoi les organisations deviennent-elles similaires ?	L'institutionnalisation du champ
2.	Principe d'évolution des positions et des pratiques constitutives au champ organisationnel.	Les réseaux professionnels.
3.	Les champs s'imprègnent mutuellement et tendent à converger dans leurs principes et leurs pratiques.	Le concept d'isomorphisme.
4.	Principe d'ouverture et place à l'innovation et au changement.	La figure de l'entrepreneur institutionnel.
5.	Recherche de différenciation des acteurs au sein du champ comme force à son fonctionnement.	L'effet recherché = la coordination.

Les entretiens semi-dirigés comme les matériels de l'analyse documentaire ont été codés à partir du logiciel de recherche qualitative NVivo. Les différents documents analysés (sources institutionnelles et verbatims) ont été déposés sous des fichiers distincts. Dans la prochaine section nous détaillerons les étapes 3 et 4 de l'analyse de contenu à savoir, la détermination de la méthode de la codification et la réalisation de celle-ci.

3.3.2. L'analyse de contenu sous NVivo

Utilisant régulièrement NVivo dans le cadre d'autres projets de recherche, il ne faisait aucun doute que celui-ci s'avérerait optimal pour établir l'analyse des données qualitatives du corpus documentaire présenté ci-haut sur la base d'une matrice unique de codification, intégrant à la fois les éléments empiriques et les concepts liés à la théorie des champs.

Après avoir entré l'ensemble des matériels sous NVivo, nous avons donc préparé un arbre unique de codification. Deux questions de départ ont guidé la formulation de la matrice : comment s'organisent, se délimitent et se (re)distribuent les positions prises au sein du champ ? Et pourquoi les organisations tendent-elles à devenir similaires du point de vue de leurs normes et de leurs pratiques de gestion ? Nous sommes parvenus à la grille de codification que nous présentons à la page suivante et que nous avons ensuite appliqué à l'ensemble des éléments du corpus documentaire.

- (1) Bourdieu : Comment s'organisent, se délimitent, se (re)distribuent les positions prises au sein du champ ?
(2) DiMaggio et Powell : Pourquoi les organisations deviennent-elles similaires ?

Le champ de la gestion de la diversité au fédéral, une quadruple dynamique institutionnelle au fil du temps

1. La professionnalisation

- 1.1 Formalisation d'un habitus : normes, valeurs, fondements éthiques ou juridiques de la profession
- 1.2 Formation et participation à des réseaux professionnels et à des instances de socialisation
- 1.3 Enjeux sur la nature, les méthodes et la culture au travail
- 1.4 Enjeux sur l'apprentissage et la formation à la gestion de la diversité

2. L'autonomisation

- 2.1 Prise de décision ou d'initiative et recherche de légitimité de la part des acteurs
- 2.2 Conflit normatif avec les valeurs ou les pratiques organisationnelles / professionnelles
- 2.3 Délimitation du partage des responsabilités et des domaines d'action entre les acteurs
- 2.4 Développement de pratiques organisationnelles novatrices ou spécifiques

3. La rationalisation

- 3.1 Réinterprétations et élargissements conceptuels
- 3.2 Modernisation processuelle et révisions instrumentales

3.3 Isomorphismes et diffusions inter-organisationnelles

3.4 Définition et utilisation d'indicateurs de moyens et de performance

4. La politisation

4.1 Décision ou initiative à caractère politique

4.2 Réorientation de la relation politico-administrative

4.3 Sentiment d'instrumentation politique de la part des gestionnaires

4.4 Influence des événements et mouvements sociaux

Figure 5 : arbre de codification appliqué à l'analyse de contenu sous NVivo

La grille de codification émergente du corpus, présentée ci-haut, a ainsi été retenue pour pouvoir intégrer les différentes composantes de l'observation empirique et de l'analyse thorique des données, tel qu'exprimé sous la section III. A. Après avoir réalisé la codification de l'ensemble du corpus documentaire, nous avons pu avancer sur le plan des chapitres de présentation des résultats de l'enquête (chapitres 7 à 10). Au total, la phase de traitement des données - de la retranscription des verbatims jusqu'à la finalisation du codage du matériel sous NVivo - aura pris près de sept mois sur la durée totale de l'étude. Ensemble, toutes les sources du corpus (les sources gouvernementales et les verbatims d'entrevues) auront permis de retracer les dynamiques d'institutionnalisation et de reconfiguration à l'œuvre du champ de la gestion de la diversité et du rôle professionnel joué par ses acteurs. Si la pandémie s'est avérée contraignante à bien des égards, et notamment pour accéder aux répondants, nous sommes sans conteste, pleinement reconnaissants de l'assistance et de la bienveillance dont ont fait preuve les gestionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor pour nous guider et nous soutenir dans nos démarches d'accès à la documentation institutionnelle et d'organisation d'entrevues auprès des différents acteurs et gestionnaires de l'ÉDI, dans les différentes organisations du gouvernement central que nous avons eu la chance de voir intégrées à la présente étude et dont les témoignages et les expertises partagés sur le sujet ont permis de nourrir cette démarche exploratoire et cette étude de cas de la gestion de l'équité en emploi, de la diversité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale.

Conclusion – principales contributions attendues

Sur le plan empirique, la méthodologie présentée ci-haut vise ainsi à permettre la documentation de la politique de l'équité en matière d'emploi, en tant que champ organisationnel en développement constant depuis les années 1980-1990. Son articulation à la pratique et aux outils à la disposition des gestionnaires publics, ainsi que son inscription à la liste des priorités de la haute gestion des organisations du gouvernement central concourent à en faire un objet d'étude particulièrement d'actualité dans le cadre des recherches en administration publique. Les pratiques des professionnels de l'équité en emploi au fédéral n'ayant pas encore à ce jour été documentées, il convenait d'ajouter une telle perspective à la littérature et aux travaux existants.

Sur le plan théorique, la présente thèse entend donc convoquer et faire discuter ensemble trois auteurs importants et qui se sont penchés sur le concept du champ organisationnel en contribuant à sa construction et à son usage théorique : Pierre Bourdieu, Paul DiMaggio et Walter Powell. Force est d'admettre que ceux-ci, sans jamais avoir ouvertement eu l'occasion de se rencontrer, ni-même de discuter ensemble indirectement, ont incontestablement nourri la recherche et la discussion sur un tel concept en le révélant pertinent pour analyser le changement en gestion publique. La contribution théorique de cette étude vise ainsi à ajouter les éléments suivants à la discussion :

- 1) Comment les champs organisationnels émergent-ils, s'institutionnalisent-ils et se reconfigurent-ils par la pratique administrative ?
- 2) Quelles sont les composantes structurelles incontournables à une lecture chronologique et dynamique du champ organisationnel et que révèle leur analyse ?
- 3) Quels sources ou types de tensions les champs organisationnels peuvent-ils générer pour la communauté des professionnels gravitant autour de celui-ci et quelles stratégies apportent-ils en retour ?
- 4) Enfin, le champ organisationnel peut-il se voir incidemment médiatisé par d'autres champs et si tel est le cas, quels peuvent en être les effets ?

L'étude du cas des gestionnaires et des pratiques d'administration de l'équité en matière d'emploi dans les organisations du gouvernement central, bien que nécessaire, ne doit toutefois pas se suffire à elle seule. La question du champ organisationnel en reconfiguration doit être étudiée à l'aune de l'évolution des débats, du langage, des instruments et des pratiques de gestion de la diversité plus largement. Alors que jusqu'à récemment, cela pouvait sembler encore possible, il apparaît aujourd'hui de plus en plus difficile pour les gestionnaires de se focaliser en vase-clos sur la question unique de l'équité en emploi, sans aborder ou traiter d'autres enjeux connexes tels que les dispositions en matière de diversité et d'inclusion en milieu de travail, à tel point que l'on trouve de plus en plus couramment la nomenclature « ÉDI : équité, diversité, inclusion » dans les directions ou désignations des missions des gestionnaires. Cette simple donnée peut suffire à elle seule à induire à cette idée de prolifération ou de reconfiguration des champs organisationnels dans les responsabilités et les domaines d'action au fil du temps. La gestion des recrutements, même si demeurant toujours le paradigme des politiques et des outils à la disposition de la gestion organisationnelle de la diversité n'est ceci-étant dit, plus la seule préoccupation ou approche existante. Il en va de même pour les acteurs agissant ou exerçant une responsabilité directe ou reliée à la gestion de l'équité en emploi. Analystes de politique, gestionnaires des ressources humaines, vérificateurs, formateurs etc. sont autant de fonctions qui se sont progressivement développées en réaction à l'institutionnalisation du champ de l'équité en emploi dans la fonction publique fédérale et dont nous allons remonter les fondements historiques dans le cadre du prochain chapitre.

L'institutionnalisation du champ de l'équité en emploi dans les organisations du gouvernement central du Canada

Introduction

Les politiques d'action positive et de diversité au niveau de l'emploi émergent dans le contexte américain au cours des années 1960 et du mouvement pour les droits civiques. Bien que le terme « action positive » ait formellement été inventé dans les années 1930, sous le *New Deal* de Roosevelt (Dobbin, 2009), c'est véritablement au cours des années 1960 que le concept a été théorisé avant d'être traduit juridiquement. Comme l'explique Franck Dobbin, cette période est marquée par l'invention, la promotion et la réalisation de nouveaux cadres et instruments de politiques publiques afin de favoriser « un accès juste à l'emploi », une idée qui n'avait jusqu'alors jamais été codifiée, ni développée dans les manuels de ressources humaines, dans le public comme dans le privé (p.5). L'histoire des politiques d'égalité d'opportunité en emploi commence en 1961, lorsque le président des États-Unis J-F Kennedy décréta que « toute compagnie voulant faire affaire avec le gouvernement fédéral américain devrait prendre des mesures d'action positive afin de mettre fin aux discriminations (à l'emploi) » (p.1). A la suite de Kennedy, le président L. Johnson mit sur pied une Commission sur l'égalité d'opportunité en emploi qui, conformément à la loi sur les droits civiques de 1964, détenait la responsabilité de mettre en œuvre le principe d'action positive auprès des employeurs de 25 travailleurs et plus. L'article VII de la loi de 1964 encadre l'interdiction de toute discrimination fondée sur « la race, la couleur, la religion, le genre ou l'origine nationale pour les employeurs de plus de 25 travailleurs ». Seront ajoutées l'incapacité et bien plus-tard, l'orientation sexuelle à cette liste. Déjà, dans les années 1960, une stricte délimitation des compétences est prévue afin que la Commission veille au respect de la loi et pour que les employeurs se conforment pleinement à celle-ci et mettent fin aux pratiques de ségrégation et d'exclusion des femmes dans certains secteurs. Cela dit, quand bien même, il s'agisse-là d'un premier jalon franchi, la Commission était initialement très peu dotée au moment de son institutionnalisation, avec seulement cinq commissaires à sa tête pour l'ensemble des missions de contrôle et aucun véritable pouvoir coercitif à l'endroit des employeurs. « La Commission se devait d'enquêter sur la base de plaintes formulées et de trouver des règlements à l'amiable quand un motif de discrimination était avéré auprès d'un employeur » (Dobbin, 2009, p. 37). Comme l'a par ailleurs relevé Antonia Chayes (1974) dans la *Harvard Business Review*, la Commission seule n'avait pas de véritable pouvoir de poursuite jusqu'en 1971. Seul le ministère de la justice pouvait dans certains cas, prendre des recours contre des discriminations à l'embauche ce qui ne se passait que très rarement dans les faits (Dobbin, Ibid.).

C'est ainsi que dans les années 1960, aux États-Unis, et en parallèle de l'affirmation du principe d'action positive auprès des employeurs privés faisant affaire avec le Gouvernement fédéral américain, des mesures ont été prises au sein des administrations du gouvernement central pour construire une « fonction publique réellement représentative ». Au fur et à mesure que les barrières à l'embauche se sont abaissées dans les administrations du gouvernement, des efforts ont aussi été déployés par la Commission pour non pas regarder uniquement du point de vue de l'emploi en général, mais aussi pour regarder plus finement au niveau des postes plus élevés hiérarchiquement et requérant une certaine ancienneté (Naff et Crum, 2000, p. 98).

De leur institutionnalisation à aujourd'hui, les politiques d'égalité d'opportunité en emploi ont connu au fil des présidences- depuis les années 1960- des évolutions et des reconfigurations régulières ayant progressivement accompagné la professionnalisation même du champ des pratiques administratives entourant la gestion de cette politique dans le contexte fédéral américain. Bien que la période des années 1960-1970 ait été marquée non seulement par la naissance et l'expansion de la Commission sur l'égalité d'opportunité en emploi qui, progressivement a pris de l'influence sur la

Commission de la fonction publique en ce qui a trait aux recrutements dans les administrations publiques, elle est aussi la période des premiers programmes formels d'action positive, autant dans le privé que dans le public. En 1978, le Congrès américain dans le cadre de la réforme de la loi sur la fonction publique fédérale a appelé à ce que la « main d'œuvre fédérale reflète pleinement la diversité de la nation » en demandant la mise sur pied de programmes fédéraux de recrutements spéciaux. Ces programmes ont eu pour principale fonction de corriger d'importants écarts de la représentation de certains groupes tels que les femmes ou les personnes de couleur, au niveaux intermédiaire et supérieur des principales organisations du Gouvernement américain. C'est à compter de 1993, que la Commission sur l'égalité d'opportunité à l'emploi a commencé formellement à diffuser auprès des employeurs, des guides pour structurer leurs programmes d'égalité d'opportunité à l'emploi afin de pouvoir « établir des objectifs viables et mesurables d'emploi avec des cibles spécifiques pour éliminer les sous-représentations de minorités raciales, des femmes et des personnes en situation de handicap ». (EEOC, 1997, p.4). Certaines études ont montré que ces mesures et cette institutionnalisation progressive d'un nouveau champ de pratiques organisationnelles avaient entraîné d'importants rattrapages, notamment Kellough (1992) qui a montré que l'emploi des femmes avait très rapidement accéléré dans l'ensemble des secteurs après 1971. Des analystes fédéraux ont aussi montré qu'à la suite de la réforme de la loi fédérale sur la fonction publique de 1978, « il y a eu une augmentation temporaire importante de personnes afro-américaines et d'hispaniques dans l'ensemble des administrations fédérales ».

Bien que cette institutionnalisation progressive et cette professionnalisation dans la gestion des programmes de recrutement aient été actées, cela n'a pas empêché des fluctuations importantes dans la volonté et le déploiement de ressources, notamment budgétaires, pour administrer et développer les programmes fédéraux de recrutements ciblés au fil des administrations présidentielles. Dans un article de 2000, Katherine C. Naff et Jonh Crum ont expliqué « que bien que les présidents n'ont pas agi seuls dans la course à l'égalité d'opportunité en emploi au sein de la bureaucratie d'État, puisque le Congrès au même-titre que certaines agences spécialisées telles que la Commission n'ont pas manqué d'être proactifs sur ces enjeux, il n'en demeure toutefois pas moins que la volonté ou l'absence d'intérêt des présidents ont pu avoir des effets certains dans les configurations et reconfigurations de la politique au fil du temps » (Ibid., p. 100). On note par exemple un développement important des programmes de recrutements ciblés sous Nixon et Carter avant qu'ils ne soient considérablement coupés sous Reagan. Un des exemples de reconfiguration du champ de l'égalité d'opportunité en emploi sous la présidence Reagan remonte à 1987, lorsque la présidente du groupe *Black in Government* a déclaré devant le Congrès que « bien que l'action positive connaissait déjà certains troubles avant 1980 et l'arrivée de Reagan au pouvoir, force est d'admettre que celle-ci a connu une descente importante dans les six dernières années où beaucoup de programmes développés dans les années précédentes ont connu un coup d'arrêt brutal dans beaucoup d'agences et ministères, et à tel point que beaucoup de gestionnaires publics ne croyaient plus au besoin de se soumettre aux recommandations et aux vérifications de la Commission de l'EOE pour façonner leur décisions de gestion des recrutements » (Naff et Crum, 2000).

Sur ces rapides éléments et exemples contextuels provenant des États-Unis, nous voyons bien les dynamiques qui ont prévalu au fil du temps pour le développement du champ des politiques d'égalité d'opportunité en emploi. Il y a eu un moment fondateur au champ qui, dans le cas ci-dessus, a été marqué par le mouvement puis par la loi sur les droits civiques. Il y a ensuite eu une institutionnalisation progressive, marquée par la création d'une agence spécialisée dans la régulation et le contrôle du champ de la gestion de la politique. Il y a ensuite eu progressivement une structuration de programmes et une montée progressive en force de la professionnalisation de leur gestion qui est venue structurer une communauté de pratiques professionnelles des recrutements ciblés au sein des services de ressources humaines, autant dans le public que dans privé. Il y finalement eu des tensions et des reconfigurations dans les dynamiques du champ qui ont caractérisé son développement historique comme étant non-linéaire et pouvant être sujet à des phases de progression mais aussi à des coups d'arrêt soudains.

En relevant quelques-unes de ces trajectoires historiques dans le contexte américain, nous sommes ainsi en mesure de nous poser un certain nombre de questions qui guideront ce chapitre sur

l'institutionnalisation du champ de l'équité en emploi dans les organisations du gouvernement central du Canada, à savoir :

- Quels sont les mécanismes politico-juridiques pouvant prévaloir à la constitution d'un champ organisationnel ?
- Qui sont les acteurs (individuels et organisationnels) concourant à la formulation du champ tant du point de vue de ses concepts et principes que du point de vue de ses pratiques professionnelles ?
- Comment distinguer l'institutionnalisation du champ organisationnel de sa professionnalisation ?
- Enfin, dans quelle mesure le développement d'un champ organisationnel n'est-il pas linéaire et peut-il être sujet à des tensions inhérentes à son expansion pouvant potentiellement venir le perturber dans ses modes de fonctionnement et ainsi altérer ses capacités d'action ?

Plus précisément, et alors que le Canada a connu au cours des années 1970-1980, une importante période de développement et d'affirmation de l'État, celle-ci a notamment été marquée par la conceptualisation et l'adoption du multiculturalisme en tant que politique initialement de « reconnaissance à l'adresse des membres de minorités « ethnoculturelles » qui revendiquaient une existence légitime face à ceux qui se considèrent comme « les peuples fondateurs » (Bertheuleu, 2001, p. 31), avant d'être considéré peu à peu en tant que référentiel global (Jobert et Muller, 1987) permettant la reconnaissance d'inégalités et de discriminations historiques à l'endroit de certains groupes ainsi que la formalisation d'un ensemble de politiques pour parvenir à les inverser.

Ce chapitre va donc être l'occasion de revisiter les trajectoires historiques et contemporaines du développement et de l'expansion du champ de l'équité en emploi au Canada au prisme des administrations centrales du Gouvernement du Canada. Sur la base de sources documentaires gouvernementales, nous allons successivement interroger les trajectoires d'émergence et de professionnalisation du champ organisationnel de l'équité en emploi. Plus précisément, nous chercherons ici à répondre à trois questions particulières au fil des prochaines pages que nous synthétiserons dans la conclusion du présent chapitre.

1. Comment le cadrage de l'équité en emploi s'est-il opéré dans le contexte canadien ?
2. Comment le passage de l'institutionnalisation politique à la professionnalisation de l'exercice de l'équité en emploi dans les pratiques administratives s'est-il opéré ?
3. Comment la distribution des positions dans la gouvernance de la politique d'équité en emploi s'est-elle faite et a-t-elle évolué dans la fonction publique fédérale au fil du temps ?

Sur le plan de la méthode, les prochaines sections et sous-sections viseront à prendre appui et à faire parler la littérature grise, à la fois les rapports gouvernementaux et la documentation historique disponibles sur l'équité en emploi. Le rapport de la Commission Abella sera mobilisé ainsi que les archives en ligne de la bibliothèque du Parlement pour remonter le cours des débats parlementaires ayant prévalu à l'adoption de la première et de la seconde version de la loi sur l'équité en matière d'emploi. Le texte juridique de la loi sera aussi mobilisé et commenté dans les prochaines pages ainsi que les rapports, guides et publications de différentes organisations spécialisées et en charge de la mise en œuvre de la loi tels que le Ministère du travail, la Commission de la Fonction Publique, le Secrétariat du Conseil du Trésor ou encore, la Commission Canadienne des Droits de la Personne. Finalement, nous soulignerons l'importance de la lecture des plans ministériels sur l'équité en emploi pour sonder la diversité des stratégies et des pratiques professionnelles entourant la délimitation du champ.

Pour offrir une lecture et une analyse de l'institutionnalisation et des formes de professionnalisation du champ de l'équité en emploi au sein des organisations du Gouvernement central du Canada, nous mobiliserons sur le plan conceptuel, les principaux cadres de l'analyse des

champs organisationnels dans la sociologie de Pierre Bourdieu et dans la sociologie néo-institutionnaliste de Paul DiMaggio et Walter Powell (1991).

Dans une première section du présent chapitre, nous nous attaquerons à la question des trajectoires de l'institutionnalisation du champ de l'équité en emploi. Nous nous intéresserons pour ce faire, à la définition juridique du concept de l'équité en emploi et à son institutionnalisation politique par l'adoption de la première et de la seconde version de la loi sur l'équité en matière d'emploi. Nous couvrirons dans une première sous-section, les travaux de la commission Abella à partir des publications et du rôle moteur joué par celle-ci. Nous mobiliserons les concepts de légitimation sociale, d'entrepreneur institutionnel et de parties-prenantes. Puis dans une seconde sous-section nous nous intéresserons, toujours dans la trajectoire du cadrage du champ, à la traduction politique du concept juridique de l'équité en emploi en s'intéressant aux débats parlementaires en vue de l'adoption de la loi sur l'équité en matière d'emploi ainsi qu'au texte de loi lui-même. Il conviendra de mobiliser les concepts de formes de la rationalités, d'isomorphisme et d'autonomisation.

Dans une seconde section, et après avoir couvert la question de l'institutionnalisation, nous nous pencherons sur la question de la professionnalisation du champ organisationnel par le balisage de l'étendue des pratiques et des innovations administratives des professionnels de la gestion pour pleinement mettre en œuvre les objectifs et dispositifs institutionnalisés de la loi sur l'équité en emploi. Les dynamiques de la professionnalisation laisseront entrevoir une analyse plus mobile du champ à proprement parlé. Nous nous appuyerons sur la documentation récente qui permettra de saisir la distribution des rôles, des positions et des pratiques au sein des organisations du gouvernement central, qu'elles soient simplement sujet à l'application de la loi ou selon qu'elles exercent aussi un mandat d'encadrement ou de contrôle à l'échelle inter-organisationnelle. Il sera aussi question de comprendre la diversité des enjeux et des approches mobilisés différemment au sein des organisations. Dans une première sous-section, il sera question d'établir une cartographie des rôles et des responsabilités dans la gestion de la politique d'équité en emploi au sein des organisations du Gouvernement central du Canada. Nous y mobiliserons le concept de « distribution des positions au sein du champ » et de « délimitation du champ » que l'on retrouve dans les travaux de Pierre Bourdieu. Dans une seconde sous-section, nous nous arrêterons sur la question de la formation des communautés de pratiques dans l'animation du champ organisationnel. Pour cela, les notions de convergence institutionnelle et de professionnalisation que l'on retrouve de la sociologie néo-institutionnaliste seront saisies. Dans une troisième sous-section, nous en viendrons aux acteurs ministériels individuels et à leur rôle d'entrepreneurs institutionnels pouvant les amener à prendre des positions hétérodoxes au regard du champ. Finalement, une dernière sous-section interrogera le rôle des instances de contrôle de l'équité en emploi pour se demander si celles-ci agissent en tant que garant du statu quo ou si à l'inverse, elles accompagnent l'évolution des délimitations du champ et de sa professionnalisation. En conclusion, nous insisterons sur les perspectives de reconfiguration des champs organisationnels par le fait même de leur professionnalisation.

4.1 La définition « politique » de l'équité en matière d'emploi et son incorporation à la pratique administrative : de la Commission royale de 1983-1984 à la loi sur l'équité en matière d'emploi de 1995

Après avoir abordé dans une première sous-section, le rôle déterminant de la Commission royale et du Rapport Abella produit à cette occasion et qui a contribué à définir juridiquement et à légitimer socialement le concept d'équité en matière d'emploi, il s'agira ensuite de se tourner en direction des débats et du processus parlementaire d'adoption de la loi sur l'équité en matière d'emploi et qui a constitué, à proprement parler, le jalon principal de l'institutionnalisation du champ organisationnel.

4.1.1. La Commission royale, la définition et la légitimation sociale du concept d'équité en emploi

La Commission royale sur l'équité en matière d'emploi est un événement qui, sur le plan historique s'est avéré plus que déterminant et qui aujourd'hui, est entré dans les manuels d'histoire et dont il convient d'aborder dans les prochaines pages afin de comprendre le contexte d'émergence du point de vue du vocabulaire juridique du concept d'équité en matière d'emploi au Canada et qui sera par la suite enchâssé dans le rapport de la Commission avant d'être légiféré moins de deux ans après par le Parlement fédéral. La présente section retracera à partir de sources académiques et gouvernementales, cette influence déterminante jouée par la Commission et en la personne de sa commissaire unique, la juge Rosalie Abella. Nous commencerons par traiter du contexte de la constitution de la Commission et de la définition de son mandat (4.1.1.1) avant de porter attention à la figure de la juge Rosalie Abella que nous caractériserons sur plan théorique en tant qu'entrepreneur institutionnel. Nous verrons que la personnification de son action, pendant et à la suite de la tenue de la Commission, peut justifier d'une telle affirmation (4.1.1.2). Dans un troisième temps, nous en viendrons à l'analyse des discussions et des témoignages des parties-prenantes ainsi que de leur mobilisation en vue de la définition du concept de l'équité en emploi (4.1.1.3) avant dans un quatrième et dernier temps, de s'intéresser au rapport et à son contenu. Il sera question de relever que celui-ci constitua dès lors de sa remise et jusqu'à aujourd'hui, le verbatim juridique venant légitimer autant politiquement que socialement le concept même d'équité en matière d'emploi (4.1.1.4).

4.1.1.1 Contexte et création du mandat

Dans son ouvrage de 2014 *Employment Equity in Canada: The Legacy of the Abella Report*, Carol Agocs retrace au premier chapitre quelques réflexions sur l'importance du rapport intitulé *Equality in Employment: A royal Commission Report*, publié 30 ans plus tôt en 1984 : « Ce rapport a fondamentalement influencé les champs des lois, des jurisprudences et des politiques en matière d'emploi et de gestion des ressources humaines au Canada, comme ailleurs dans le monde » (p. 12). En tant que fondement textuel précédent la loi sur l'équité en matière d'emploi, sa préparation a sans conteste permis de paver la voie à l'émergence de nouvelles théories, règles et pratiques administratives (Ibid., p. 14).

Il convient de revenir sur quelques éléments du contexte préalable à la décision du Gouvernement fédéral de constituer une Commission royale sur les enjeux d'équité en emploi. Dans les années 1960-1970, le Canada connaît du point de vue de la législation du travail d'importantes mutations politiques et démographiques et qui se sont avérées être autant d'avancées et de transformations incrémentales (Lindblom, 1959) pour intégrer les enjeux de la représentation au travers des politiques d'emploi, à commencer par l'adoption de la loi sur les langues officielles pour la représentation linguistique en 1969. La juge Rosalie Abella résumait ainsi en 2004 les mutations précédant la constitution de la Commission royale :

« Il y a eu le bilinguisme officiel, le multiculturalisme. Nous avons donné aux personnes en situation de handicap un statut protégé et codifié dans les droits de la personne. Nous sommes entrés dans un dialogue sérieux avec les peuples autochtones et avons accueilli d'importantes vagues d'immigrants non-blancs, avons aboli les régimes de propriétés matrimoniales qui ont maintenus les femmes dans l'invisibilité pendant des siècles. Et puis avec la Charte des droits de la personne (...), notre cheminement vers la justice est devenu une force déterminante. Nous avons constitutionnalisé la protection des droits de la personne, nous avons donné le pouvoir à des juges indépendants de les faire pleinement respecter et de présenter au public une nouvelle vision légale canadienne qui plaçait au-dessus de toute autre considération le statut des plus vulnérables » (Abella, 2004, traduction libre).

C'est officiellement en 1983 que le Gouvernement libéral de Pierre Elliott Trudeau, en la personne du Ministre de l'emploi et de l'immigration et ancien Ministre en charge du Statut des femmes, l'honorable Lloyd Axworthy, charge la juge provinciale Rosalie Abella de prendre la tête d'une commission royale devant examiner les conditions d'emploi des femmes, des personnes en situation

de handicap, des minorités visibles et des autochtones, pour répondre à la demande de ces groupes en faveur de mesures d'action positive pour remédier à des discriminations historiques s'appliquant aux systèmes d'emploi. Ces groupes ont en grande partie été inspirés par l'expérience américaine mais aussi par l'expérience des Canadiens francophones qui ont su revendiquer avec succès, une meilleure représentation dans l'accès à l'emploi et une reconnaissance de leurs droits.

L'annonce de la constitution de la Commission a été faite publiquement le 27 juin 1983 par Llyod Axworthy. Il charge alors la Commission royale d'auditionner onze compagnies d'État et d'enquêter sur leurs pratiques de recrutement (Abella, 2009, pp. 1-2, ma traduction). Avec un budget très restreint, il s'agit d'un mandat pour le moins délicat où la juge Rosalie Abella se retrouve seule à conduire le mandat de la Commission.

« C'était une commission royale d'une personne, une année, un million de dollars alors qu'au même moment, Donald Stovel Macdonald était en train de voyager partout au Canada pour une commission royale comportant pas moins de 13 commissaires. L'autre étude conduite au même moment était une étude conduite par 7 personnes, sur deux ans pour un budget de 4 millions sur les bébés phoques et dirigée par un juge de la Cour d'appel du Québec » (Abella, 2009, pp. 1-2, ma traduction).

Dans son mandat, la Commission avait donc pour mission d'investiguer auprès de pas moins de onze sociétés d'État pour chercher à comprendre les conditions prévalant aux pratiques de recrutement et pour voir quel était l'état de la représentation des différents groupes désignés dans chacune d'entre-elles. Ces onze compagnies d'État furent les suivantes : Petro-Canada, Air Canada, Chemins de fer Nationaux du Canada, La Société canadienne d'hypothèques et de logement, La Société canadienne des postes, La Société Radio-Canada, Énergie Atomique du Canada, La Société pour l'expansion des exportations, Téléglobe Canada, De Havilland Aviation du Canada et la Banque fédérale de développement. En cherchant à investiguer les conditions de la représentation passive (Mosher, 1968; Dolan et Rosenbloom, 2003), le mandat de la commissaire en chef consistait donc à se déplacer auprès des compagnies d'État pour y interroger des représentants des différents groupes. Selon les termes du mandat de la Commission royale, « il était très clair depuis le départ que seule une approche générale conviendrait. Par conséquent, la Commission a considéré la situation dans les onze sociétés à l'étude comme exemple illustratif de la situation générale (au Canada) » (extrait du Mandat de la Commission royale, 1984).

C'est ainsi qu'avec des ressources et un temps limité, la juge Rosalie Abella a dû endosser la responsabilité en tant qu'unique commissaire du mandat ci-dessus. Nous allons à présent relever que ce rôle et ces conditions particulières d'investigation ont fait de la juge, au moment de la conduite des investigations de la Commission, une véritable entrepreneure institutionnelle donnant le ton non seulement aux méthodes d'enquête mais aussi à la formulation des recommandations qui seront la même année, consignées dans le rapport remis au ministre de l'Emploi et de l'immigration du Canada.

4.1.1.2 La juge Rosalie Abella : la figure de l'entrepreneure institutionnelle

La théorie néo-institutionnaliste accorde une place pour le moins centrale à la figure des individus professionnels qui peuvent être amenés à agir en tant qu'entrepreneurs institutionnels, c'est-à-dire qu'ils vont, par la position qu'ils occupent dans l'espace social ou organisationnel, parvenir à créer des normes non seulement techniques mais aussi cognitives et réussir à en faire des standards socialement légitimés. Là où la lecture structuraliste chez Bourdieu pense les champs organisationnels en tant qu'espaces sociaux normatifs s'imposant aux individus et qui, pour impulser leurs propres standards, n'ont d'autres solutions que d'en sortir pour ainsi agir en tant qu'acteurs hétérodoxes, la lecture plus behavioriste de la sociologie néo-institutionnaliste permet pour sa part, de combler cette lacune de la théorisation bourdieusienne du champ qui ne permet pas de comprendre dans quelle mesure les individus peuvent agir en tant qu'entrepreneur institutionnel au moment de la constitution du champ émergent.

Samuel N. Eisenstadt fut le premier à introduire en 1980 le concept d'entrepreneur institutionnel (avant Paul DiMaggio) afin de rendre compte des dynamiques de transformations des organisations économiques. L'entrepreneuriat institutionnel désigne pour Eisenstadt « une activité transformatrice, pouvant dans certaines situations, être portée par un acteur collectif focalisé sur des objectifs communs ou bien par un agent spécialisé considéré comme optimisateur d'une rationalité individuelle » (Temple et Chiffolleau, 2017, p. 1).

Paul DiMaggio a ensuite réintroduit le concept d'entrepreneur institutionnel en 1988 en consacrant l'acteur individuel dans le changement institutionnel. « Le concept a connu un engouement important au sein de la nouvelle théorie institutionnaliste » (Ben Slimane, 2019, p. 140). Un numéro de la revue *Organization Studies* a d'ailleurs été dédié au concept en 2007. Dans le chapitre 1988 de DiMaggio, l'entrepreneur institutionnel est défini en tant qu'acteur individuel disposant d'assez de ressources « pour créer ou transformer les institutions » (DiMaggio, 1988). « Ils peuvent créer des nouveaux systèmes de sens en liant le fonctionnement d'ensemble disparates d'institutions et constituent une force de changement dans les processus institutionnels » (Hoogstraaten et al, 2020; Garud et al, 2002). DiMaggio souligne par ailleurs que l'entrepreneuriat institutionnel est un processus fortement politique (DiMaggio, 1988, p.14). En ce sens, le « changement intervient lorsque les acteurs disposent et mobilisent d'assez de ressources pour réaliser un intérêt qu'ils valorisent grandement » (Ibid, p. 14). Finalement, les entrepreneurs institutionnels sont des acteurs organisés qui « mobilisent les logiques institutionnelles et des ressources, avec talent, pour créer et changer les institutions avec pour projet, la réalisation d'un objectif qui les dépasse (DiMaggio, 1988).

On peut donc se demander dans quelle mesure, cette définition de l'entrepreneur institutionnel scie particulièrement bien à la juge Rosalie Abella qui, une fois encore, a été la seule commissaire mandatée par le Gouvernement fédéral en 1983.

Carol Agocs (2014) dans le premier chapitre de son livre retrace l'expérience de la Commissaire à partir de témoignages écrits et des récits de celle-ci. Elle décrit l'enquête menée en tant que processus d'apprentissage. Elle expliqua en 2009 à quel point elle apprit, ne serait-ce qu'en auditionnant et en écoutant les témoignages des participants :

« Je décidai dès le départ d'être mon propre directeur de recherche. Je me suis réveillé à 4h du matin le lendemain de ma nomination et j'ai commencé à cartographier le type de recherche que je devais penser conduire par la suite, dans le cadre de l'enquête. Le lendemain même, je commençai à appeler des gens partout au pays pour des suggestions de chercheurs. C'est ainsi que le programme de recherche a commencé » (Abella, 2009, p. 3, traduction libre).

« Durant la période de l'enquête, R. Abella a commandé pas moins de 29 études- dont elle a elle-même choisi les thèmes- pour qu'elles puissent ensemble fournir un portrait pour le moins global sur l'étendue du savoir et sur le coût des discriminations économiques et sociales, sur les options de politiques publiques pour répondre aux discriminations à l'embauche, sur l'approche américaine de l'action positive, sur les difficultés particulières à l'endroit des femmes, des personnes en situation de handicap, des minorités visibles et des autochtones ainsi que des considérations légales au regard de la réglementation du travail » (Agocs, 2014, p. 17, ma traduction).

Elle voyagea avec sa secrétaire partout au pays pour pouvoir interroger en personne des témoins à l'aide d'une bande enregistreuse et à la suite d'une invitation postale envoyée depuis le bureau de la Commission situé à Toronto. Il était précisé aux participants qu'ils ne seraient pas cités dans le rapport final sans leur approbation. Avant de faire sa tournée, elle décida de s'entretenir avec les patrons des onze compagnies d'État qui globalement lui confièrent qu'ils n'étaient pas disposés à prendre de dispositions particulières pour changer leurs procédures d'embauche qu'à moins d'y être contraints par la loi (Abella, 2009, pp.4-5). Ses entretiens lui permirent d'avoir une idée précise des enjeux des différents groupes pour l'accès et la vie en milieu de travail. Ce sont ces entretiens qui ont constitué la base à son rapport et le cœur de ses recommandations. Dans l'ensemble de ses entretiens, elle prit le temps de demander à tous les participants ce qu'ils pensaient de l'idée de mesures d'action positives pour l'accès à l'emploi et comment ils envisageaient celles-ci. Elle s'aperçut que ce terme provenant

des États-Unis, n'avait pas le même écho auprès de l'ensemble des participants et que l'idée en tant que tel était pour le moins polarisante dans les discussions pour remédier aux inégalités au Canada.

A la suite de sa tournée pancanadienne, Rosalie Abella passa près de 6 mois à lire des ouvrages philosophiques et historiques pour affiner sa compréhension des concepts d'égalité, de discrimination et de pratiques d'emploi avant de se mettre à rédiger en solitaire son rapport d'enquête.

En somme ici, l'ensemble de sa démarche peut ainsi renvoyer à la définition de l'entrepreneur institutionnel de DiMaggio (1988) évoquée ci-dessus. La juge Rosalie Abella dispose au départ de son enquête en effet d'un certain nombre de ressources qu'elle est parvenue à mobiliser au vu de réaliser un objectif la dépassant et visant globalement la transformation institutionnelle des pratiques de recrutement par le développement d'un concept juridique jusqu'alors inexistant au Canada et qui fut le fruit de ses échanges avec les parties prenantes, de ses lectures, de ses réflexions et enfin, de ses recommandations. Dans un troisième temps et avant de nous pencher sur le rapport, intéressons-nous à présent rapidement à l'analyse de la contribution des parties-prenantes à la définition du concept juridique de l'équité en matière d'emploi.

4.1.1.3 Des parties-prenantes contributrices d'un nouveau concept juridique

Dans la théorie néo-institutionnaliste, le concept de partie-prenante est à rapprocher du concept de légitimité. Elles peuvent consister en des audiences envers lesquelles les institutions sont ou entendent être dirigées pour asseoir ou assurer leur légitimité. Depuis les écrits de 1990 d'Edward Freeman (voir Freeman, 2004), beaucoup de travaux ont nourri la théorie des parties prenantes en théorie organisationnelle. Nombre de ces travaux se sont efforcés d'offrir des typologies pour lire et analyser les parties-prenantes. Mitchell, Agle et Wood (1997) ont par exemple proposé trois critères à l'analyse des parties-prenantes, à savoir le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Ils ont ainsi dégagé plusieurs types de parties-prenantes : « les parties *incontournables* sont à l'intersection des trois perspectives, les parties *dominantes* à l'intersection des critères de pouvoir et de légitimité, les parties *dangerieuses* à l'intersection des critères de pouvoir et d'urgence et les parties *dépendantes* à l'intersection des critères de légitimité et d'urgence » (Mitchell et al, 1997).

Si on regarde du côté de la Commission et que l'on cherche à recenser les parties prenantes et leur intervention dans le cadre de la Commission, on peut en recenser deux principales : les patrons des 11 compagnies d'État et les représentants auditionnés des groupes à l'étude parmi lesquels : « les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les minorités visibles » (Sommaire du volume I du rapport de la Commission royale, 1984).

A ces parties-prenantes principales, d'autres parties-prenantes ont été associées à la démarche. Des experts du gouvernement ainsi que des experts académiques (pas moins de 160 spécialistes) ont été individuellement consultés. Dans le premier volume du rapport de la commission, il est indiqué que ce ne sont plus de 1000 copies du mandat qui ont été envoyées à des particuliers et à des organismes et un mois plus tard, près de 2000 invitations à répondre à une série de questions sous la forme d'un mémoire. Des annonces à participer à la consultation ont été publiées dans « des revues spécialisées et magazines de 23 villes au Canada (...) et ce sont au total, 274 mémoires qui ont été reçus au siège de la Commission » (Introduction au volume I du rapport, p. vi).

« Dans les deux premières semaines qui ont suivi la désignation de la Commission, la Commissaire a rencontré brièvement chacun des onze dirigeants des onze sociétés d'État et des entreprises appartenant au Gouvernement » (Introduction au volume I du rapport, p. v).

Pour les groupes à l'étude, ceux-ci sont listés sous le chapitre 2 du premier volume du rapport de la Commission. La première page les désigne clairement en tant que parties-prenantes :

« Les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les minorités visibles (...) leurs revendications ont pris différentes formes. Ces groupes étaient généralement convaincus que les lois et les approches traditionnelles pour lutter contre la discrimination n'étaient pas de taille vu l'immensité du problème et que la myriade de mesures et de programmes établis pour inciter une société réticente à changer était insuffisante. Ces groupes prônaient l'adoption d'une approche globale qui mettrait fin à une ère caractérisée par la discrimination systémique qui céderait la place à la saine confrontation du

problème» (Volume I, p. 21) Ces parties prenantes sont désignées comme celles « étant au cœur du mandat de la Commission » qui se devait de les entendre et de « trouver les moyens les plus efficaces (notamment à partir de leurs témoignages) pour « remédier aux lacunes de certaines méthodes d'emploi ».

L'ensemble de ces parties-prenantes, par leur consultation et le prise en compte de leur réalité ont ainsi permises de broser le portrait de la situation des barrières et discriminations pour définir juridiquement un concept qui n'existait jusqu'alors pas au Canada : celui d'équité en matière d'emploi. Dans le sommaire du rapport de la Commission royale, il est indiqué que « la Commission s'est fait dire à maintes reprises que l'expression « action positive » était ambiguë et obscure. Pour bien des (parties-prenantes consultées), l'expression « action positive » évoque des politiques interventionnistes du Gouvernement, et cela suffit pour qu'ils réagissent très mal. Pour d'autres, toutefois, le genre et le degré d'intervention y sont pour beaucoup. Autrement dit, il n'y a pas trop de réticence à discuter de l'élimination des obstacles discriminatoires au travail, mais on se refuse de discuter « d'action positive » comme on l'entend aujourd'hui. Cela étant, la Commission propose l'adoption d'une nouvelle expression, soit « équité en matière d'emploi », pour décrire les programmes canadiens visant à résorber la discrimination au travail. Aucun principe n'est sacrifié par le fait de troquer une expression dont la définition est remise en cause contre une autre vraisemblablement plus précise qui favorise un débat plus constructif » (Sommaire du Rapport de la Commission royale, 1984).

La commission royale justifie pour ainsi dire dans son rapport, la validation par les parties-prenantes de la nécessité de développer une nouvelle appellation qui devrait se retrouver ensuite codifiée dans le droit fédéral canadien et pour ainsi rechercher autant socialement que juridiquement, une démarcation à l'endroit de l'approche américaine qui ne faisait pas consensus parmi l'ensemble des Canadiens. L'invention d'un nouveau concept ou minimalement, d'un nouveau terme juridique était aussi une solution pour considérer et pour intégrer les différences de conceptions, notamment entre anglophones et francophones par rapport à la notion d'égalité. Il est à relever d'ailleurs que le premier chapitre du rapport commence par une citation d'Anatole France : « La majestueuse égalité des lois interdit aux riches comme aux pauvres de coucher sous les ponts, de mendier dans les rues et de voler du pain » (France, 1923, p. 75). Aussi, le chapitre 1 du premier volume du rapport de la Commission entend clarifier juridiquement cette distinction entre équité en emploi et action positive : « les Américains eux, ont adopté l'expression d'action positive. Toutefois, aux États-Unis, elle est maintenant synonyme de quotas. Comme il n'est pas certains que nous, au Canada, nous voulions en faire autant, il serait peut-être préférable de lui donner un autre nom pour éviter la confusion et l'opposition. Ce n'est pas obligatoire mais il convient d'y songer » (Volume I, chapitre 1, p. 8). Finalement, le sommaire du Rapport pose la définition suivante de l'équité en emploi :

« La Commission envisage l'équité en matière d'emploi comme un aspect des activités des employeurs ayant trait aux ressources humaines et à la planification stratégique et elle a recommandé que les employeurs aient la latitude nécessaire pour modifier leurs pratiques d'emploi. Des statistiques pertinentes et des lignes directrices sur l'équité en matière d'emploi formulées par l'organisme chargé de l'application de la loi sur l'équité en matière d'emploi seraient fournies aux employeurs pour les aider dans leur processus de planification. Les lignes directrices seraient élaborées dans le cadre de nombreuses consultations avec les représentants du monde des affaires, des syndicats et des quatre groupes à l'étude, à l'échelle nationale et régionale » (Sommaire du volume I du rapport de la Commission royale, 1984).

4.1.1.4 Le rapport de la Commission : un produit de définition et de légitimation sociale de l'équité en matière d'emploi

En dernier lieu de cette première sous partie, il convient de mentionner que le Rapport de la Commission constitue en soi, un produit de légitimation sociale qui boucle la boucle du travail d'investigation menée pendant près d'une année par la juge Abella et qui synthétise l'ensemble des consultations avec les parties-prenantes afin de rendre un certain nombre de recommandations au Gouvernement.

La légitimation sociale est dans la théorie néo-institutionnaliste un concept fort qui marque et enjoint l'action non seulement des entrepreneurs institutionnels mais aussi celle des parties-prenantes. Elle n'est pas sans lien avec le processus d'institutionnalisation et concoure directement à celui-ci. Comme l'écrivent DiMaggio et Powell (2012) dans *Le nouvel-institutionnalisme dans l'analyse organisationnelle*, la recherche de légitimité est le propre de toute institution. La légitimité en tant que tel constitue « la perception du caractère propre et approprié des actions et des formes organisationnelles selon les cadres cognitifs et culturels partagés » (Benslimane, 2019, p. 132). La légitimation renvoie donc au « processus d'acceptation sociale d'une pratique ou d'un ensemble de pratiques qui est perçu de façon appropriée par une audience » (Suchman, 1995). Notons enfin que la légitimation est pour DiMaggio et Powell un produit d'émergence et de structuration des champs organisationnels.

On retrouve aussi le concept de légitimation dans la sociologie de Pierre Bourdieu. Celle-ci est analysée dans une dynamique plus performative et plus élitiste que dans la sociologie néo-institutionnaliste. Elle est chez Bourdieu fortement à rapprocher du concept d'habitus « qui constitue l'ensemble des dispositions conscientes ou inconscientes qui constituent une capacité d'engendrer des pratiques favorisant l'accès aux divers capitaux nécessaires à l'ascension sociale » (Bourdieu, 1982; 2001; Landry, 2015, p. 63).

La légitimation sociale chez Bourdieu comme chez DiMaggio et Powell est enfin, par phénomène d'extrapolation, un processus autant cognitif que normatif qui détermine l'inertie ou le changement institutionnel au sein des champs organisationnels. Le rapport de la Commission en ce sens, peut renvoyer à ces deux conceptions de la légitimation sociale tant il vise à la fois, la définition par l'entrepreneur institutionnel du caractère approprié des mesures institutionnelles qui sont bonnes à prendre que leur consentement par les parties prenantes au vu de transformer leur condition d'occupation de l'espace social et compte-tenu des conditions systémiques et structurelles discriminatoires qui précèdent.

Le rapport de la Commission comporte trois volumes. Il a été déposé à la Chambre des communes le 20 novembre 1984. Le rapport comporte un certain nombre de recommandations qui visent à paver la voie à l'adoption d'une législation spécifique. « La Commission envisage l'équité en matière d'emploi comme un aspect des activités des employeurs ayant trait aux ressources humaines et à la planification stratégique et elle a recommandé que les employeurs aient la latitude nécessaire pour modifier leurs pratiques d'emploi. Des statistiques pertinentes et des lignes directrices sur l'équité en matière d'emploi formulées par l'organisme en charge de l'application de la loi sur l'équité en matière d'emploi seraient fournies aux employeurs pour les aider dans leur processus de planification. Les lignes directrices seraient élaborées dans le cadre de nombreuses consultations avec les représentants du monde des affaires, des syndicats et des quatre groupes à l'étude, à l'échelle nationale et régionale » (Sommaire du volume I du rapport de la Commission royale, 1984). Il est précisé qu'il n'est pas nécessaire de mentionner dans la législation sur l'équité en emploi, l'ensemble des domaines où l'employeur devra modifier et adapter ses pratiques mais qu'en revanche, celui-ci devra adopter un programme d'équité en emploi et mesurer régulièrement ses résultats. « Des données seraient également transmises annuellement à l'organisme d'application et évaluées par ce dernier après avoir été analysées par Statistique Canada ».

Le rapport fixe également plusieurs modèles d'application juridique d'une éventuelle politique fédérale d'équité en emploi sur la base des études que la Commission a recueilli : le premier modèle consisterait à élargir le champ de compétence de la Commission de la Fonction Publique et à créer en parallèle, un organisme indépendant de conseil; le second, à créer un organisme indépendant qui serait entièrement responsable de l'équité en matière d'emploi; le troisième, d'élargir les compétences de la Commission de la Fonction Publique et de nommer le Centre canadien de productivité et du marché du travail pour collaborer avec la Commission Canadienne des Droits de la Personne. Le dernier scénario du rapport enfin, prévoit que la Commission Canadienne des Droits de la Personne soit la seule organisation en charge de l'exécution de la politique fédérale de l'équité en emploi.

Dans ses conclusions, le Rapport réitère la philosophie et la définition de la politique en soulignant que l'équité en matière d'emploi « est une stratégie conçue pour effacer les effets de la discrimination et pour rendre équitable la concurrence pour les possibilités pour ceux et celles qui

jusqu'ici ont été arbitrairement exclus. Elle nécessite un dosage particulier de plusieurs éléments, à savoir ce qui est indispensable, ce qui est juste et ce qui est faisable... c'est une prise de position concrète au niveau politique pour contrer la discrimination systémique » (conclusion du rapport de la Commission royale, 1984).

A l'issue de cette première sous-section, nous avons vu le contexte qui a prévalu à la définition et à la proposition dans le contexte canadien, d'un nouveau concept, jusqu'alors non existant en droit du travail fédéral, soit celui de l'équité en matière d'emploi. La Commission royale sur l'égalité en matière d'emploi a été mandatée en 1983 pour mener une enquête sur les conditions d'accès à l'emploi et sur les discriminations systémiques subies par certains groupes de la société parmi lesquels, les femmes, les autochtones, les personnes en situation de handicap et les minorités visibles. Nous avons mis en évidence que la Commissaire Rosalie Abella avait su incarner et porter le mandat de la Commission royale à elle-seule. Nous avons à cet égard mis en avant le fait qu'elle avait su incarner la figure de l'entrepreneure institutionnelle en accompagnant la transformation de la perception des systèmes d'emploi sur la base des témoignages et de la prise en compte de l'expérience et des recommandations des différentes parties-prenantes au travail de la Commission. Enfin, nous avons soulevé que le Rapport de la Commission remis à la Chambre des communes, et donc au législateur fédéral, constituait un instrument non seulement de définition du concept juridique de l'équité en emploi mais aussi de légitimation politique de celui-ci.

Nous allons dans la prochaine section mettre en évidence ce passage de la conceptualisation juridique et de la légitimation sociale de l'équité en emploi à son institutionnalisation politique. Il sera question dans les prochaines pages, de revenir sur les débats parlementaires qui ont précédé l'adoption de la première loi sur l'équité en matière d'emploi mais aussi, de prêter attention au contenu de la première et de la deuxième version de celle-ci. Nous recourrons pour cela aux concepts de rationalités multiples, d'isomorphisme et d'autonomisation.

4.1.2 De la diffusion d'un concept juridique, socialement légitimé, à une redéfinition politique des formes de rationalités procédurales entourant les pratiques de recrutement : la loi sur l'équité en matière d'emploi.

Dans les mois qui ont suivi la remise du Rapport de la Commission, les recommandations ont ricoché en engageant un processus législatif de la part du Gouvernement fédéral mais aussi des interprétations juridiques de la Cour suprême en matière de droit du travail. Deux programmes émergeront de la loi sur l'équité en matière d'emploi et contenus dans les recommandations du Rapport de la Commission royale : le programme des contrats fédéraux (FCP) et le programme légiféré de l'équité en matière d'emploi (LEEP) (Weiner, 2014, p. 28). Dans les prochains paragraphes, nous ferons une analyse du contexte des débats parlementaires qui ont marqué la préparation et la trajectoire institutionnelle du projet de loi sur l'équité en matière d'emploi ainsi que de sa version révisée de 1995, compte-tenu de l'évolution de la jurisprudence de la Cour suprême à la fin des années 1980.

4.1.2.1 Des débats parlementaires faisant émerger plusieurs rationalités politiques de l'équité en emploi

C'est en 1986 que le Gouvernement de Brian Mulroney décide au cours de la 33^{ème} session parlementaire d'ouvrir la voie à la mise sur pied du projet de loi C-62 pour reprendre les conclusions des travaux de la Commission Abella.

Au commencement de la reprise de la session suivant le dépôt à la Chambre des communes du Rapport de la Commission, des premières traces de débats sont à relever dans les archives de la Chambre des communes de la première session de la 33^{ème} session du Parlement. C'est ainsi que le 5 février 1985, la députée libérale d'Outremont Lucie Pépin dans sa déclaration, précise qu'« il est urgent que des programmes d'équité en matière d'emploi soient établis pour les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les minorités visibles en plus d'offrir aux immigrants une formation

linguistique et professionnelle adéquate, car ils font face à une discrimination à la fois ouverte et indirecte, tel que le rapportait le rapport du comité spécial sur la participation des minorités visibles au Canada. En tant que société, nous avons la responsabilité d'éliminer à la source la discrimination envers tous les groupes minoritaires, mais le gouvernement conservateur se doit de prendre les mesures appropriées » (Volume II des débats de la 33^{ème} législature du Parlement du Canada, session 1). Deux jours plus tard, soit le 7 février 1985, le député de Toronto de la majorité progressiste-conservatrice Andrew Witer dépose une pétition à la Chambre demandant au Parlement de « promulguer une loi régissant l'équité dans l'emploi et le respect des contrats et pour que la planification à propos de l'équité dans l'emploi soit entreprise sans retard dans les ministères et que le Parlement appuie la recommandation de la Commission Abella ayant trait à la formation linguistique et les autres recommandations visant les autres groupes désignés, soit les femmes, les personnes handicapées et les autochtones » (Ibid., Volume II, p. 2118). Le lendemain, 8 février, le greffier de la Chambre des Communes indiquera la recevabilité de la pétition déposée la veille sur la base des exigences et des modalités de forme. Le 4 mars, lors de la période des questions, le chef du NPD, Ed Broadbent s'adresse au Gouvernement en le rappelant à ses engagements de campagne pour agir compte-tenu de la situation de la représentation des femmes sur le marché de l'emploi : « Ma question porte sur le fait que les femmes forment 42 pourcents de la main d'œuvre, mais qu'elles occupent une proportion beaucoup moins importante des emplois directement financés par le gouvernement fédéral ». En réponse, la ministre de l'Emploi et de l'Immigration, l'honorable Flora MacDonald rappelle que le Premier ministre Mulroney a fait une annonce à Regina confirmant l'acceptation du principe de l'équité en emploi contenu dans le Rapport de la Commission royale. Le député NPD Lorne Nystrom presse le lendemain même le Gouvernement de prendre les devants sur le dossier : « Avant Noël, nous avons aussi reçu le rapport du juge Abella, lequel était plein de recommandations pour changer ou pour corriger cette discrimination contre les femmes canadiennes. Il y avait beaucoup de recommandations pour l'action affirmative, pour l'équité, pour l'égalité entre les femmes et les hommes au Canada. Six mois se sont déjà écoulés depuis l'élection du nouveau gouvernement conservateur et le gouvernement a fait ses études, monsieur le Président. Maintenant il est temps d'agir » (Ibid., p. 2738). Le 8 mars, la Ministre de l'emploi et de l'immigration avance ses pions en assurant que « maintenant il faut passer à l'action. Et c'est ce que je suis venu vous annoncer aujourd'hui » (Ibid., p. 2820). Dans sa déclaration, elle précise que l'ensemble des organismes de 100 employés ou plus et sous juridiction fédérale du travail ou passant contrat avec celui-ci devront respecter et mettre en œuvre « le principe de l'égalité en matière d'emploi et devront rendre compte une fois par année, de leurs progrès et de leurs projets à partir de 1986 » (Ibid., p. 2820). Elle en profite pour souligner l'approche qui sera envisagée par le gouvernement à cette fin : celle de laisser la possibilité aux organismes de se doter de leurs propres exigences pour se conformer au principe et de ne pas créer une entité bureaucratique comme plusieurs des scénarios du Rapport l'indiquaient clairement.

On voit dans cette annonce de la ministre, certaines prémices qui seront par la suite contenus dans la loi sur l'équité en emploi de 1986 et qui avancent une certaine justification de la rationalité de la mise en œuvre du principe de l'équité en emploi du point de vue du Gouvernement. Cette rationalité peut s'envisager dans un souci d'obtention de résultats concrets et en même temps, de minimisation des contraintes organisationnelles pouvant découler de l'obligation de réédition: « Nous ne voulons pas créer un énorme organisme de contrôle bureaucratique et nous n'imposerons pas des méthodes rigides difficiles à appliquer ». On voit ainsi qu'il s'agit bien ici d'une forme de conciliation des deux formes de rationalités identifiées par Max Weber dans *l'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme* à savoir, la rationalité en valeur et la rationalité en finalité (Weber, 2003; 1905). La rationalité en valeur correspond à la satisfaction et l'atteinte de l'idéal moral recherché et juste socialement dans la conduite du changement organisationnel tandis que la rationalité en finalité, s'interroge et s'attache davantage aux contraintes quant à l'adaptation des moyens et des dispositifs techniques et organisationnels en vue de la satisfaction de la rationalité en valeur. Weber précise lui-même que ces deux formes de rationalités se retrouvent à être arrimées l'une par rapport à l'autre. On retrouve chez DiMaggio et Powell cette importance de la rationalité dans le contexte de prise de décision. L'analyse qu'ils offrent des isomorphismes institutionnels peut amener à appréhender ces derniers en tant que sources ou types de

rationalités multiples pouvant traduire l'institutionnalisation du changement en tenant compte d'un certain pluralisme des formes de rationalités organisationnelles en vue de satisfaire un même principe déterminé.

Dans sa déclaration, la Ministre précise cependant que la Commission Canadienne des Droits de la Personne, une fois en possession de données sur l'équité en emploi sera en mesure d'exercer pleinement ses pouvoirs et ses fonctions. Elle conclut sa longue déclaration en soulignant : « les mesures que j'annonce aujourd'hui en réponse au Rapport Abella, jointes aux initiatives annoncées précédemment, vont former une vaste offensive contre les obstacles à l'équité dans l'emploi. Ces mesures sont un gigantesque pas en avant dans notre marche vers le renouveau économique. Mieux encore, c'est un pas de plus dans la voie qui mène à la justice économique. Ce progrès nous permettra de garantir que tous les Canadiens auront leur juste part des avantages que leur procureront la croissance et le renouveau » (Ibid., p. 2821).

Le porte-parole du Parti libéral du Canada en emploi Warren Allmand, en réponse à la déclaration de la ministre souligne que les annonces, bien que positives ne sont « pas à la hauteur des recommandations de Mme. Le juge Rosalie Abella et encore moins des promesses qui ont été faites par le Premier ministre et le parti conservateur au cours de la campagne électorale (...). L'un des principaux points que Mme. Le juge Rosalie Abella a fait valoir dans son rapport, c'est que la bonne volonté ne suffit pas et qu'il nous faut une loi » (Ibid., p. 2822).

On a pour ainsi dire dans cet échange du 8 mars 1985, une véritable passe d'arme sur le plan politique qui vient ici à soulever la question de la rationalité en finalité de la mise en œuvre des principes contenus dans le Rapport de la commission royale. D'un côté, le gouvernement progressiste-conservateur, en dépit des promesses de donner suite au dossier lors de la campagne électorale n'est toutefois pas à l'origine de la constitution de la Commission royale qui est une décision du Gouvernement libéral précédent. Les libéraux, en la personne de leur porte-parole pour le dossier emploi en profitent ainsi pour rappeler qu'ils sont les véritables défenseurs d'une loi sur l'équité en emploi, indiquée dans le Rapport de la Commission, là où les conservateurs, par les mots de la ministre voudraient s'en remettre à une obligation de mise en œuvre du principe d'égalité en emploi qui n'en passerait pas nécessairement pas le dépôt et l'adoption d'un projet de loi : « Nous n'avons pas besoin de loi » (Mlle MacDonald, 8 mars 1985). De là même manière, le porte-parole libéral critique le refus de constituer un organisme indépendant de surveillance et de contrôle pour la mise en œuvre de l'équité en emploi en rappelant là-aussi que c'est bien là une recommandation du Rapport.

Finalement, cet affrontement sur la nécessité ou non d'un projet de loi pour contraindre les employeurs à réellement appliquer le principe de l'équité en emploi apparaît intéressant du point de vue des divergences de conceptions sur les rationalités en finalité pour justifier de la place que le Gouvernement doit prendre dans la réglementation des recrutements du secteur privé. On a de surcroît ici deux renvois à l'analyse des formes de rationalités que l'on retrouve chez DiMaggio et Powell dans leur modèle des isomorphismes institutionnels à savoir, la question de la loi en tant qu'incarnation d'une rationalité passant par la coercition et des règlements bureaucratiques pour les libéraux et de l'autre, la question de la rationalité normative chez les conservateurs passant par l'établissement de normes et de standards pour appliquer non de façon contraignante et coercitive mais de manière volontariste, le principe juridique légitimé.

Toutefois, après avoir été confronté à plusieurs reprises sur le sujet lors des périodes des questions, c'est finalement le Secrétaire parlementaire du ministre de l'emploi et de l'immigration, Jean-Guy Hudon qui, le 23 avril, prend la parole pour annoncer : « avant la fin de la présente session, nous déposerons devant cette Chambre un texte de loi ayant pour effet d'obliger les entreprises soumises à la réglementation fédérale et comptant au moins cent employés à appliquer des mesures d'équité en matière d'emploi et de faire rapport chaque année à cette assemblée des activités entreprises dans ce domaine. Ce texte de loi est actuellement en préparation et comme la ministre l'a annoncé le 8 mars dernier, nous sommes en train de consulter les représentants des entreprises, des syndicats et des groupes cibles sur les modalités de présentation de ces rapports. Par ailleurs, nous sommes en train de formuler les lignes directrices à cet égard » (Volume III des débats de la 33^{ème} législature du Parlement du Canada, session 1, p. 4049).

C'est finalement le 27 juin 1985, juste avant l'ajournement de la session pour la trêve estivale que la ministre pour l'emploi et l'immigration demande à déposer le projet de loi C-62 du Gouvernement sur l'équité en matière d'emploi. La lecture du projet de loi est faite devant la Chambre le même jour (Volume IV des débats de la 33^{ème} législature du Parlement du Canada, session 1, p. 6284).

Le 3 octobre 1985, la ministre demande que le projet de Loi C-62 soit lu pour une 2^{ème} fois et soit renvoyé à un comité législatif. Elle déclare « que le fait de conférer à l'équité en matière d'emploi un caractère légal constitue un précédent d'importance (...) ce projet de loi représente, pour beaucoup de Canadiens, une étape importante dans leur lutte pour le droit au travail que nous aurions dû reconnaître, j'ose le dire, il y a longtemps. On a refusé trop longtemps aux Canadiennes, la chance de mettre leur compétence professionnelle à profit. On a refusé des entrevues d'emploi à des autochtones et à des membres des minorités visibles non pour des motifs d'incompétence mais bien à cause de leur couleur. On a rejeté des personnes handicapées, par crainte d'aménagements trop difficiles à faire. Le gouvernement n'est pas prêt à tolérer que la discrimination, fut-elle intentionnelle ou fortuite, nuise à ces gens, les empêchant de progresser, de montrer leurs talents et de faire profiter notre société de leurs aptitudes et compétences » (Volume V des débats de la 33^{ème} législature du Parlement du Canada, session 1, p. 7277). Elle explique dans sa déclaration devant la chambre que le projet de loi entend contraindre tous les employeurs fédéraux et toutes les entreprises de 100 employés et plus, que ce soient des compagnies d'États ou des compagnies privées faisant affaire avec le Gouvernement fédéral, qu'elles s'engagent à lever toutes barrières à l'emploi. Le projet de loi donne un an aux employeurs pour « mettre en place des mécanismes propres à recueillir les données essentielles. « Ceux qui manqueront à l'obligation de présenter des rapports pourront s'exposer à des amendes » et à compter de 1988, ils seront tenus de présenter un rapport au Parlement. « Des chiffres seront fournis à la Commission Canadienne des Droits de la Personne. Ainsi, pour la première fois, la Commission aura accès à des données sur la participation des femmes, des autochtones, des handicapés et des membres des minorités visibles. Comme la Commission n'a jamais eu ces renseignements auparavant, elle n'a jamais pu faire son travail convenablement » (Ibid., p. 7278).

Le porte-parole pour le dossier de l'emploi du caucus libéral dans sa déclaration souligne ses regrets et de ceux de l'opposition de constater « certaines timidités » dans la formulation du projet de loi notamment sur le fait que la loi ne s'applique qu'à une minorités d'employeurs, soit les organismes de 100 employés et plus et que les obligations aux employeurs ne soient pas suffisamment claires et soient trop subjectives : « (l'employeur est laissé) parfaitement libre de décider quelles règles et quels usages font obstacles, à son avis, à la carrière des membres des groupes concernés. C'est lui seul qui établit quels sont effectivement ces obstacles » (Ibid., p. 7280). Il critique aussi la question des sanctions en cas de retard de la remise des rapports au Parlement : « la juge Abella a pourtant bien dit dans son rapport que ce genre de mesures étaient inacceptables parce qu'elles n'aboutissaient à rien » (Ibid.) tout en déplorant qu'aucune sanction ne soit prévue en cas de non-réalisation de programmes d'équité en emploi : « la juge Abella a également fait état d'une étude sur l'expérience américaine dans ce domaine qui a confirmé que tous les programmes de promotion sociale sont voués à l'échec s'ils ne sont pas assortis de sanctions dans la loi » (Ibid.). Il critique finalement l'absence d'organisation indépendante, dotée de ressources nécessaires pour faire appliquer la loi.

Les débats à la Chambre des communes sur le projet de loi C-62 ont repris le 21 octobre 1985 après avoir été interrompus le 3 octobre. Le 31 octobre, un amendement est déposé par le député du Nouveau Parti Démocratique, Cyril Keeper, afin que les débats sur la seconde lecture du projet C-62 soient ajournés de 6 mois afin de laisser au gouvernement la possibilité de revoir la formulation de son projet de loi, compte-tenu des critiques émises autant par le Parti libéral que par le NPD. Toutefois dans une déclaration du 1^{er} novembre 1985, la ministre propose une motion visant à régler l'étape de la seconde lecture du projet de loi en une journée et que « quinze minute avant l'expiration du temps prévu », l'étape de la seconde lecture soit mise aux voix (Volume VI des débats de la 33^{ème} législature du Parlement du Canada, session 1, p. 8266). La motion est adoptée par la Chambre le 18 novembre. Le 21 novembre, après une journée entière de débats, l'amendement du report de la seconde lecture de 6 mois est rejeté et la motion de la ministre sur la 2^{ème} lecture et le renvoi du texte à un comité

législatif est adoptée. Le comité législatif nommé par la suite, a rendu ses conclusions devant la Chambre le 10 avril 1986 en présentant un certain nombre d'amendements au projet de loi. Dans le même temps et depuis la deuxième lecture, ce ne sont pas moins de 60 motions qui ont été déposées en Chambre et qui tendaient à modifier le projet de loi C-62. Soulignons à titre d'exemple seulement la motion 8 qui a été retenue aux fins des débats de la troisième lecture du projet de loi à la Chambre. Celle-ci propose que la loi sur l'équité en matière d'emploi s'applique à la fonction publique fédérale. A cet égard le député Cyril Keeper s'exprime à la Chambre le 14 avril en précisant que « de toute évidence, cette motion porte sur une question politique très importante à savoir que cette mesure doit également s'appliquer à la fonction publique. Ce projet de loi a pour but d'assurer une plus grande égalité en milieu de travail. Nous avons déjà souligné ses faiblesses à la Chambre. Il ne prévoit aucun mécanisme coercitif et il est donc très décevant à cet égard. Néanmoins, si nous voulons mettre en place un programme d'action positive, il est logique qu'il s'applique aussi bien au secteur public qu'au secteur privé. La loi présentée par le gouvernement manque de cohérence dans la mesure où certains secteurs de la fonction publique sont couverts tandis que d'autres ne le sont pas. Les sociétés de la Couronne sont visées par la loi, mais pas les ministères. Nous avons donc proposé que la loi s'applique également aux ministères fédéraux. C'est important, non seulement pour traiter de la même façon les sociétés de la Couronne, les sociétés du secteur privé et les ministères fédéraux, mais aussi pour veiller à ce que les ministères fédéraux donnent l'exemple au secteur privé. Ils devraient leur ouvrir la voie et leur démontrer l'efficacité d'un programme d'action positive » (Volume VIII des débats de la 33^{ème} législature du Parlement du Canada, session 1, p. 12179). La justification avancée dans les débats par le Gouvernement pour soustraire les ministères à la loi, au motif que ceux-ci mettraient déjà en œuvre des programmes d'action positive, est pour le député néo-démocrate imminemment critiquable est complètement « irrationnelle » (Ibid.).

L'ensemble des motions sont débattues les 14, 15, 16 et 17 avril 1986. La dernière motion est celle de la ministre pour que le projet de loi modifié soit agréé et puisse aboutir à la troisième lecture. Celle-ci débute le 21 avril 1986 en vue de son adoption par la Chambre des Communes et est adoptée le 23 avril. La sanction royale du projet de loi C-62 est officiellement annoncée en Chambre le 27 juin 1986.

Aux termes de l'analyse des 10 volumes des débats de la Chambre des communes de la 1^{ère} session de la 33^{ème} législature du Parlement du Canada, on note que ceux-ci mettent en évidence certaines disparités autour des enjeux autour de la question de la rationalité en finalité quant aux moyens devant être disposés pour faire appliquer pleinement le principe de l'équité en emploi :

- D'abord, au tout début des débats de la session parlementaire, l'enjeu était de pouvoir déterminer quel outil adopter pour réellement encadrer et mettre en œuvre juridiquement le principe de l'équité en emploi. Dans le rapport de la Commission Abella, il était question d'une loi s'adressant à l'ensemble des employeurs publics et privés placés sous juridiction fédérale du travail ou étant amenés à passer un contrat public avec le gouvernement. Bien que dans ses premières déclarations, la ministre à l'emploi et à l'immigration ne semblait pas nécessairement vouloir recourir au dépôt d'un projet de loi, elle s'est finalement résolue à le faire au nom du Gouvernement en déposant le projet C-62. Cette résolution semble en grande partie explicable par les demandes et les arguments répétés des libéraux pour légiférer dans ce domaine.
- Ensuite, les débats parlementaires ont mis en évidence du point de vue de la rationalisation de la mise en œuvre juridique du principe de l'équité en emploi, des enjeux quant à la taille organisationnelle. L'argument de l'opposition était de dire que pour obtenir de réels résultats, la loi devait s'appliquer à l'ensemble des employeurs, peu importe leur taille ou leur secteur d'activité. Bien que la position du Gouvernement consistât à contraindre uniquement les employeurs privés ou les compagnies d'État de 100 employés et plus, des députés ont rappelé l'idée selon laquelle le Rapport de la Commission avait conclu en la nécessité que ces mesures s'appliquent à tout organisme public ou privé placé sous la juridiction fédérale du travail.

- Un troisième enjeu de la rationalisation a porté sur la question des contraintes et de la portée coercitive de la loi. Les conservateurs prévoyaient dans leur projet de loi que des sanctions pécuniaires soient prévues dans le cas d'un manquement au dépôt du rapport mais pas en cas d'absence de planification d'un programme d'équité en emploi à l'interne et/ou en cas d'absence de résultats obtenus visant l'amélioration de la représentation des groupes désignés au sens de l'équité en emploi. Là encore, deux conceptions antagonistes à la rationalisation de la mise en œuvre ont prévalu dans les débats parlementaires. Pour le Gouvernement, il convenait d'adopter une approche incitative qui ne fasse « pas adopter à l'employeur à contre-cœur le principe juridique » mais le faire à l'inverse, pleinement adhérer à celui-ci. En revanche, les portes parole de l'opposition ont rappelé certaines lignes du Rapport de la Commission royale sur la nécessité de rendre obligatoires et donc contraignantes, l'obligation de formulation de stratégies et l'obligation de réalisation de programmes d'action positive pour obtenir de réels résultats. C'est sans surprise la première approche qui a prévalu dans les faits.
- Un quatrième enjeu de la rationalisation qui a marqué les débats parlementaires à la Chambre concernait la nomination d'un organisme indépendant en charge de la mise en œuvre et de l'exécution de la loi. La première option, celle du Gouvernement, consistait plutôt qu'à créer « une bureaucratie supplémentaire » (selon les termes de la Ministre), à miser sur un renforcement des capacités d'enquête (via la collecte de données auprès des employeurs) et sur les compétences de la Commission Canadienne des Droits de la Personne. À l'inverse, et comme une fois n'est pas coutume, les libéraux se sont appuyés sur les scénarios du Rapport de la Commission royale pour affirmer la nécessité de constituer un organisme indépendant et sans pour autant empêcher la Commission Canadienne des Droits de la Personne de jouer un plus grand rôle comme les progressistes-conservateurs le soutenaient dans leur approche.
- Enfin, un dernier enjeu ayant trait à la question de la rationalisation a visé le débat sur l'application de la loi aux ministères et par extrapolation, à l'ensemble de la fonction publique. Les débats ont mis en évidence une polarisation sur le sujet avec d'un côté, l'affirmation par le Gouvernement en place que cela n'était pas nécessaire en raison que des programmes d'action positive étaient déjà déployés dans les administrations fédérales et que celles-ci avaient donc une longueur d'avance sur le privé sur ces enjeux. À l'inverse, les libéraux comme les néo-démocrates ont soutenu que cette application égale, entre le secteur privé et le secteur public, était nécessaire et une fois encore, conforme aux recommandations de la Commission royale.

Nous pouvons donc conclure dans cette sous-section que les débats parlementaires ont permis de mettre en évidence plusieurs formes de rationalités ayant prévalu à l'institutionnalisation de l'équité en emploi et à sa codification législative. Après avoir brièvement relevé les principales dispositions de la première version de la loi sur l'équité en matière d'emploi de 1986, nous profiterons de la prochaine sous-section pour retracer certaines considérations au regard de l'évolution de la jurisprudence, à la fin des années 1980 et du contexte de la révision de la loi en 1995. Nous essayerons de comprendre en quoi ces évolutions ont eu des implications importantes dans l'affirmation du champ émergent de la gestion de l'équité en emploi dans les ministères et les agences du Gouvernement central.

4.1.2.2 De la première à la seconde version de la loi : dynamiques d'isomorphismes institutionnels ou d'autonomisation du champ ?

La première version de la loi sur l'équité en matière d'emploi, comme illustré dans les débats parlementaires, ne couvrait pas initialement le secteur public. La première loi sur l'équité en emploi, dans ses dispositions, visait près de 350 employeurs de plus de 100 employés et placés sous juridiction fédérale du travail. Elle s'appliquait aussi aux contrats fédéraux de biens et de services de plus de 200 000 dollars avec le secteur privé (Anand, 2014, p. 54). Ces dispositions sont le résultat de l'approche progressiste-conservatrice en matière d'équité en emploi qui tranchait sur certains points de désaccords avec l'approche libérale voulant rendre la mise en place des programmes d'équité en emploi non

seulement contraignante pour les employeurs privés mais aussi applicable aux administrations publiques fédérales, quel que soit leur taille et malgré le fait que la plupart de celles-ci avaient déjà développées depuis les années 1970, des programmes en la matière.

DiMaggio et Powell (1983) présentent le champ organisationnel comme un espace à l'intérieur duquel se joue les interactions fondamentales qui vont déterminer l'activité des organisations et où se forment les règles et les normes qui régissent les relations institutionnelles. Plus précisément, ils définissent le champ organisationnel comme « un ensemble d'organisation qui ensemble, constituent un espace reconnu de la vie institutionnelle : fournisseurs, consommateurs de ressources intermédiaires et de produits finis, agences de régulation ainsi que toutes les autres organisations qui produisent des services ou des bien semblables » (Ibid., p. 148). En ce sens, l'ensemble des organisations placées sous la juridiction fédérale, qu'elles soient publiques ou privées, passant ou non des contrats de fournitures de biens ou de services avec le gouvernement fédéral et ou disposant ou non d'une délégation de service public peuvent ainsi se voir assimilées à des organisations appartenant à un même champ organisationnel, dans la mesure où l'équité en emploi devient dès lors un espace commun de normalisation des règles et des relations institutionnelles. Les auteurs ajoutent de plus, que les champs organisationnels sont caractérisés par deux phases importantes : la première étant l'émergence et la structuration du champ à partir d'organisations très diverses et la seconde, comme le processus d'homogénéisation des formes et des normes organisationnelles une fois que le champ organisationnel a été établi. C'est à ce stade-ci que la question des stratégies de rationalisation évoquées dans la section précédente vient à être rediscutée et confrontée. Les auteurs emploient trois figures de l'homogénéisation de normes communes au sein du champ qu'ils désignent par l'appellation « isomorphismes institutionnels ». D'une part, l'isomorphisme coercitif qui implique des pressions institutionnelles formelles en vue de l'adoption de normes ou de pratiques de gestion, par exemple. Cela s'incarne en grande partie par l'adoption d'instruments juridiques contraignants comme dans le droit du travail. L'idée étant de forcer les employeurs par la loi à adopter les principes et les pratiques de l'équité en emploi et à en rendre compte (Ibid., p. 150). Ensuite, vient le mimétisme qui apparaît le plus fréquemment dans un climat d'incertitude sur la pratique organisationnelle à adopter. Le plus souvent, les organisations vont avoir tendance à regarder ce que les autres organisations mettent en œuvre pour se doter des meilleures pratiques et ainsi développer des logiques et des dynamiques organisationnelles similaires à ce qui est mis en avant ailleurs. Finalement, les dynamiques normatives apparaissent comme la troisième forme d'homogénéisation organisationnelle. Elles passent par le développement de réseaux professionnels de formation, de validation et de diffusion des normes et des pratiques spécifiques des organisations parties-prenantes au champ organisationnel.

Comme énoncé plus-haut, et bien que l'approche des libéraux et des conservateurs se soient avérées quelques peu différentes sur le plan historique et au regard des trois isomorphismes institutionnels précités, force est de constater que la première version de la loi, bien que présentant un caractère coercitif en soi, ne visait pas à forcer pour autant les employeurs à qui elle s'adressait à obligatoirement adopter des programmes d'équité en emploi. Elle ne s'appliquait de surcroît pas aux administrations publiques centrales et à la fonction publique fédérale qui étaient pourtant les premières à avoir développées des mécanismes et programmes d'équité en emploi. Ce sont donc là, deux limites considérables, non seulement à la dimension coercitive mais aussi aux questions du mimétisme et aux dynamiques normatives, dans la mesure où rien n'est véritablement mis en place au départ pour que les programmes préexistants, dans certaines des organisations du Gouvernement central depuis les années 1970, ne soient diffusés à grande échelle et repris par les employeurs privés sous juridiction fédérale du travail comme le préconisait pourtant le Rapport de la Commission royale.

Nous allons à présent constater dans les paragraphes suivants que les débats qui ont suivi et qui ont conduit à la révision de la loi sur l'équité en emploi en 1995, sous les libéraux, ont permis un renversement de la perspective progressiste-conservatrice en permettant de parvenir, par les dispositifs mêmes intégrés dans la seconde version de la loi sur l'équité en emploi, à une articulation fine des trois isomorphismes mais aussi, à progressivement garantir ce que Pierre Bourdieu qualifie d'autonomisation du champ. Comme pour DiMaggio et Powell dans leur représentation des champs organisationnels, Bourdieu exprime l'idée du champ en tant que microcosme social relativement autonome à l'intérieur

du macrocosme social (Wagner, 2016, p. 50; Bourdieu et Wacquant, 1992). C'est un espace en capacité de se doter de ses propres normes, de les pérenniser et de contrecarrer toute perspective de prise de position hétérodoxe au sein du champ. Contrairement à l'approche néo-institutionnaliste du champ, l'approche bourdieusienne taille une place de premier plan à la question du pouvoir. Cette analyse du pouvoir et de ses manifestations peut se voir traduite par l'idée d'autonomisation. L'autonomisation étant ce pouvoir ou cette capacité du champ à dégager ses propres principes et ses propres pratiques indépendamment de celles caractérisant les autres champs. Elle traduit donc un pouvoir non seulement de « différenciation » mais aussi « d'auto-organisation » au regard de normes spécifiques, partagées et reproduites au sein du champ et ce, indépendamment de la volonté des acteurs et pour empêcher ceux-ci de sortir des principes et paramètres ordonnés par le champ lui-même. En ce sens, on peut rapprocher la question de l'autonomisation du champ de la capacité de garantir que l'ensemble des organisations se soumettent et appliquent la politique fédérale de l'équité en emploi, non seulement de manière contraignante mais plus encore, de manière coordonnée pour que l'autonomisation du champ soit garantie et pérennisée et pour que les logiques et les rationalités propres aux organisations supposées mettre en l'œuvre les principes de l'équité en emploi ne puissent les en soustraire et donc leur évitent de prendre une position hétérodoxe vis-à-vis du champ.

En ce sens, la question de l'autonomisation du champ chez Bourdieu rejoint de fait les logiques des trois isomorphismes car comme pour Bourdieu, DiMaggio et Powell (1983) voient ceux-ci comme des moyens d'assurer une institutionnalisation homogénéisée des normes et pratiques au sein du champ organisationnel, donc une assurance à son autonomisation face à l'expression des spécificités des autres champs comme des organisations individuelles constitutives au champ qui disposent en amont de l'institutionnalisation du champ organisationnel, de leur propre rationalité quant à la question des politiques et dispositifs d'équité emploi à mettre en place. On peut ici simplement renvoyer aux discussions que la juge Abella a eu avec les patrons des 11 compagnies d'État au début de son mandat à la tête de la Commission et qui à l'unisson, lui exprimèrent qu'ils n'étaient pas disposés à prendre de dispositions particulières pour changer leurs procédures d'embauche, à moins d'y être contraints par une loi (Abella, 2009, pp.4-5). En somme ici, et bien que l'approche ne soit pas partagée quant à la question de la représentation des dynamiques de pouvoir dans la lecture et la construction du concept du champ organisationnel entre la sociologie néo-institutionnaliste et la sociologie bourdieusienne, force est d'admettre que les isomorphismes institutionnels et l'autonomisation du champ peuvent se rejoindre dans la discussion, les premiers pouvant apparaître comme les pendants à la seconde.

Dans la foulée de l'adoption de la première version de la loi de 1986, et bien que celle-ci n'était pas intégrée au texte, la fonction publique fédérale qui disposait antérieurement de programmes d'équité en emploi ciblés s'est progressivement dotée d'un programme général d'équité en emploi qui est venu à être progressivement codifié juridiquement. Dans un rapport de 1995, la Commission Canadienne des Droits de la Personne déplorait le peu de réalisation depuis plus de 8 années de mise en œuvre : « en regardant les chiffres bruts des huit dernières années, on pourrait se demander ce qui a réellement été accompli » (Commission Canadienne des Droits de la Personne, 1995). Cette affirmation peut sembler trancher avec les réalisations en matière d'institutionnalisation qui ont été accomplies depuis 1986, à savoir l'adoption de la loi mais aussi des évolutions concrètes en matière jurisprudentielle puisque c'est officiellement en 1989, que la Cour suprême a pour la première fois reconnu le principe juridique de l'équité en emploi dans le jugement *Andrews*. Dans cette affaire, le plaignant était un avocat formé à l'étranger et qui s'était vu refuser l'admission au barreau de la Colombie-Britannique parce qu'il n'était pas citoyen. La Cour suprême a alors repris les mots du rapport de la juge Rosalie Abella dans son rapport de la Commission royale pour affirmer que le refus de reconnaître l'obtention d'un diplôme étranger à un candidat d'origine étrangère constituait un motif pur et simple de violation du principe de l'équité en emploi.

Dans son rapport, la Commission Canadienne des Droits de la Personne en appelle à une plus grande normalisation des programmes d'équité en emploi par les employeurs, indistinctement de leur taille ou de leur secteur d'activité. Ce constat suffit à réitérer l'idée que si la première version constitue certes un jalon important, elle ne réalise pas pour autant l'autonomisation du champ de l'équité en emploi. L'année 1995, par ce rapport de la Commission des droits de la personne, permet donc de

relancer les discussions sur la nature même de l'approche contenue dans la loi et sur la portée de celle-ci. Le 6 décembre 1994, lors de la première session de la 35^{ème} législature du Parlement, une question orale avait été posée au ministre libéral en charge du développement des ressources humaines et de la diversification de l'économie de l'ouest canadien, pour obtenir des clarifications sur la modification de la loi annoncée en vue d'inclure la fonction publique : « bien que le principe d'équité en matière d'emploi soit déjà appliqué dans la plupart des services du gouvernement fédéral, le ministre compte présenter bientôt un projet de loi sur l'embauche dans la fonction publique en fonction de critères de race, de sexe et de handicap. Le ministre affirme qu'il ne croit pas à l'utilité des quotas d'embauche, mais la mesure qu'il proposera fixera des objectifs numériques » (Journal des débats de la Chambre des communes, 35^{ème} législature, 1^{ère} session, Volume VII). En réponse, le ministre donne le ton en défendant l'approche libérale déjà fixée dans les débats sous la 33^{ème} législature : « Monsieur le Président, comme le député le sait, nous nous sommes clairement engagés au cours de la dernière campagne électorale à réformer les programmes d'équité en matière d'emploi (...) je déposerai mon projet de loi la semaine prochaine, conjointement avec mon collègue, le président du Conseil du Trésor » (Ibid., p. 8700).

C'est ainsi que le projet de loi C-64 dit, de révision de la loi sur l'équité en matière d'emploi, est introduit en Chambre le 12 décembre 1994 par le Ministre. Le projet de loi y est lu pour la première fois et est renvoyé vers un comité parlementaire en vue de la deuxième lecture à la Chambre. Le lendemain, lors de sa déclaration interministérielle en Chambre, le Ministre présente les grandes lignes de la philosophie de cette nouvelle loi : « dans ce projet de loi, nous prenons une série de mesures très importantes pour compléter et mettre à jour le genre d'exigences dont nous avons besoin pour faire de l'équité en matière d'emploi une réalité (...) je pense que c'est un projet de loi juste, raisonnable et très progressif. Pour la première fois, la fonction publique fédérale sera soumise à la loi sur l'équité en matière d'emploi. Aussi, pour la première fois, la Commission des Droits de la Personne aura l'autorité d'assurer que les employeurs rencontrent leurs obligations. Par exemple, la Commission pourra faire des vérifications chez tous les employeurs du secteur public et privé qui sont sous la loi. Essentiellement, nous réagissons tout d'abord à la nécessité d'assurer un équilibre juste et équitable entre tous les employeurs relevant de la compétence fédérale. Cela signifie que, pour la première fois, la fonction publique fédérale, qui comprend plus de 250 000 employés, sera visée par cette loi (...) Nous donnons, en outre, à la Commission Canadienne des Droits de la Personne, qui est un organisme indépendant comptable au Parlement, le droit de commencer à mettre en œuvre ces mesures en lui accordant le pouvoir de procéder à des contrôles d'application en milieu de travail » (Ibid., p. 8972).

Les débats reprirent en Chambre le 3 octobre 1995 : « La Chambre passe à l'étude du projet de loi C-64 dont le comité a fait rapport avec des propositions d'amendement » (Journal des débats de la Chambre des communes, 35^{ème} législature, 1^{ère} session, Volume XIII, p. 15 149). 17 motions d'amendement furent débattues à la suite de la deuxième lecture. Le 5 octobre, le ministre propose une motion pour que le projet de loi soit lu pour la troisième fois et adopté. Le 17 octobre, la motion est adoptée et la troisième lecture validée. Le projet de loi C-64 a reçu la sanction royale du Sénat le 15 décembre 1995 (Journal des débats de la Chambre des communes, 35^{ème} législature, 1^{ère} session, Volume XV, p. 17 757).

Cette seconde version est celle encore en vigueur en 2021. Celle-ci contrairement à la précédente, s'applique donc à l'ensemble de la fonction publique et dote la Commission Canadienne des Droits de la Personne de pouvoirs de contrôle et de vérification auprès de l'ensemble des employeurs, publics et privés. Elle vient codifier dans des dispositions analogues, la réglementation et la normalisation des programmes d'équité en emploi autant dans les organisations privées sous juridiction fédérale du travail ou passant contrat avec le Gouvernement, que dans les compagnies d'État et dans la fonction publique. Elle vient enfin confirmer les dynamiques d'isomorphisme coercitif en prévoyant un certain nombre de sanctions et la convocation d'un tribunal d'équité en emploi dans certaines conditions bien spécifiques, ce qui là encore avait été dès le départ une recommandation formulée dans le Rapport de la Commission royale (voir Section 28(1) de la loi). La dynamique mimétique, en principes comme en pratiques, s'y retrouve de fait par la transversalité des dispositions et des instruments prévus quelque que soit le secteur ou l'organisation visée. L'ensemble des

employeurs doivent se doter de programmes de dotations pour les quatre groupes désignés, produire des statistiques sur les systèmes d'emploi, atteindre des cibles annuelles et rendre compte de leurs résultats sous la forme de rapports déposés au Parlement. Enfin, on retrouve la dimension normative à l'institutionnalisation du champ de l'équité en emploi, dans la mesure où des dispositions sont prévues par la loi pour que les organisations s'en remettent, dans le cadre du privé, au Ministère du travail et dans le cadre du public, à la Commission de la Fonction Publique du Canada et au Conseil du Trésor, pour développer des bonnes pratiques et mettre sur pied des programmes et des politiques de gestion adaptés aux réalités organisationnelles et professionnelles.

On peut en définitive ici dire que l'autonomisation du champ dans la perspective bourdieusienne est sous-tendue par l'affirmation de la délimitation des frontières du champ et de sa capacité à garantir son fonctionnement, quelques soient les acteurs en présence. Il apparaît que ce passage de la première à la seconde version de la loi sur l'équité en matière d'emploi ait permis non seulement de creuser le degré d'institutionnalisation du champ organisationnel lui-même, en satisfaisant aux principes qui nous sont présentés par DiMaggio et Powell (1983) dans leur modèle des isomorphismes institutionnels mais plus-encore, que cette seconde version a aussi permis de délimiter plus clairement les frontières du champ en intégrant la fonction publique et en permettant l'autonomisation du champ du fait de la place accordée à la Commission Canadienne des Droits de la Personne comme acteur dorénavant incontournable à la normalisation de l'équité en emploi, autant auprès des employeurs privés qu'auprès des employeurs publics.

Nous venons ainsi de voir au travers de cette première section que la structuration du champ de l'équité en emploi a su franchir plusieurs étapes successives au courant des années 1980-1990. D'abord, sur le plan juridique puisque la Commission royale a permis par la détermination et l'intégration des parties-prenantes et de leurs revendications, de forger un nouveau concept se voulant différent sans sa définition que le concept de discrimination positive développé des années auparavant aux États-Unis. Cette invention a été facilitée par le rôle tout aussi important que singulier joué par la juge Rosalie Abella qui nous l'avons vu, a agi en véritable entrepreneure institutionnelle dans la conduite des discussions et dans la rédaction du Rapport de la Commission royale et de ses nombreuses recommandations. Le stade du dépôt du Rapport au Parlement est venu conférer une triple légitimité à la question de l'équité en emploi : à la fois sociale, politique et institutionnelle. Ce rapport a, pour ainsi dire, été la pierre angulaire à la traduction du concept juridique de l'équité en emploi en réalité politique. Dans les mois qui ont suivi, les débats ont été animés à la Chambre des communes autour du projet de loi C-62 et ont mis en évidence différentes formes de rationalités sur la question de l'institutionnalisation politique du principe juridique de l'équité en emploi consistant pour l'essentiel, en deux visions, l'une progressiste-conservatrice et privilégiant une approche davantage incitative que contraignante et l'autre plus libérale et s'appuyant plus fidèlement que la première sur les recommandations du Rapport de la Commission royale en souhaitant une institutionnalisation à la fois plus coercitive et plus normative. Bien que la 33^{ème} législature ait constitué une première étape à l'institutionnalisation de la politique de l'équité en emploi, cette institutionnalisation s'est poursuivie sous la 35^{ème} législature du Parlement via l'adoption d'une nouvelle version de la loi sur l'équité en matière d'emploi par les libéraux qui cette fois-ci, puisse répondre à une institutionnalisation plus poussée et délimitant plus clairement les frontières du champ organisationnel, en intégrant la fonction publique fédérale et en prévoyant des mécanismes et des dispositifs de mise en œuvre plus coercitifs et plus normatifs que pour la version précédente. Cette seconde version de la loi sur l'équité en matière d'emploi a pour ainsi dire, permis au champ de s'autonomiser progressivement des faibles contraintes juridiques et des fortes disparités dans la mise en œuvre. Nous allons à présent voir dans la deuxième section de ce chapitre qu'après avoir été institutionnalisé sur le plan politique, le champ a dû franchir, pour garantir son autonomisation effective, l'étape toute aussi déterminante de sa professionnalisation, à savoir de son inscription durable dans les pratiques des professionnels de la gestion des organisations du Gouvernement central. Cette lecture des dynamiques de la professionnalisation apparaît donc primordiale pour la compréhension de la structuration progressive et à long terme, des champs organisationnels et pour comprendre dans quelles mesures, les champs organisationnels contribuent à

façonner des espaces de pratiques de gestion qui renvoient mutuellement au modèle des trois isomorphismes institutionnels en les incarnant sur le court terme mais aussi en garantissant sur le long terme, l'autonomisation du champ et sa perdurance au fil des générations de gestionnaires. En ce sens, cela revient à réitérer la pertinence de l'idée de mettre en discussion l'approche théorique des champs organisationnels convoquée dans les travaux des néo-institutionnalistes d'une part, et dans les travaux du sociologue Pierre Bourdieu d'autre part.

4.2 Délimitation et professionnalisation du champ organisationnel institutionnalisé : des dynamiques de gestion spécifiques aux organisations du gouvernement central

Cette seconde section de chapitre moins contextuelle et plus courte que la précédente va permettre de poser les bases aux éléments de discussion qui seront convoqués et explorés plus en détails dans les prochains chapitres, à savoir comment un champ organisationnel vient à se professionnaliser en s'inscrivant dans les pratiques et les instruments administratifs à la disposition de la gestion organisationnelle et dans quelles mesures, en se professionnalisant, le champ parvient à (re)baliser ses délimitations mais aussi l'état des positions prises en son sein par l'ensemble de acteurs organisationnels et individuels. Enfin, nous verrons que le traitement de la professionnalisation des champs organisationnels éclaire sur le fait que le développement et l'autonomisation de ceux-ci sont toujours sujets à de possibles repositionnements, non seulement du point de vue des délimitations des compétences exercées au sein du champ mais aussi pour la nature des prises de position des acteurs organisationnels eux-mêmes, que cela soit dans une fin de conservation des limites du champ ou de déplacement de celles-ci.

La première sous-section sera consacrée à la question des positions prises par les acteurs individuels et organisationnels au sein du champ comme élément de compréhension préalable au modèle de professionnalisation (4.2.1). Nous proposerons pour cela une cartographie du modèle de gouvernance du champ de l'équité en emploi dans les organisations du Gouvernement central avant de s'intéresser, dans une seconde sous-section, à la question des éléments de structuration d'une communauté inter-organisationnelle de professionnels de l'équité en emploi (4.2.2). Dans une troisième sous-section, il sera question de voir dans quelles mesures les responsables ministériels de l'équité en emploi sont des acteurs importants de la mise en œuvre et dans quelle mesure leur contribution est fondamentale à la professionnalisation du champ (4.2.3). Dans une dernière sous-section, il sera question de se demander dans quelle mesure les instances de contrôle peuvent venir accompagner ou freiner les initiatives portées par les responsables ministériels de l'équité en emploi (4.2.4). Dans la conclusion du chapitre enfin, nous reprendrons les principaux enseignements se dégageant de l'analyse du modèle d'institutionnalisation et de professionnalisation du champ de l'équité en emploi dans les organisations du Gouvernement central. Pour poursuivre les discussions sur le plan thorique entre la vision bourdieusienne et la vision néo-institutionnaliste des champs organisationnels, nous mobiliserons dans les prochains paragraphes les concepts de distribution de position au sein du champ, de convergence institutionnelle, de professionnalisation, d'entrepreneur institutionnel et de prise de position hétérodoxe.

4.2.1 Une distribution des positions au sein du champ garante de sa stabilisation et de sa délimitation ?

Dans les prochaines lignes, nous allons tenter d'esquisser le modèle de gouvernance du champ de l'équité en emploi au sein des organisations du Gouvernement central. Nous nous appuyerons essentiellement sur les différents articles de la loi pour aborder la question de la distribution des positions occupées au sein du champ (4.2.1.1) et avant d'établir une proposition de cartographie circulaire et schématique du champ (4.2.1.2).

4.2.1.1 Rôles, missions et cadres d'action des différents acteurs du champ de l'équité en emploi dans les organisations du Gouvernement central du Canada

Une des définitions données par Bourdieu au concept de champ consiste à en faire un « espace structuré de positions » gouverné par des lois générales, à la manière dont les champs physiques sont gouvernés par la loi de la gravitation. Bourdieu voit le champ comme un espace de luttes, d'où tel que souligné dans la précédente section, l'importance pour l'analyse des dynamiques du pouvoir dans sa sociologie. Selon les positions qu'ils occupent au sein du champ, les acteurs vont être tentés entre deux attitudes diamétralement opposées entre-elles et oscillant entre conservation et transformation des propriétés et délimitations du champ. Il formule l'hypothèse suivante : « ceux qui dans un état déterminé, du rapport de force, monopolisent (plus ou moins complètement) le capital spécifique, fondement du pouvoir ou de l'autorité spécifique caractéristique d'un champ, sont inclinés à des stratégies de conservation (...), tandis que les moins pourvus de capital (qui sont aussi souvent les nouveaux venus, donc, la plupart du temps les plus jeunes), sont enclins aux stratégies de subversion » (Bourdieu, 1984a, p. 115).

L'analyse des positions est donc étroitement reliée au concept de capital spécifique nécessaire au bon fonctionnement du champ et à son accumulation par les acteurs. Nous allons dans les prochaines sections pouvoir sonder, à la lumière du champ organisationnel de l'équité en emploi, cette hypothèse sur la prise de positions par les acteurs organisationnels en confrontant notamment les positions prises par les acteurs individuels et les acteurs organisationnels dans les dynamiques d'occupation du champ. Il convient donc de décrire dans un premier temps, l'état des positions prises au sein du champ et donc de se tourner vers la répartition des rôles et responsabilités des différents acteurs en présence.

Il s'agit en premier lieu de préciser que la loi sur l'équité en emploi opère une distinction entre acteurs individuels et acteurs organisationnels dans la gouvernance de la politique à l'échelle de la fonction publique fédérale. La loi commence par désigner l'employeur en tant qu'acteur organisationnel participant pleinement à l'élaboration et à la réalisation de l'équité en matière d'emploi. Dans le cadre de la fonction publique ce rôle est équivoque car il est à la fois occupé par le Conseil du Trésor mais aussi par la Commission de la Fonction Publique du Canada. Il désigne indirectement aussi l'ensemble des ministères, agences, commissions et organismes qui sont désignés sous la loi sur l'emploi dans la fonction publique. L'employeur fédéral a ainsi au même titre que l'employeur privé, un ensemble de rôles et de responsabilités qui en font les acteurs de premier plan. Lui reviennent deux principales responsabilités qui touchent et impliquent directement leurs outils et politiques de gestion des ressources humaines : d'abord, « déterminer et supprimer les obstacles à la carrière des membres des groupes désignés découlant de ses systèmes, règles et d'usages en matière d'emploi » et ensuite d'« instaurer des règles d'usages positifs et prises de mesures raisonnables d'adaptation pour que le nombre de membres de ces groupes dans chaque catégorie professionnelle de son effectif reflète leur représentation » (paragraphe 5 de la loi). Les modalités pratiques de cette responsabilité sont encadrées par le paragraphe 9 de la loi qui précise que pour réaliser l'équité en matière d'emploi, les employeurs doivent recueillir des renseignements sur leurs effectifs « afin de mesurer la sous-représentation des membres des groupes désignés » et d'étudier ses systèmes, règles et protocoles d'emploi. Pour cela, les employeurs doivent transmettre et mettre à jour des formulaires d'auto-identification tout en assurant la confidentialité des données recueillies auprès des employés. Plus généralement, ces instruments et objectifs doivent permettre aux employeurs visés par la loi de développer des plans (pluriannuels) d'équité en emploi qui comprennent un échéancier et des cibles pour la période d'exercice. En outre, une autre responsabilité de l'employeur est celle de communiquer et de sensibiliser les employés sur les principes et les pratiques d'équité en emploi dans la fonction publique fédérale. Il lui incombe également de produire des rapports de progression à l'adresse des autorités parlementaires. Pour les employeurs privés, c'est le Ministère du travail qui a la responsabilité du dépôt des rapports annuels sur l'équité en matière d'emploi tandis que pour la fonction publique, cette responsabilité est dévolue au Conseil du Trésor. La loi encadre précisément les dispositions du contenu des rapports. Une fois déposé devant le Parlement, une copie du rapport du Conseil du Trésor doit être transmise à la

Commission Canadienne des Droits de la Personne ainsi qu'aux représentants des employés (paragraphe 21, alinéas 7 et 8).

Un deuxième groupe d'acteurs organisationnels compris dans la loi est constitué des représentants des syndicats des employés qui doivent obligatoirement être consultés lors de l'établissement comme de la mise en œuvre du plan pluriannuel d'équité en emploi, dans la mesure où celui-ci touche directement aux objectifs de dotations et aux conditions de travail des employés. Le paragraphe 15(3) de la loi précise explicitement que « l'employeur et les représentants des salariés doivent collaborer à l'élaboration, la mise en œuvre et la révision du plan d'équité en matière d'emploi ».

Le troisième acteur organisationnel central dans la délimitation du champ de l'équité en matière d'emploi est la Commission Canadienne des Droits de la Personne. Comme indiqué dans la première section, celle-ci a vu ses responsabilités et son autorité accrues dans la gouvernance de la mise en œuvre de l'équité en emploi avec l'adoption de la seconde version de la loi, en 1995. La Commission est pour ainsi dire centrale au sein du champ en dépit qu'il s'agisse d'une petite organisation du point de vue de ses ressources humaines. Elle a la responsabilité de déterminer que l'employeur fédéral, comme les employeurs privés, se conforment aux obligations énoncées plus-haut et dispose pour cela d'une grande latitude pour déterminer les procédures prévalant à la vérification de l'équité en emploi. Elle a la charge, conformément au paragraphe 22(2) de la loi, de formuler une politique de règlement avec l'employeur en cas de manquements répétés de celui-ci à ses obligations. Sont nommés en tant qu'acteurs individuels dans la loi, le Président de la Commission et les agents de la Commission pouvant être désignés par celui-ci pour mener à bien les vérifications auprès des employeurs et pour se saisir de plein droit, des dispositions et prérogatives qui sont conférées à la Commission pour mener à bien son mandat auprès des employeurs. En outre, les agents peuvent avoir accès aux données des employeurs, peuvent se rendre sur le lieu de travail et peuvent auditionner les employés ou leurs représentants ainsi que l'employeur. L'agent d'application désigné par la Commission peut sommer l'employeur de prendre, en cas de manquements répétés, un engagement ferme par écrit pour remédier aux manquements constatés. La loi en son paragraphe 28 prévoit que la convocation d'un tribunal de l'équité en emploi puisse être demandée par la présidence de la Commission Canadienne des Droits de la Personne.

Un autre acteur individuel désigné, notamment sous le paragraphe 42 de la loi, et en charge de l'exécution de la loi, tant dans le secteur public que dans le secteur privé, est le Ministre du travail fédéral. Celui-ci a les responsabilités personnelles suivantes devant le Parlement : « Mettre sur pied des programmes d'information auprès du grand public destinés à lui faire comprendre la loi et son objet; d'entreprendre des recherches liées à la loi; de prendre des mesures qu'il estime indiquées pour la promotion de la loi; d'informer et de conseiller les employeurs et les représentants des salariés (ou employés) sur la mise en œuvre de l'équité en matière d'emploi et d'établir, à leur égard des directives susceptibles, selon lui, de les aider à se conformer à ses dispositions; de mettre sur pied des programmes destinés à distinguer les employeurs du secteur privé qui sont particulièrement signalés dans le domaine de l'équité en matière d'emploi ». Le ministre a aussi la responsabilité d'administrer l'équité en matière d'emploi dans le cadre des contrats fédéraux (paragraphe 42(2)). A titre d'exemple d'initiative récente, le Ministre du travail a lancé en juillet 2021, un groupe de travail constitué de 13 membres en vue de moderniser la loi sur l'équité en matière d'emploi. Le mandat précise que « le groupe de travail entreprendra une révision exhaustive de la loi et de ses programmes » (Emploi et développement social Canada, 2021).

Dans la sous-section suivante, et en guise de synthèse à la question de la distribution des positions au sein du champ et au fil du temps par les acteurs individuels et organisationnels, nous allons tenter de représenter schématiquement, à la manière de Pierre Bourdieu pour sa représentation du champ de la haute couture (Bourdieu et Delsaut, 1975), le champ de l'équité en emploi avant d'en apporter un rapide commentaire.

4.2.1.2 Représentation du champ de l'équité en emploi et application aux organisations du gouvernement central

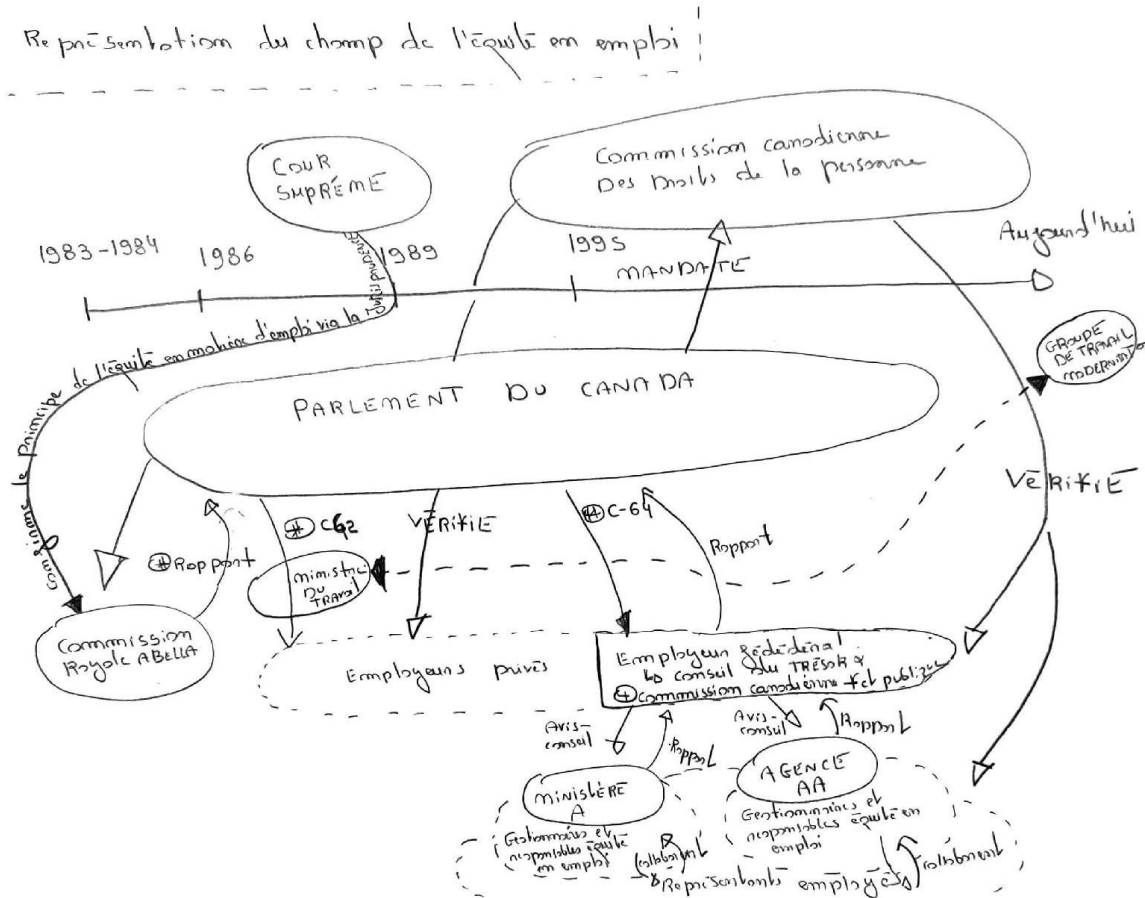


Figure 6 : représentation graphique du champ de l'équité en emploi

Le schéma ci-dessus vise à rendre compte de manière chronologique de la distribution des positions, en termes de rôles et de responsabilités dans la gouvernance d'ensemble de la loi sur l'équité en matière d'emploi et tout particulièrement, pour les agences et ministères du Gouvernement central. Les cercles délimitent les acteurs organisationnels ou individuels et les flèches, les relations que ceux-ci entretiennent avec les autres acteurs au fil du temps. Pour les ministères et les agences, il convient de noter que depuis une directive de 2020 (Conseil du Trésor, 2021), chaque organisation doit dorénavant avoir identifié un responsable principal parmi la haute-gestion pour coordonner l'ensemble de la stratégie de l'organisation pour l'équité en emploi et pour faire directement le lien avec le Conseil du Trésor pour la réédition des comptes. Ce responsable ministériel est chargé de faire le lien avec la gestion des ressources humaines, les représentants des employés et l'employeur (Trésor et Commission de la fonction publique) dans la conduite du plan pluriannuel ministériel. A ces responsables individuels parmi la haute gestion des agences et des ministères, s'ajoutent donc les gestionnaires en ressources humaines, spécialisés dans l'équité en emploi pour ce qui est des mesures de dotation et selon les organisations en présence. On peut également trouver au sein des ministères et agences, des « champions de la diversité » pour les groupes désignés dans la loi sur l'équité en matière d'emploi. Ces acteurs qu'ils soient spécifiques à un groupe en particulier, ou sinon génériques pour les quatre groupes désignés, ont la charge de l'animation de la communauté de pratiques et de l'innovation dans le cadre de la définition des priorités du plan pluriannuel en matière d'équité et de diversité par la haute gestion

du ministère ou de l'agence. Bien souvent nommés par les responsables ministériels de la loi sur l'équité en emploi, ils ont le rôle d'informer mais aussi de recueillir les avis et demandes des employés ou de leurs représentants et sont en quelque sorte, les porte-voix auprès de la haute-gestion pour les groupes visés par la loi pour tout ce qui touche aux initiatives en matière d'équité ou de diversité. Ils peuvent aussi avoir la responsabilité de faire le pont entre les services des ressources humaines, la haute gestion et les différentes directions ministérielles pour que les formules et les plans de dotations ne soient pas établis en silo mais soient coordonnés et puissent soulever des dynamiques et initiatives en matière d'équité qui soient transversales à l'ensemble de l'organisation. Nous aurons dans les prochains chapitres, l'occasion de mobiliser plus précisément ces différentes fonctions dans le cadre de l'analyse des entretiens conduits auprès des acteurs de l'équité en emploi dans les ministères et agences du Gouvernement central. Il s'agit pour l'heure que d'un aperçu de la distribution des positions à l'échelle individuelle au sein des agences et ministères fédéraux et sans pour autant que cette structure ne s'applique par ailleurs à toutes les organisations qui disposent chacune de leurs spécificités dans la distribution des rôles et responsabilités au sein du champ organisationnel.

Nous venons de voir dans cette première sous-section que le champ de l'équité en emploi, que ce soit dans la formulation des dispositions de la loi ou que cela soit par l'évolution de la pratique et de l'innovation organisationnelle au fil du temps, permettait de dégager une certaine délimitation des positions prises et occupées par les acteurs organisationnels ou par des acteurs individuels, tel que par exemple dans le cas des agents de vérification de la Commission Canadienne Droits de la Personne, qui sont amenés à disposer d'une position centrale dans la délimitation et la conservation des logiques et des dynamiques internes au champ de l'équité en emploi. Nous avons ainsi tenté de dégager schématiquement, une structure générale de la distribution des positions au sein du champ de l'équité en emploi en insistant de fait, sur les rôles et responsabilités à l'échelle des ministères et des agences du Gouvernement central du Canada. Sans que nous ayons eu besoin de l'explicitier plus haut, il va de soi que ce schéma général ne saurait faire fi des adaptations et spécificités des différents modèles de gouvernance de l'équité en emploi qui pourraient être recensés au sein des différentes organisations, que cela soit pour la délimitation des responsabilités et rôles individuels, ou pour la formulation des objectifs, stratégies, instruments et initiatives développés localement et spécifiquement centrés sur l'organisation et ses besoins et qui ne sauraient pas nécessairement s'appliquer à l'ensemble du Gouvernement central.

Nous allons dans la sous-section suivante prêter attention à différents éléments constitutifs de la question de la professionnalisation du champ organisationnel, et en prenant pour ce faire notamment appui sur la documentation institutionnelle existante. Nous passerons en revue la question des programmes de formation (1); le rôle des comités et instances interministériels qui concourent à la structuration d'une communauté de professionnels à l'échelle interministérielle (2); un bref aperçu des différents corps de professions administratives qui sont à comprendre dans la délimitation du champ (3). Enfin, nous nous intéresserons au développement et à la production d'une documentation gouvernementale sur les pratiques d'équité en emploi en tant qu'élément additionnel pertinent à la question de la professionnalisation des champs organisationnels (4), notamment pour traiter du concept de la convergence institutionnelle sur lequel nous reviendrons à partir de l'approche néo-institutionnaliste tout au long de la sous-section. Tel que mis en évidence ci-haut, les dynamiques de professionnalisation résultent ici davantage d'une délimitation des responsabilités et d'une structuration du champ **en soi** plutôt que de la conquête d'un groupe d'acteurs **pour soi**.

4.2.2 La professionnalisation du champ incarnée par la structuration et l'institutionnalisation d'une communauté de pratiques

4.2.2.1 Formation, apprentissage organisationnel et convergence institutionnelle

La convergence institutionnelle est une notion que l'on retrouve dans les travaux de DiMaggio et Powell (1983; 1988; 1991). Rappelons que pour ces auteurs, les organisations comprises dans un

même champ organisationnel vont avoir tendance à converger dans leurs normes et leurs pratiques, donc à se ressembler pour assurer la pérennité de leur action dans leur domaine d'activité et surtout pour pallier les incertitudes face à un environnement institutionnel exogène instable et pouvant à tout moment venir perturber le fonctionnement du champ. En ce sens et bien que les concepts soient quelques peu dissociables dans la finalité de leur usage sur le plan ontologique, force est de constater que sur cette partie de l'analyse des champs organisationnels, Bourdieu et les néo-institutionnalistes ont plus en commun qu'ils ne le pensent. En effet, les concepts d'homogénéisation et de convergence institutionnelle, bien qu'ils ne soient pas directement reliés à la question du pouvoir et à la prise de position au sein du champ comme souligné chez Bourdieu, peuvent tout de même faire échos à la maîtrise et à l'accumulation de certaines formes de capitaux recherchés et privilégiés au sein du champ. Ceux-ci sont nécessaires à son bon fonctionnement et viennent à traduire d'un certain habitus caractérisant le champ lui-même. Ce capital, qu'il soit informationnel, professionnel, éthique ou encore normatif passe de fait chez les néo-institutionnalistes comme pour Bourdieu, par une transmission active et une reproduction à l'interne du champ, parmi ses organisations et ses acteurs. Le concept d'isomorphisme mimétique traduit justement de cette volonté des organisations de reconnaître leur proximité institutionnelle et culturelle pour parvenir à structurer, partager et stabiliser (nous pourrions l'écrire ainsi) un certain habitus organisationnel constitué par un ensemble de valeurs et de pratiques professionnelles reconnues et promues au sein de l'espace inter-organisationnel (Fligstein, 1991 dans DiMaggio et Powell, 1991).

La professionnalisation des champs organisationnels est donc sans conteste, à relier à une capacité des organisations qui les composent à converger du point de vue de leurs valeurs, objectifs et pratiques professionnelles et ce, en dépit de leurs spécificités respectives. L'objectif étant de parvenir à animer et stabiliser le champ au fil du temps et à l'échelle inter-organisationnelle. Cette convergence institutionnelle passant par des dynamiques coercitives, mimétiques et normatives, la formation apparaît dès lors comme un facteur primordial pour que les organisations puissent adapter leur culture et leurs pratiques organisationnelles aux règles du champ organisationnel. La formation implique la transmission des formes de capitaux recherchés et promus par le champ organisationnel.

Le champ de l'équité en emploi dans la fonction publique n'échappe en ce sens pas à cette règle. La formation bien qu'elle ne soit pas comprise explicitement dans la loi sur l'équité en emploi va toutefois de soi, dans un contexte où les ministères et les agences ont dû progressivement arrimer l'ensemble de leurs règles et de leurs fonctionnements de gestion aux obligations et aux préceptes de l'équité en emploi. La notion d'apprentissage organisationnel a au départ été proposée par March et Olsen (1975) et peut s'avérer être un complément théorique primordial pour illustrer les dynamiques de convergence institutionnelle telles que décrites plus-tard par le courant néo-institutionnaliste sociologique. March et Olsen dans leur modèle de l'apprentissage organisationnel partent des principes de la théorie de la structuration d'Anthony Giddens (1984; 1987), grand rival de Pierre Bourdieu dans l'analyse sociologique. L'apprentissage organisationnel est ainsi défini comme « un processus basé sur l'expérience et à travers lequel le savoir concernant les relations entre les actions et les résultats se développe, se voit encodé dans des routines, se voit stocké dans la mémoire organisationnelle et qui a comme conséquence de changer le comportement collectif » (Barnett and Pratt, 2000). En ce sens et dans leur modèle, March et Olsen définissent deux formes d'apprentissage que nous reprendrons plus loin dans le cadre du champ de l'équité en emploi à savoir, l'apprentissage direct et l'apprentissage indirect. L'apprentissage direct va être réalisé sur la base d'une interaction ou d'une rétroaction directe qui a pour effet, une capacité d'adaptation immédiate *a contrario* d'un apprentissage indirect qui ne se veut pas dépendant d'une seule démarche ou d'une seule intention mais qui repose sur un processus à la fois progressif et continu et qui ancre l'apprentissage à moyen et long terme plutôt qu'à court terme. Chaque cycle d'apprentissage dit « complet » doit impliquer une adaptation non seulement des actions individuelles, de l'action organisationnelle et de celle de l'environnement organisationnel plus largement. Il s'agit-donc d'un modèle ambitieux à la fois macro-mezzo et micro et voulant expliquer le changement à court, moyen et long terme. Leur modèle précise aussi que les cycles d'apprentissage organisationnel peuvent s'avérer incomplets lorsque certaines convictions, normes ou pratiques ne se traduisent pas en actions individuelles ou organisationnelles. Cela peut notamment s'expliquer par un

manque de temps, de ressources ou encore d'intérêt de la part des acteurs individuels ou organisationnels.

Dans le cas du champ de l'équité en emploi, la formation des acteurs individuels et organisationnels peut renvoyer simultanément aux deux niveaux d'apprentissage organisationnel, direct et indirect.

Pour ce qui est de l'apprentissage direct, nous pouvons par exemple ici souligner l'exemple du rôle joué par l'École de la fonction publique auprès des employés et des gestionnaires de la fonction publique. Celle-ci dispense une formation sur l'équité en matière d'emploi pour « bien comprendre le contexte juridique et l'objet de l'équité en emploi; les obligations envers les 4 groupes désignés; le rôle et la responsabilité des intervenants clés ou encore; la documentation du processus lié à l'obligation de prendre des mesures d'adaptation » (École de la fonction publique, 2021). Cette formation, obligatoire dans certains ministères et dans certaines agences, se donnait en présentiel il y a quelques années avant d'être entièrement mise en ligne. On peut lire le descriptif du cours comme suit « En tant que plus grand employeur au pays, la fonction publique du Canada a le devoir de veiller à ce que son effectif soit représentatif des personnes qu'elle sert. Ce cours en ligne à rythme libre explore les obligations légales qui régissent l'équité en matière d'emploi au sein de la fonction publique fédérale au titre de la loi sur l'équité en matière d'emploi (LEE) et aborde la façon dont celle-ci est mise en application. Les participants apprendront comment se servir de la LEE pour mettre en œuvre des pratiques d'embauche et de promotion exemptes d'obstacles et pour respecter les exigences à l'égard de l'obligation de prendre des mesures d'adaptation en milieu de travail » (École de la fonction publique du Canada).

Pour ce qui est de l'illustration de l'apprentissage indirect, il serait difficile d'être ici exhaustif tant l'ensemble des actions et des pratiques régissant la gestion du champ de l'équité en emploi dans les différentes organisations du Gouvernement central peuvent y contribuer mais nous pouvons toutefois en lister quelques-unes à titre d'exemples et sur lesquelles nous allons revenir plus en détails dans les prochaines sous-sections : l'animation des communautés et réseaux interministériels; l'intégration au processus d'interprétation et de formation sur l'équité en emploi de différentes branches professionnelles allant de l'analyste de politique à la haute gestion en passant par les vérificateurs et les gestionnaires des ressources humaines ainsi que par les conseillers en dotation et enfin; le développement d'une documentation inter-organisationnelle sur les pratiques de l'équité en emploi. Ces trois enjeux de la professionnalisation du champ de l'équité concourent donc ensemble à l'apprentissage indirect et à la convergence institutionnelle entre les acteurs individuels et organisationnels.

4.2.2.2 Des initiatives et comités interministériels pour faire vivre la communauté de pratiques

L'équité en emploi revêt certes une application à l'échelle organisationnelle mais son application à l'ensemble de la fonction publique et le rôle joué par certaines instances dans le contrôle implique la mise en place et l'animation d'instances interministérielles sur lesquelles nous aurons l'occasion de revenir plus en détails dans les prochains chapitres et qui constituent des structures de discussion et de partage d'expertise qui, en faisant vivre la communauté de pratiques de l'équité en emploi à l'échelle de la fonction publique, permettent de satisfaire en partie, la mission d'apprentissage organisationnel et de convergence institutionnelle.

On peut par exemple citer l'exemple le plus récent, celui Groupe de travail mis en en place par le Ministère du travail afin de moderniser la loi sur l'équité en matière d'emploi. Le Comité se compose de 13 membres provenant de différents horizons. Entre autres, leur mandat implique de consulter et de tenir compte des réalités de la mise en œuvre de l'équité en emploi dans les différentes organisations du Gouvernement central, dans les sociétés d'État ainsi que dans le privé pour éventuellement faire évoluer les définitions et les instruments de l'équité en emploi qui dans les faits, ont peu été revus depuis 1995. Sa constitution a été rendue publique dans le plan économique du Gouvernement de l'automne 2020 qui prévoyait dans ses mesures, un budget de 6,6 millions de dollars pour les travaux

et la révision de la loi sur l'équité en emploi pour l'horizon 2021-2022 (Emploi et développement social Canada, 2021). Avec la pandémie, la révision est attendue à l'horizon 2023.

Les instances ou groupes de travail interministériels peuvent ainsi être formés ou réunis à la demande des instances du gouvernement jouant un rôle dans l'animation des communautés de pratiques et dans le pilotage inter-organisationnel de la loi tel que par exemple, la Commission de la Fonction Publique du Canada, le Ministère du travail ou encore le Conseil du Trésor. Celles-ci peuvent ainsi, en faisant participer les ministères et agences, contribuer à lancer des initiatives inter-organisationnelles pour réaliser des convergences institutionnelles. On peut par exemple citer un projet pilote d'anonymisation des recrutements proposé par la Commission de la Fonction Publique à l'échelle de la fonction publique en 2017-2018 (Commission de la fonction publique, 2018). Lancé à l'initiative de la Commission en lien avec le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor, ce programme pilote a été déployé à l'échelle de 17 organisations participantes du Gouvernement central parmi lesquelles notamment Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, Emploi et Développement Social Canada, Affaires mondiales Canada, Statistique Canada, la GRC ou encore Affaires autochtones et du Nord du Canada. Un total de 27 processus externes affichés dans ces 17 organisations, ont été organisés. « L'échantillon était composé de 2 266 postulants, dont 685 membres d'une minorité visible. En tout, 54 évaluateurs indépendants (2 par processus) ont participé au projet pilote, ce qui a donné lieu à 4 452 décisions de présélection indépendantes » (Commission de la fonction publique, 2018). Ce projet pilote interministériel a notamment permis de mettre en évidence, à partir d'une comparaison avec la méthode traditionnelle de recrutement, que « dans les processus de recrutement externe, la méthode d'évaluation anonyme fait diminuer le taux de présélection des postulants, en comparaison avec la méthode d'évaluation traditionnelle, à l'aide de laquelle tous les renseignements sont disponibles. Lorsque l'on compare l'incidence de l'évaluation anonyme au regard de l'appartenance à une minorité visible, les résultats indiquent que, même s'il n'y avait pas d'avantage ou d'inconvénient lié à la méthode d'évaluation anonyme pour les minorités visibles, le recrutement anonyme réduit considérablement le taux de présélection de tous les autres postulants » (Commission de la fonction publique du Canada, 2018).

En résumé ici et bien que les exemples de ce paragraphe ne soient pas exhaustifs, il importe de souligner ici que les espaces interministériels de discussion et d'échange de bonnes pratiques constituent non seulement des espaces de coordination présentant des possibilités de convergence institutionnelle au sein du champ organisationnel mais constituent plus encore, des espaces d'apprentissage qui permettent une mise en relation des expertises des différentes branches professionnelles enjointes à une même communauté de pratiques.

4.2.2.3 Des branches professionnelles différentes mais convergeant vers le champ

Il sera aussi question dans les prochains chapitres de souligner là-encore plus en détails, la diversité des rôles et des positions occupées au sein du champ organisationnel par les acteurs professionnels individuels. Le champ de l'équité en emploi dans les organisations du Gouvernement central du Canada fait ainsi intervenir différentes branches professionnelles qui présentent pour chacune d'elle des contributions spécifiques à la mise en œuvre de la politique à l'échelle organisationnelle ou inter-organisationnelle mais qui tendent ensemble à converger vers le champ organisationnel et donc à diriger et coordonner leurs pratiques professionnelles vers celui-ci.

Le champ de l'équité en emploi implique des spécialistes et ou praticiens de l'équité en emploi à différents niveaux hiérarchiques, que cela soit au niveau de la haute gestion, des gestionnaires ou encore, au niveau des employés. On peut au niveau organisationnel par exemple citer les conseillers en dotation pour les ministères et les agences ou encore, les directeurs ou directrices des ressources humaines. Plus-haut, nous avons souligné depuis une directive de 2020 du Conseil du Trésor, la nomination parmi la haute gestion, de responsables principaux de l'équité en emploi pour chaque ministère et agence et qui sont directement placés sous l'autorité des sous-ministres.

Au niveau inter-organisationnel, nous pouvons ici mentionner et présenter la contribution de deux fonctions professionnelles d'horizons différents mais agissant directement dans le contexte de la mise en œuvre de l'équité en emploi à savoir, les analystes de politique et les vérificateurs.

Pour ce qui est de la fonction d'analyste de politique, celle-ci est déterminante au niveau de l'interprétation des prérogatives et des compétences permises dans le cadre de la réalisation de la politique de l'équité en emploi. Le rôle de l'analyste est autrement dit de prodiguer avis et conseils aux gestionnaires ministériels ou aux responsables des ressources humaines pour structurer leurs plans d'équité en emploi et adapter leurs instruments de gestion. La responsabilité de l'analyste est aussi de donner des indications précises sur la manière dont l'employeur doit recueillir des données sur l'équité en emploi par l'administration de questionnaires mais aussi sur la manière dont l'employeur doit produire ses rapports d'équité en emploi. Il s'agit-là d'une compétence d'analyse et d'expertise de premier plan participant directement de la diffusion des principes et des pratiques de l'équité en emploi. L'analyste joue donc un rôle prépondérant dans la convergence institutionnelle. L'analyste est enfin en mesure de conduire des recherches approfondies sur l'équité en emploi, par exemple pour donner des indications précises au ministre du travail ou pour accompagner les réflexions de certains groupes de travail comme celui sur la modernisation de la loi.

Une deuxième branche professionnelle que l'on recense au niveau inter-organisationnel dans la communauté de pratiques de l'équité en emploi est celle constituée des vérificateurs et en particulier, des vérificateurs de la Commission Canadienne des Droits de la Personne. Contrairement aux analystes de la politique de l'équité en emploi que l'on retrouve principalement au Ministère du travail, à la Commission de la Fonction Publique ou encore au Conseil du Trésor, les vérificateurs de la Commission Canadienne des Droits de la Personne sont explicitement nommés dans la loi sur l'équité en matière d'emploi sous les paragraphes qui fixent le mandat de la Commission. Les vérificateurs ont principalement la charge de contrôler les employeurs (fédéraux) en définissant préalablement les normes et modalités de la vérification en consultation avec ceux-ci. Pour ce faire, ils ont notamment la charge d'analyser les données fournies par les employeurs mais peuvent aussi être amenés à interroger des employés en cas de doute ou d'interrogation sur la mise en œuvre des programmes d'équité en emploi. Dans le cadre des entretiens réalisés, nous avons eu la chance de pouvoir recueillir le témoignage d'une des vérificatrices de la Commission Canadienne des Droits de la Personne :

« Je supervise le travail avec les vérificateurs et puis, je m'assure de gérer le suivi du travail auprès de la direction de la Commission. Je m'assure que les informations sont bien données aux vérificateurs et je m'assure en retour que leur travail est bien fait et que les suivis sont faits tel que demandé par la Direction. Si on a des vérifications, alors on se dit qu'on va commencer la vérification, les rapports vont être envoyés d'ici tel temps alors je donne l'information et je m'assure chaque semaine que le travail progresse pour arriver à temps jusqu'au rapport » (entretien du 30 mars 2021, p. 1-2).

L'entretien a notamment été l'occasion de clarifier la question du déroulement des cycles de la vérification et de l'étendue des pratiques qu'ils impliquent :

« Lorsqu'on fait nos vérifications, on a deux approches. Une approche c'est le secteur. On fait plusieurs vérifications en même temps. Sinon on prend un seul Ministère par rapport à la vague de vérification qu'on va entamer. Je vais reprendre cela, c'est une vague. Donc on envoie d'abord une notification à l'employeur dans le secteur public. On envoie un questionnaire sur l'équité en emploi. Après cela, on va réviser les informations et on va faire une sélection puisqu'il y a beaucoup de départements et qu'on n'a pas assez de ressources pour vérifier tout le monde et puis avec les nombreuses vagues de vérification qu'on a, on n'a pas le choix de sélectionner les employeurs des ministères et agences. Alors on va prendre une méthode mathématique pour les sélectionner et puis de là, on va sélectionner le nom dépendamment des vérifications qu'on a et selon celles qui sont en cours. Alors ce qu'on dit, c'est qu'on prend un échantillon et puis de cet échantillonnage on va passer à la vérification approfondie. Puisqu'on ne peut pas faire les tous les départements en même temps, on prend une partie sur laquelle on va faire la vérification. La raison pour laquelle on envoie le questionnaire à tous les départements et agences dans le secteur c'est que même si on ne peut pas faire une vérification approfondie de leur programme, cela nous donne toutefois un aperçu de ce qu'ils font dans leur organisation. Pour ceux qui ne sont pas

sélectionnés pour la vérification approfondie, on leur dit merci et qu'on a assez d'éléments pour la vérification sur l'équité en matière d'emploi et pour ceux qui se font sélectionner, on passe à la deuxième étape qui consiste à leur demander des questions plus précises sur leurs programmes. La loi sur l'équité en matière d'emploi fixe un nombre de 9 exigences que les employeurs doivent se conformer. Alors on demande des questions aux employeurs sur les 9 exigences de la loi. Et puis comme je vous ai dit déjà, on a deux processus de vérification en place : un par secteur et un processus conventionnel. Par secteur, on va regarder un seul des groupes désignés alors on va choisir, on va prendre un seul des groupes désignés. Par exemple, on va prendre le groupe désigné qui a eu le moins de progrès au cours des dernières années et sinon, si on prend l'approche conventionnelle, on va regarder les 4 groupes désignés. On va demander de l'information du programme de l'équité en emploi du ministère ou de l'agence sous les quatre groupes ou bien du groupe sélectionné dépendamment du processus retenu, conventionnel ou horizontal » (Ibid., pp. 2-3).

Ces quelques fragments offrent ici un bon aperçu de la spécialisation et de la richesse du travail de vérification de l'équité en emploi par les agents de la Commission. Cet entretien a aussi mis en évidence une donnée empirique importante, à savoir que les changements dans les procédures et les critères de la vérification étaient moins justifiés par des motifs de progrès ou d'opportunité pour améliorer la gouvernance de la politique de l'équité en emploi que par des contraintes et compressions budgétaires successives qui ont eu pour conséquence de forcer les agents de la Commission à adapter leurs pratiques professionnelles de vérification auprès des employeurs :

« Il y a eu des coupures au Gouvernement qui nous ont affectées. C'est sûr que cela a pesé sur la charge de travail mais à chaque fois, on a eu à s'adapter. Alors à s'adapter à ce qu'on puisse continuer les vérifications. C'est pour cela qu'on ne peut s'engager comme j'ai dit plus tôt à revenir à chaque trois ans pour les employeurs où on a fermé la vérification. Mais on a eu à s'adapter et c'est pour cela qu'on a maintenant le processus de la vérification horizontale. Alors c'est un secteur. On peut toucher beaucoup plus d'employeurs en même temps. Alors quand c'est un secteur, on a commencé la vérification horizontale avec le secteur bancaire. On a contacté toutes les banques assujetties à la loi fédérale et on leur a envoyé le questionnaire. De cette manière, même si on ne fait pas la vérification chez tous les employeurs, de cette manière au moins, on peut contacter le plus d'employeurs possibles et avoir le plus d'information possible sur leur programme d'équité en matière d'emploi (...) euh, je dirais que ces trois dernières années c'est mieux. Le processus horizontal est nouveau. C'est déjà une bonne nouvelle. Notre équipe n'a en revanche pas bougé depuis trois ans. C'est sûr qu'il y a des gens qui sont partis mais des gens qui sont venus. Le nombre est resté le même mais on a eu à s'adapter et c'est en 2018 qu'on a eu la première vérification horizontale. C'était un projet pilote au départ. Ça a beaucoup aidé parce qu'en trois ans, on a pu faire 3 secteurs. On a quand même pu toucher à toutes les banques et puis les compagnies de télécommunications et là maintenant, on fait le secteur public. Oui c'est une amélioration avec ce processus-là » (Ibid., pp. 5-6).

À la lumière de ces quelques lignes sur la diversité des rôles et des expertises professionnelles qui se voient intégrées au champ organisationnel de l'équité en emploi et sur lesquels nous aurons l'occasion de revenir plus en détails dans les prochains chapitres, il convient maintenant de souligner qu'un dernier élément de la professionnalisation des champs organisationnels, et non des moindres, est le développement d'une documentation à l'usage des praticiens de l'équité en emploi comme du public.

4.2.2.4 Le développement d'une littérature institutionnelle sur l'équité en matière d'emploi

La documentation gouvernementale constitue un important critère à la question de la professionnalisation du champ organisationnel car elle participe non seulement à rendre compte des stratégies et des résultats des différentes activités professionnelles conduites dans le cadre de la politique d'équité en emploi par les différentes organisations du Gouvernement central, qu'à participer à la diffusion des bonnes pratiques et des résultats des initiatives interministérielles lancées à l'échelle de toute la fonction publique. Cette littérature grise ou ces rapports gouvernementaux sont donc de précieux outils pour les gestionnaires de l'équité en emploi tant ils participent autant à l'élan de la

convergence institutionnelle qu'à éclairer et guider la communauté des professionnels et le public quant aux innovations et aux progrès réalisés dans le domaine au fil du temps.

On peut ici identifier plusieurs sources textuelles qui présentent un intérêt direct pour la question de la professionnalisation et qui ne sauraient être exhaustives une fois encore :

En premier lieu, les rapports annuels du Secrétariat du Conseil du Trésor sont des documents de premier plan pour ce qui est du suivi et des progrès réalisés dans les différents ministères et agences : « afin de mieux comprendre les problèmes et les expériences uniques des employés en milieu de travail, nous allons au-delà de la publication de la représentation globale en diffusant également des données ventilées pour trois des quatre groupes désignés par l'équité en matière d'emploi. Cela permet d'obtenir une vue d'ensemble plus globale des personnes qui composent la fonction publique. L'exploration de nos données à un niveau plus granulaire est le fondement de notre travail en vue de la réalisation d'une fonction publique plus représentative, plus diversifiée et plus inclusive » (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2021). Ces rapports sont prescrits par la loi sur l'équité en matière d'emploi et doivent être déposés devant le Parlement. Dans le 27^{ème} rapport annuel (2018-2019), le président du Conseil du Trésor déclarait ainsi au nom de l'ensemble de la fonction publique du Canada : « dans l'ensemble, je suis satisfait des progrès réalisés par la fonction publique en matière de recrutement, de perfectionnement et de maintien en poste d'une main-d'œuvre diversifiée. Dans l'avenir, les ministères devront continuer de se pencher sur l'évolution de la population canadienne, veiller à ce que la fonction publique soit représentative des personnes qu'elle sert et, de plus en plus, s'efforcer de faire en sorte que tous les employés se sentent valorisés. À cette fin, les gestionnaires devront continuer de recruter des personnes ayant divers antécédents, expériences et compétences, et outiller et soutenir ces personnes pour qu'elles réussissent. Je vous invite à lire ce rapport qui fait état des progrès réalisés par le gouvernement en ce qui a trait à la création d'une fonction publique accessible et inclusive, où tous les employés peuvent donner le meilleur d'eux-mêmes dans l'intérêt du Canada » (Conseil du Trésor, 2020, pp. 1-2).

À ces rapports de l'employeur fédéral, il convient aussi de citer les ressources en provenance de la Commission Canadienne des Droits de la Personne. En effet, les rapports de la Commission faisant suite aux cycles de vérifications sont là-aussi des sources précieuses de données pour les professionnels de la gestion comme pour les décideurs politiques et le grand public afin de voir dans quelles mesures les organisations parviennent à développer à l'interne, des programmes d'équité en emploi pour parvenir à des résultats tangibles en la matière.

À ces rapports du Conseil du Trésor et de la Commission Canadienne des Droits de la Personne, il convient d'ajouter la littérature produite par la Commission de la Fonction Publique sur les initiatives et les mécanismes favorisant l'équité en emploi et qui permettent de diffuser des bonnes pratiques au sein des différentes directions des ressources humaines des différents ministères et agences. Nous avons plus-haut évoqué l'exemple du rapport d'étude de la Commission sur l'anonymisation des recrutements mais nous pourrions aussi citer une étude qui a été conduite l'année suivante et qui visait à interroger les taux de promotion des groupes désignés sous l'équité en matière d'emploi. « L'étude compare, dans la fonction publique fédérale, les taux de promotion de chacun des 4 groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi (groupes désignés) à ceux de leurs homologues respectifs » (Commission de la fonction publique, 2019) et conclue que « l'analyse permet de détecter et de mesurer les écarts des taux de promotion des groupes désignés. À titre de prochaine étape, il sera important d'étudier les obstacles que les membres des groupes désignés peuvent rencontrer dans leur avancement professionnel. Cette étude propose des pistes d'analyse supplémentaires » (Ibid.).

Aux publications du Conseil du Trésor, de la Commission Canadienne des Droits de la Personne et de la Commission de la Fonction Publique, il convient d'ajouter toute la littérature provenant du Ministère du travail qui permet de donner là-encore, des interprétations et des vues d'ensemble des progrès et innovations réalisés en matière d'équité en emploi, indistinctement entre les employeurs publics et privés. A titre d'exemple, on peut souligner les rapports et communiqués autour du prix annuel sur l'équité en emploi qui apparaît comme un marqueur non seulement fort au sens symbolique mais aussi au sens politique. Le fait qu'un prix annuel de l'équité en emploi soit décerné

par le Ministère du travail participe directement de la dynamique de la professionnalisation du champ et de la structuration de la communauté de pratiques. « Aujourd'hui, la ministre du Travail, l'honorable Filomena Tassi, a annoncé les gagnants des Prix de réalisation pour l'équité en emploi de 2019. Ces prix servent à récompenser les employeurs du secteur privé sous réglementation fédérale et les entrepreneurs fédéraux pour leurs réalisations exceptionnelles en matière d'équité en emploi ainsi que leur engagement à créer des milieux de travail diversifiés et inclusif » (Communiqué de presse du Ministère du travail du 20 mai 2020).

A ces publications des organisations exerçant un rôle prépondérant dans l'animation du champ à l'échelle interministérielle, il convient *in fine* d'ajouter la documentation produite par les ministères et les agences en ce qui a trait à la mise en œuvre de leurs programmes d'équité en emploi. On peut par exemple ici citer le plan d'équité en matière d'emploi du ministère de la justice pour la période 2020-2021. Ces plans rendent compte des besoins et stratégies organisationnels et donnent ainsi une bonne idée de l'approche d'intervention privilégiée localement, organisation par organisation. On peut dans le plan annuel d'équité en emploi du Ministère de la justice par exemple lire que pour 2020-2021: « dans le cadre du nouveau plan, le Ministère a élargi la portée de son obligation de se conformer à la loi sur l'équité en matière d'emploi afin d'inclure la communauté LGBTQ2+ en plus des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi. De même, nous ferons tout pour que nos efforts soient axés sur les données et orientés par les données. Il est impératif que nous utilisions des mesures positives pour remplir nos obligations en matière d'équité en matière d'emploi. Des objectifs concrets et quantifiables nous permettront d'aller au-delà des statistiques et d'atteindre une véritable diversité et une véritable inclusion au sein du Ministère » (Ministère de la justice, 2021, p. 5).

En résumé, cette littérature grise participe donc directement non seulement aux dynamiques de professionnalisation des communautés de pratiques de l'équité en emploi à l'échelle interministérielle mais plus-encore, elle contribue aux convergences institutionnelles entre l'ensemble des acteurs. Toutefois, force est de constater que cette littérature permet aussi de revenir sur l'interrogation des prises de position dans les dynamiques de professionnalisation du champ. En effet, nous pouvons constater au prisme du dernier exemple mentionné dans le cadre de la stratégie annuelle du ministère de la justice, que les responsables ministériels de l'équité en emploi peuvent aussi contribuer à développer des logiques hétérodoxes par rapport aux pratiques et aux principes traditionnels véhiculés par le champ organisationnel.

4.2.3 Les responsables ministériels de l'équité en emploi : des entrepreneurs institutionnels porteurs d'idées hétérodoxes ?

Le dernier exemple relevé sur la stratégie d'anticipation de l'inclusion du groupe LGBTQ2+ dans la loi sur l'équité en matière d'emploi est en ce sens, une innovation qui en soi, n'est pas dans le champ de la délimitation actuelle de la loi mais qui tend de fait par cette prise de position, à le devenir. Ajoutons pour faire la jonction avec cette initiative ministérielle, que des discussions dans le cadre du groupe de travail sur la modernisation de la loi sur l'équité en emploi sont en cours pour aller dans le même sens (Emploi et développement social, 2021).

Pierre Bourdieu dans sa lecture des champs, rappelle que ceux-ci sont soumis à deux flux qui viennent les parcourir, le premier étant la volonté de conservation du champ dans son état et dans ses propriétés originelles et qu'il désigne par le concept d'orthodoxie. Le second flux est caractérisé par la venue de nouvelles idées ou de nouveaux positionnements, souvent apportés par des acteurs individuels au sein du champ et qui vont avoir pour effet de déplacer celui-ci en redéfinissant toutes ou parties des délimitations de celui-ci. Il désigne ce second flux par le terme d'hétérodoxie (Bourdieu, 1984a). L'hétérodoxie des prises de positions pour Bourdieu s'expliquerait essentiellement par la venue de nouveaux acteurs qui vont être porteurs de ces idées hétérodoxes et qui vont, comme l'écriraient DiMaggio et Powell dans leur analyse des champs organisationnels, se comporter en de véritables entrepreneurs institutionnels.

Ici, l'initiative portée par Justice Canada dans son plan annuel d'équité en emploi apparaît donc non seulement comme étant non-conventionnelle mais aussi hétérodoxe en raison qu'elle ne soit pas contenue dans la loi et qu'elle vise surtout, un élargissement des délimitations du champ, au motif de nouvelles responsabilités incombant aux gestionnaires. Dans un entretien avec une responsable ministérielle de l'équité en emploi, celle-ci indiquait :

« On a pris un tournant différent (...) considérant les limitations dans la collecte d'informations sur l'équité en emploi, on est en train de créer avant la fin de l'été, un deuxième outil de collecte d'information. Au lieu d'être de l'auto-déclaration, c'est de l'auto-identification... même chose (rire) dans la forme mais on y va vraiment avec les cinq groupes en quête d'équité donc avec le 5^{ème} groupe qui n'est pas encore désigné encore sous la loi mais avec les mêmes objectifs : formation linguistique, promotion, mentorat, *Sponsorship*... tout cela. L'information sera captée dans de ce deuxième outil-là. Donc je me permets plus de latitude considérant que cela ne tombe pas sous la loi sur l'équité en matière d'emploi. J'ai l'intention de colliger l'information pour le cinquième groupe en attendant... et éventuellement si les deux aspects se marient, de marier aussi les deux outils pour en avoir juste un. Mais il y a évidemment des façons... pas de jouer mais d'étendre ton mandat sur la base des différents règlements législatifs. Dans ce contexte-là d'auto-déclaration, on a eu l'avis de nos avocats qu'on pouvait utiliser la loi canadienne sur les droits de la personne, si quelqu'un décidait de me *challenger* ou de me défier d'inclure le cinquième groupe » (entretien du 22 juin 2021, Justice Canada).

Nous voyons donc au travers de cet exemple que les responsables ministériels de l'équité en emploi peuvent se montrer pro-actifs et porteurs d'idées hétérodoxes afin d'avancer positivement les délimitations du champ, pour répondre à de nouveaux enjeux ou à de nouvelles revendications sociales. Non que cela puisse venir fragiliser le champ et les positions prises par ses acteurs comme le soulignerait Bourdieu, bien au contraire, cela permet de rendre compte d'un renforcement et d'une capacité d'adaptation institutionnelle de celui-ci. En ce sens, le concept d'entrepreneur institutionnel s'avère plus pertinent et plus compatible que celui de la figure du nouveau-venu qui peut sembler relativement réductrice pour pouvoir traiter de la question du changement et de l'évolution du champ au fil du temps. Si les reconfigurations demeurent perçues plutôt négativement chez Bourdieu contrairement à DiMaggio et à Powell, il est intéressant de relever que dans les entretiens conduits, ces changements initiés, plutôt que d'être le fruit des nouveaux venus- donc de gestionnaires ayant peu d'expérience dans le domaine de l'équité en emploi- provenaient en fait des gestionnaires les plus anciens et les plus expérimentés en la matière.

4.2.4 Face à eux, des organes de contrôle soucieux du maintien du *statu quo* ou de l'évolution des délimitations du champ ?

Si l'analyse chez Bourdieu confine à une distribution des positions prises au sein des champs entre des acteurs porteurs de l'orthodoxie, donc garants du maintien du champ dans ses propriétés et dans ses délimitations au fil du temps, et des acteurs subversifs qui seraient porteurs d'idées hétérodoxes visant à transformer le champ en luttant contre le *statu quo*, il peut sembler pertinent de se demander dans quelles mesures cela s'applique pour les instances de contrôle qui depuis l'institutionnalisation du champ, jouent un rôle important dans l'animation et la structuration des instances et des communautés de pratiques et de professionnels de l'équité en emploi. Alors que Bourdieu parle des organisations préexistantes comme étant celle qui vont imposer l'orthodoxie, il peut sembler ici intéressant de voir à quel point les acteurs organisationnels originels peuvent à l'inverse, provoquer l'émergence de positions hétérodoxes à l'endroit du champ pour venir accompagner sa transformation.

On peut simplement à titre d'exemple rappeler encore ici que le récent groupe de travail, constitué à l'initiative de la Ministre du travail pour la refonte et la modernisation de la loi sur l'équité en matière d'emploi et qui convie autour de la table la Commission de la Fonction Publique mais aussi le Conseil du Trésor, présente en soi un mandat pour le moins porteur de changements à venir :

« Depuis l'adoption de la loi en 1986, des progrès constants ont été réalisés en faveur de l'équité en matière d'emploi dans les milieux de travail sous réglementation fédérale. Toutefois, les quatre groupes désignés aux termes de la loi – les femmes, les Autochtones, les personnes en situation de handicap et les membres de minorités visibles – continuent de se heurter à des obstacles à l'emploi. De plus, des changements économiques et sociaux se sont produits, mettant en évidence les problèmes que pose le cadre d'équité en matière d'emploi. Ces problèmes ont mené à des demandes visant à : élargir la portée de la loi pour y inclure d'autres groupes sous-représentés, comme les personnes LGBTQ2; Redéfinir les groupes désignés existants; Cerner les principaux obstacles et promouvoir les pratiques exemplaires pour combler les lacunes persistantes en matière d'équité; et réexaminer les exigences en matière de production de rapports et de collecte de données » (Emploi et développement social Canada, 2021).

Conclusion – la professionnalisation et les perspectives de reconfiguration du champ organisationnel.

Le champ de l'équité en emploi a connu plusieurs étapes au cours de son institutionnalisation. Bien que certains ministères eussent déjà entrepris avant les années 1980 de développer des programmes proches de ce qui sera par la suite généralisé avec l'équité en emploi, celle-ci a émergé dans le cadre de l'enquête et du rapport de la Commission royale de 1984. Moment fondateur, cette commission a défini un concept juridique jusqu'alors inexistant en droit fédéral canadien et a rendu possible sa légitimation, autant sur le plan social que sur le plan politique. Nous avons vu ensuite, en remontant le cours des archives des débats parlementaires qui ont conduit à la première loi sur l'équité en emploi, que plusieurs formes de rationalités avaient été au cœur des affrontements entre progressistes-conservateurs et libéraux du point de vue des rôles et de l'interprétation de la portée à donner à la loi par rapport à l'employeur. Les années qui ont suivi les premières années d'exercice de la loi, ont permis sous le gouvernement libéral de Jean Chrétien d'aboutir à l'adoption d'une deuxième version de la loi qui est celle toujours en vigueur à ce jour et qui visait à intégrer plus fidèlement les recommandations et mécanismes proposés dans le rapport de la Commission royale.

L'institutionnalisation du champ étant une première étape à franchir dans la lecture du modèle d'émergence des champs organisationnels, la professionnalisation en est une autre toute aussi décisive dans la mesure où les dynamiques de professionnalisation viennent traduire et structurer les principes et les règles régissant le champ dans les pratiques et les initiatives portées par les acteurs. Plus précisément, l'analyse de la professionnalisation du champ éclaire sur la mise en évidence de la délimitation des frontières de celui-ci, de la distribution des rôles et des positions occupées en son sein, autant par les acteurs organisationnels que par les acteurs individuels. Nous avons pour ce faire, mis en évidence un faisceau d'indices à la lecture des formes de professionnalisation des champs organisationnels à savoir, la mise en place de mécanismes de formation et donc, de processus d'apprentissages organisationnels directs et indirects (March et Olsen, 1975). Ensuite, la mise sur pied d'instances interministérielles dans la conduite d'initiatives inter-organisationnelles de diffusion de bonnes pratiques parmi la communauté des professionnels de la fonction publique. En troisième lieu, nous avons montré que la professionnalisation pouvait aussi s'analyser selon de la diversité des fonctions professionnelles et des expertises spécifiques participant directement à l'animation du champ et à la structuration des communautés de pratiques. Enfin, la question de la production d'une riche documentation sur l'équité en emploi contribue elle aussi aux dynamiques de la professionnalisation du champ autant qu'à la convergence institutionnelle dans la détermination des pratiques et des outils de gestion de l'équité en emploi au niveau organisationnel.

En dernier lieu, nous avons dans ce chapitre mis en évidence, par le traitement de l'institutionnalisation et de la professionnalisation de l'équité en emploi dans les ministères et les agences du gouvernement central, que les champs organisationnels ne sauraient nécessairement être animés que par des logiques de conservation mais qu'à l'inverse, les entrepreneurs institutionnels au même titre que les organes de contrôle du champ pouvaient ensemble, concourir à forger des

perspectives hétérodoxes revendiquant des transformations du champ du point de vue de ses délimitations et des positions prises par ses acteurs.

En outre, ce chapitre aura permis de tirer parti des principales contributions et des principaux postulats de l'analyse des champs organisationnels, d'une part dans la sociologie de Pierre Bourdieu et d'autre part, dans la sociologie néo-institutionnaliste de DiMaggio et Powell en montrant notamment comment leur mise en discussion permettait de surmonter certaines des limites conceptuelles aux deux analyses prises indépendamment. Le principal enseignement de cette mise en discussion se rapporte donc au potentiel d'approfondissement de la dynamique des champs organisationnels, par le déplacement du langage, des objectifs, des outils de gestion et des prises de positions à l'égard du champ organisationnel. Si chez Bourdieu, cette dynamique est plutôt perçue négativement et serait le fait de nouveau venus, ces dynamiques sont à l'inverse, dans la perspective néo-institutionnaliste, une conséquence positive non seulement explicable par la professionnalisation du champ mais aussi par la convergence institutionnelle volontaire de ses acteurs nouveaux et préexistants. Les prochains chapitres seront l'occasion, entre autres, de développer davantage cette idée d'approfondissement des champs organisationnels et de leurs reconfigurations éventuelles par le biais d'adaptations progressives du langage, des valeurs, des instruments, des pratiques et des prises de positions au sein du champ par ses acteurs.

Chapitre 5 –

Évolution et reconfiguration du champ : de l'équité en matière d'emploi à la gestion de l'ÉDI

Introduction

Si l'équité en matière d'emploi est venue à compter des années 1980, structurer les pratiques de gestion de la diversité au sein des organisations publiques fédérales au Canada, cette approche présente toutefois certaines limites et la documentation institutionnelle, comme la recherche ainsi que les discours des gestionnaires interrogés dans le cadre de la présente thèse abondent dans le même sens, à savoir que de nouvelles approches ont depuis été développées pour élargir le champ de la gestion de l'équité en milieu organisationnel et remédier à certaines des limites contenues dans les terminologies et les dispositifs encodés dans la loi sur l'équité en matière d'emploi qui n'a pas été révisée depuis sa version de 1995.

« La distinction des rôles au sein de notre équipe, lorsque je parlais des rôles en matière de diversité et d'inclusion témoigne de cette objection-là que nous avons à l'interne, une loi très restreinte sur l'équité et particulièrement sur les chiffres. Le défi avec les chiffres par exemple, puisqu'on parlait de sous-représentation tout à l'heure c'est l'idée que derrière les chiffres, c'est un moyen pour arriver à une fin [...]. On parle de cibles d'embauche et de cibles de la représentation. Mais qu'est-ce qu'il en est de la rétention ? Si les personnes sont membres de ces groupes-là, n'ont pas d'expérience et d'occasions qui sont équitables, on n'a pas atteint notre objectif. Donc effectivement, dans la loi sur l'équité en matière d'emploi, je pense que vous l'avez bien dit...on ne couvre pas la diversité et l'inclusion. On couvre seulement l'équité en emploi elle-même qui est très axée sur la représentativité, ce qui est bien certainement mais étant donné que c'est un des seuls sujets abordés dans la loi...qui vise l'équité...c'est une loi de représentativité...des groupes désignés finalement...eh bien cela devient un objectif et donc on perd de vue j'ai l'impression les autres facteurs qui sont importants et qui peuvent contribuer à l'équité...la vraie équité en emploi au sein de l'employeur » (entretien 19, pages 7-8).

Les différents entretiens conduits au sein des directions des ressources humaines de différentes organisations du Gouvernement fédéral abondent dans le même sens, à savoir que les politiques et les stratégies organisationnelles ont évolué ces dernières années pour viser une plus grande transversalité dans la gestion des enjeux touchant à la diversité et pour les refléter à différents piliers entourant autant la gestion des personnes, les systèmes d'emploi, les mesures de dotations mais également les programmes de mentorat, de rétention et de promotion au sein de la fonction publique. Ces différents piliers intègrent aussi la question de la promotion de la santé et du bien-être en milieu de travail via des activités de formation et de sensibilisation aux enjeux de la diversité, aux discriminations, à l'antiracisme, aux biais inconscients ou encore aux micro-agressions qui font dorénavant partie du lexique de la gestion de la diversité organisationnelle :

« Les expériences individuelles sont tellement personnelles mais on a identifié des tendances entre les différents groupes...lorsqu'on parle de micro-agressions par exemple, lorsqu'on parle de trauma, un des mots clés que l'on trouve au sein de la fonction publique depuis une couple d'années maintenant, c'est le biais inconscient. Un des messages qu'on a reçu de la part de nos employés c'est qu'on voulait aller au-delà de cela et parler de trauma. C'est le trauma qui est important. C'est le vécu d'un biais. C'est la manifestation de ce biais. D'une part ça donne beaucoup d'informations mais également à titre de conseiller en ressources humaines ça me donne beaucoup d'obligations pour proposer des activités et des initiatives, des livrables etc. » (entretien 19, page 11).

Aussi, et en prélude à la restitution de l'analyse qui sera faite dans les prochains chapitres à partir des données tirées des entretiens et de la documentation interne aux organisations, l'objectif du présent chapitre va être de mettre en évidence une évolution récente dans le cadrage et l'élargissement, non seulement des dispositifs et des pratiques des gestionnaires de la diversité au sein des organisations publiques fédérales mais aussi dans les discours qui visent de plus en plus à redéfinir les contours et les délimitations de la gestion des diversités et qui se retrouve de moins en moins circonscrite à la question de l'équité en emploi pour y inclure de nouvelles considérations, terminologies et dispositions à la gestion des ressources humaines tel que souligné ci-dessus. En passant d'une approche initialement centrée sur la question de l'équité en emploi, à une approche visant à faire de celle-ci un volet parmi tant d'autres des politiques et des pratiques de gestion organisationnelle, il s'agit de saisir une progressive maturation et recomposition du champ organisationnel de la gestion de la diversité et de ses acteurs pour tendre dans les faits vers une approche intégrée, interreliée et transversale dorénavant communément désignée par la formule « Équité, Diversité et Inclusion » et portée par l'acronyme ÉDI.

Les prochaines pages de ce chapitre tenteront de dresser la table aux prochains chapitres en rendant compte à titre sommaire, de cette recomposition à l'œuvre dans les différentes directions des ressources humaines ministérielles et en tentant de répondre aux questions suivantes : (1) Comment la gestion de la diversité, initialement incarnée par la question de l'accès à l'emploi et des politiques d'embauche dans la fonction publique, tend-t-elle à progressivement se généraliser à l'ensemble des domaines de la gestion des ressources humaines ? (2) Quelles implications cette expansion présente-t-elle au regard de la structuration des normes et des pratiques de l'équité en emploi ? Dans une première section définitionnelle, nous ferons une brève recension de sources qui récemment, se sont intéressées à cette définition et à ce cadrage des politiques et des pratiques de l'ÉDI. Nous relèverons un manque de conceptualisation à ce jour dans la littérature académique francophone. Une seconde section viendra décrire et illustrer les formes d'évolution et d'élargissement des pratiques de l'équité en emploi dans les organisations fédérales pour tendre, via l'apprentissage organisationnel, vers de nouveaux processus qui nous le verront, s'inscrivent structurellement à la fois dans une logique d'approfondissement de la gestion de l'équité en emploi mais aussi dans certaines formes de remise en cause de l'approche prévalant à cette dernière. Nous verrons que cette mutation ou cette reconfiguration du champ de la gestion de la diversité à l'œuvre dans la fonction publique passe entre-autres, par un repositionnement non seulement en termes de ressources, en termes d'acteurs mais aussi et plus largement, en termes de philosophie et de culture organisationnelle. Nous pourrions donc discuter et déduire à l'issue de cette seconde section, que les propriétés et les effets axiologiques inhérents aux champs organisationnels font que ces derniers sont autant traversés et nourris par des logiques de conservation et de stabilisation à l'endroit des pratiques et valeurs préexistantes, que par des logiques plus progressistes visant à faire évoluer par la pratique professionnelle, le champ vers de nouvelles normes et de nouveaux processus de gestion, quitte à remettre partiellement en cause les normes antérieures. Finalement, dans une troisième section plus discursive que descriptive, nous verrons que ces variations et repositionnements du champ organisationnel décrits dans la seconde section s'inscrivent et se voient reflétés dans les narratifs des gestionnaires sur la place de la gestion de la diversité dans la vie institutionnelle. La conclusion ouvrira enfin la porte à la proposition d'un modèle de double analyse séquentielle des champs organisationnels qui sera proposé dans le chapitre 6, avant que les résultats de l'analyse des entretiens et des plans de gestion ministériels ne soient présentés dans les chapitres 7, 8, 9 et 10, dans le cadre de la présentation des quatre principales dynamiques institutionnelles constitutives aux évolutions du champ organisationnel.

5.1 L'ÉDI, un triptyque émergent et transformatif de la gestion de la diversité

L'acronyme ÉDI désignant de manière englobante et confondante l'équité, la diversité et l'inclusion est une expression composite pour le moins récente. Sa transversalité n'a pas encore été à ce jour ni pensée, ni documentée dans le cadre d'un article ou d'un ouvrage universitaire en français et unificateur à l'égard de ses trois composantes. Toutefois, force est de constater qu'une documentation institutionnelle de la part de nombreuses organisations gouvernementales, mais pas uniquement, a

contribué à nourrir et travailler des tentatives de définition et d'application de cet acronyme dans les dernières années en le rapprochant d'un concept global utile pour intégrer sous de mêmes initiatives, grilles d'analyses et outils de gestion, les problématiques inhérentes aux enjeux de gestion de l'équité, de l'inclusion et plus généralement de la diversité en milieu de travail. Dans les prochaines sous-sections, nous entreverrons brièvement quelques travaux qui ont commencé à envisager l'ÉDI dans un même élan mais tout en dissociant dans leur définition les politiques d'équité, des politiques d'inclusion et finalement des politiques de diversité. Sur la base de certaines sources institutionnelles, nous proposerons dans un deuxième temps, de surpasser ces différences de définitions distinguant ces trois approches, pour les arrimer entre elles avant de souligner dans la littérature, quelques implications de l'ÉDI pour la gestion des organisations aujourd'hui.

5.1.1 L'équité, la diversité et l'inclusion, connaissances multiples ou concept intégré ?

Un constat s'impose ici d'entrée de jeu. Depuis l'horizon 2020, de multiples organisations publiques, gouvernementales, sociales, académiques ont contribué à reprendre et à forger dans un même élan conceptuel, une étroite relation au point de vue des considérations et des pratiques à apporter à la gestion organisationnelle, pour traiter des enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion, en les reprenant sous l'acronyme ÉDI et en avançant de nombreuses justifications au point de vue de la documentation institutionnelle. Toutefois et en recherche de cet usage pour le moins récent, nous ne relevons pas encore d'article ou d'ouvrage de langue française qui viendrait à brosser les significations, interrelations et applications à ces trois termes dorénavant associés par la gestion organisationnelle. Aussi, il s'agit pour avancer un cadre définitionnel intégrateur de l'ÉDI encore à ce jour, de se référer aux définitions distinctes de chacun de ces termes et proposés dans la littérature académique.

S'agissant des définitions données de la diversité, en tant que fait social et phénomène de gestion, et au-delà des définitions que nous avons préalablement relevées dans le premier chapitre, nous pourrions ajouter ici certaines sources ou références provenant de travaux dans le domaine des institutions et industries culturelles. Comme le rapporte Van Ewijk (2011) dans la revue *Journal of Organizational Change Management*, la diversité est parfois définie de manière plus restreinte comme renvoyant aux caractéristiques individuelles faisant écho à la race, au genre, à l'ethnicité, à l'âge, aux origines nationales, à la religion ou encore aux handicaps alors qu'à l'inverse, d'autres définitions refusent ces restrictions catégorielles en parlant davantage de construits sociaux et d'ensembles de manières ou de traits descriptifs dont les individus se revendiquent explicitement et qui les différencient vis-à-vis d'autres individus ou groupes d'individus (Ibid.; Cuyler, 2013; Wentling et Palma-Rivas, 1997). Certains travaux ont par exemple dans le domaine culturel mis en évidence que la diversité des formes d'expression artistique, les goûts et les pratiques culturelles doivent aussi être compris dans le concept de diversité (Potts et al, 2008). Les travaux de Florida ou ceux d'Eikhof sur les industries créatives ont ainsi contribué à penser la diversité dans le champ de la culture en rappelant que la créativité des individus ne devrait pas être freinée ou conditionnée par le biais de certaines propriétés individuelles telles l'ethnicité, l'origine, le sexe ou l'âge et quand bien même ces dernières puissent influencer ou être la source de la créativité artistique (Florida, 2012; Eikhof, 2017).

À ces éléments de définition de la diversité, il convient aussi de souligner que l'inclusion jouit elle aussi d'une kyrielle de définitions selon les auteurs qui l'ont relevée et utilisée dans le cadre de leurs travaux. On peut par exemple citer un article de Laura Dobusch (2014) qui explique que l'inclusion doit se comprendre comme étant un concept glissant, qui voyage et change de significations en fonction de contextes scientifiques et publics variés. Elle soutient toutefois que la compréhension mutuelle que l'on doit en faire consiste en « un procédé ou une condition où les individus obtiennent un accès à des secteurs où ils étaient exclus, que cela soit formellement ou de manière non-intentionnelle et donc inconsciente » (Dobusch, 2014, p. 220, traduction libre). Elle ajoute que l'inclusion constitue ainsi un objectif institutionnel désirable pour toute organisation bien qu'elle renvoie toujours formellement à une analyse en termes de pouvoir et donc qu'elle ne doit pas négliger que les politiques d'inclusion peuvent aussi parfois présenter ou mettre en évidence des effets ou biais exclusifs qu'il convient donc de ne pas perdre de vue. Dans la littérature des industries et des

institutions culturelles, certains écrits ont mis en évidence que les artistes pouvaient eux-mêmes constituer de véritables agents du changement social en contribuant à développer des pratiques artistiques mais aussi des communautés plus inclusives (Novak-Leonard et Skaggs, 2017). On peut par exemple souligner dans l'ouvrage *Canadian Cultural Policy in Transition* édité par Devin Beaugard et Jonathan Paquette (2021) que le concept d'inclusion se retrouve être au cœur de plusieurs chapitres de l'ouvrage collectif. Le chapitre 5, dédié aux politiques publiques culturelles au Canada et discutant des travaux d'Ashley (2007), explique que le champ du patrimoine a historiquement constitué un espace social d'exclusion et ce, malgré que le multiculturalisme canadien et que les politiques mises en place par Patrimoine Canada depuis maintenant un certain nombre d'années, visent justement à développer et soutenir des événements et des productions plus inclusifs au regard des mécanismes antérieurs d'exclusion liés du domaine des arts créatifs et du patrimoine, notamment envers les cultures des peuples autochtones.

En dernier lieu, l'équité que nous avons eu l'occasion de définir dans les précédents chapitres, renvoie la plupart du temps à l'égalité d'opportunité entre les individus, sans regard de leur caractéristique ou de leur situation individuelle (Koivusalo, 2006; Dobbin, 2009). On peut aussi considérer l'équité en tant que principe selon lequel « pour s'attaquer aux questions de diversité et d'inclusion, les organisations doivent passer d'une culture de l'égalité à une culture de l'équité (...) qui exige d'écouter et de comprendre les différents besoins des individus. À titre d'exemple, ne pas tenir de rencontre après 16h30 afin de permettre aux parents de jeunes enfants de participer plus activement aux décisions de l'organisation » (Revue gestion, automne 2021, p. 51). Toutefois, il convient de souligner que certaines différences entre les concepts d'équité et d'égalité existent bel et bien. Une divergence philosophique historique entourant ces deux termes peut renvoyer à la pensée de la philosophie politique du XVIII^{ème} siècle, et notamment à la théorie du contrat social et au discours sur l'origine et sur les fondements de l'inégalité parmi les hommes (Rousseau, 1755). Tandis que l'égalité considère que les individus ne devraient en aucun cas être discriminés, même positivement, l'équité à l'inverse considère que les individus ne peuvent disposer d'une égalité de condition et que des mécanismes compensatoires discriminants sont nécessaires pour doter les individus d'une réelle égalité des chances. L'égalité s'oppose donc à l'équité en ce sens qu'elles sont le véhicule à deux visions antagonistes des règles devant prévaloir au contrat social. « Plutôt que de rénover les méthodes d'*affirmative action* mises en œuvre aux États-Unis (certains États comme la France) ont accentué le déplacement du principe d'égalité vers le principe de non-discrimination » (Koubi et Guglielmi, 2000, p. 9).

Finalement, il semble légitime de vouloir sur le plan académique rapprocher ces trois concepts en les mettant en relation. La culture de l'équité peut dès lors apparaître, tel qu'exprimé ci-dessus, en tant que condition préalable pour ensuite amener des pratiques de diversité et d'inclusion au sein des dispositifs de gestion des organisations. Comme l'explique le Conseil de Recherche en Sciences Humaines du Canada (2021) dans le cadre de l'énoncé conjoint des trois organismes sur l'équité, la diversité et l'inclusion, l'agenda ainsi que les méthodes de recherche doivent dorénavant intégrer les principes d'ÉDI, et en particulier dans le cadre des demandes de subvention de recherche. Le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada précise ainsi que : « nous sommes déterminés à appuyer des chercheurs et chercheuses d'aujourd'hui et de demain. La création d'un milieu de recherche équitable, diversifié et inclusif au Canada est essentielle à la conduite de travaux de recherche inédits, de qualité exceptionnelle et susceptibles de produire des retombées qui permettent d'approfondir les connaissances et de résoudre des problèmes locaux, nationaux et mondiaux » (CRSH, 2021). Finalement, nous pouvons souligner l'existence d'une revue spécialisée sur ces enjeux : *Equality, Diversity and Inclusion* (EDI). Celle-ci qui peut constituer sur le plan académique et conceptuel, une démarche à la fois concordante et durable pour institutionnaliser un corpus d'études mettant en relation ces trois sujets. L'objectif de la revue est ainsi formulé :

« L'égalité des chances et ses concepts connexes, y compris l'inégalité, l'iniquité, le désavantage, la diversité et l'inclusion, ont largement été étudiés dans toutes les disciplines des sciences sociales et humaines. La promulgation de l'intérêt dans le domaine de l'inégalité doit beaucoup à la prise de

conscience suscitée par les mouvements antérieurs des droits humains et civiques et féministes qui ont engendré des réformes juridiques et sociales offrant des protections contre les formes injustes de discriminations. L'avènement des réformes juridiques et sociales dans le domaine, ainsi que l'élargissement de la théorie de l'égalité des chances pour inclure un large éventail d'inégalités fondées sur le sexe, la race, le statut de handicap, l'âge, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la nationalité et la classe sociale ont tous contribué à la connaissance générale de l'intérêt des chercheurs pour le domaine. EDI s'engage dans cet intérêt, offrant une plateforme pour une exploration critique et rigoureuse des problèmes d'égalité des chances, y compris le genre, l'origine ethnique, la classe, le handicap, l'âge, l'orientation sexuelle, la religion, ainsi que d'autres formes naissantes d'inégalités dans le contexte de la société, des organisations et du travail » (Traduction libre).

En dépit donc du caractère récent de la juxtaposition de ces trois termes ensemble à des fins de gestion mais aussi de recherche, force est donc de constater que celle-ci constitue un renouvellement ou une forme d'approfondissement de la compréhension, autant sur le plan analytique que pratique pour traiter des enjeux de diversité.

5.1.2 L'ÉDI, une approche transversale à la gestion de la diversité en contexte organisationnel.

De manière contre-intuitive, comme nous l'avons souligné ci-dessus, si beaucoup d'organisations se sont intéressées à rapprocher presque théoriquement ces trois concepts, cette imbrication demeure davantage l'apanage de leurs plans de gestion stratégique et de leurs politiques organisationnelles que d'une réelle construction au sens analytique et qui se verrait relayée ou accompagnée d'une très large documentation académique et scientifique, et alors même que l'ÉDI se retrouve pensé et développé dans des établissements d'enseignement et de recherche. En effet, à titre d'exemple, on peut souligner que HEC Montréal a dédié sur son site Internet une rubrique entière à l'ÉDI. On y lit « HEC s'est dotée en 2020 d'une politique sur l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) ainsi qu'un plan d'action en la matière [...]. Ainsi, parmi les objectifs prioritaires de son plan stratégique 2020-2023, l'École entend mettre en place des conditions favorisant l'équité, la diversité et l'inclusion » ([HEC Montréal, 2022](#)). En parcourant la politique sur l'ÉDI adoptée par l'institution universitaire en 2020, on peut noter qu'un comité permanent portant la mention « Comité EDI » a été institutionnalisé dont le mandat est précisé au point 4.4 de ladite politique : « le Comité EDI a le mandat de constituer un groupe de travail dont le rôle est d'assurer tout plan d'action découlant de la présente politique » (HEC Montréal, 2020, p. 6).

Si l'on en revient au Gouvernement fédéral canadien, même constat dans la plupart des ministères et des agences. Depuis 2020, le Conseil du Trésor a mis en place une directive portant le nom de « Directive sur l'équité, la diversité et l'inclusion » en remplacement de la directive sur la « Politique de l'équité en matière d'emploi » datant de 1999. Ce changement est pour le moins significatif, au moins sur le plan symbolique. Cela marque clairement une forme d'évolution du champ de la gestion de la diversité, initialement centré sur la question de l'équité en emploi, pour le voir dorénavant étendu aux préoccupations plus générales liées à la diversité mais aussi à l'inclusion. Cette directive s'inscrit conjointement avec la Politique sur la gestion des personnes et la Directive sur l'équité en matière d'emploi. Les trois exigences contenues dans la Directive portant sur l'ÉDI sont les suivantes : « 3.2.1. Un milieu de travail qui soit équitable, diversifié et inclusif, et où personne ne se peut se voir refuser des possibilités d'emploi ou des avantages professionnels pour des raisons indépendantes de sa capacité ou aux exigences du postes. 3.2.2. La gestion fait preuve de leadership efficace en faisant la promotion de l'équité en matière d'emploi, de la diversité et de l'inclusion en milieu de travail et en y contribuant. 3.2.3 Les politiques et les pratiques organisationnelles respectent et favorisent l'équité, la diversité et l'inclusion » ([Conseil du Trésor, 2020](#)). À titre formel, on voit que cette imbrication ou cette transversalité des trois concepts passe par un certain nombre de mesures qui sont contenues dans la Directive. On peut par exemple soulever l'exigence 4.1.5 qui entend contraindre à « examiner de façon proactive les systèmes, les politiques, les programmes, les processus et les

pratiques au fur et à mesure qu'ils sont élaborés et mis en œuvre afin de s'assurer qu'ils ne créent aucun obstacle pour les groupes visés par l'équité en matière d'emploi » ou encore l'exigence 4.1.7 qui vise à « s'assurer que la planification de l'équité en matière d'emploi soit intégrée à l'exercice de planification des ressources humaines et activités ».

De plus, on voit dans les deux cas présentés ci-haut que lesdites politiques sont mises sous la responsabilité directe de la haute gestion des organisations. Dans le cas de la politique d'EDI de HEC Montréal on peut lire au paragraphe 10 que l'application de la politique d'EDI est placée sous la « responsabilité du secrétaire général(e) de HEC Montréal » qui doit rendre annuellement compte de l'exercice de la politique devant le Conseil d'administration de l'École (HEC Montréal, 2020, p. 12). Dans le cas de la Directive du Conseil du Trésor sur l'EDI, celle-ci fait intervenir pour chaque organisation gouvernementale assujettie, un haut fonctionnaire responsable de l'application et du suivi de la directive et nommé par l'administrateur général. La tâche du haut-fonctionnaire responsable est ainsi de : « consulter, mobiliser et collaborer avec les employés membres de groupes désignés en vertu de la loi sur l'équité en matière d'emploi, ainsi qu'avec les gestionnaires, les agents négociateurs ministériels et les autres employés, dans tous les aspects de l'équité en matière d'emploi, de la diversité et de l'inclusion, y compris les plans, systèmes politiques, pratiques et processus [organisationnels] » (Conseil du Trésor, 2020).

En définitive, les précédents exemples nous montrent bien que ces trois concepts sont non seulement consubstantiels à la gestion mais qu'ils s'articulent dorénavant ensemble dans les discours, les pratiques, les initiatives et les politiques des organisations qui ont de fait, institutionnalisé ce rapprochement en promouvant un *continuum* dans la manière d'assurer simultanément ces trois différents enjeux.

5.1.3 Discussion des implications de l'ÉDI pour la gestion organisationnelle

Si nous avons ci-dessus relevé l'existence d'une revue savante ayant pour vocation d'opérer un rapprochement de ces trois thématiques entre elles du point de vue de la recherche, nous avons aussi relevé que dans la recherche francophone, on ne trouve pas d'équivalent ou de travaux qui se pencheraient de manière interreliée sur ces trois termes ensemble et dans une même dynamique, à la fois analytique et empirique. Nous pouvons aussi relever un manque de littérature, même en langue anglaise, qui porterait spécifiquement sur l'EDI dans le champ de l'administration publique.

La démarche généalogique des dispositifs de gestion issue des travaux de Foucault (1975) et inspirée notamment de ceux de Nietzsche (Foucault, 1971) entend suivre une approche à la fois historique et interprétative de ce que Foucault appelle les dispositifs englobants et qui, au lieu de s'attacher à la singularité des événements au prisme uniquement des institutions, vise à porter à l'inverse une attention sur les technologies de pouvoir et ce, pour comprendre que les dispositifs de gestion sont à la fois fixes dans le temps et donc sujets à des formes de conservation, mais qu'ils présentent aussi des formes de non-linéarité et donc d'évolution du point de vue des pratiques institutionnelles légitimes (Pesqueux et Saudan, 1996, p. 1044). C'est ainsi que la transposition de cette idée au niveau de l'étude des champs organisationnels prévaut dans le cadre de la présente recherche et implique donc de constater que ces évolutions et ces dynamiques institutionnelles à l'œuvre s'inscrivent autant dans un élan à la fois de continuité que de renouvellement de l'approche des gestionnaires vis-à-vis de la diversité et de ses enjeux interreliés. Le passage de la question de l'équité en emploi à celle des politiques et programmes d'ÉDI témoigne ainsi à la fois de cette évolution que de cette conservation des logiques initiales d'égalité d'opportunité dans l'accès à l'emploi.

Aussi et comme nous l'avons fait dans le chapitre précédent, cela impliquait de retracer non-pas l'histoire mais la généalogie des pratiques de gestion de la diversité au sein des organisations du gouvernement central du Canada depuis l'avènement de la Première loi sur l'équité en emploi et ce, jusqu'à ce jour pour comprendre dans quelles mesures la démarche généalogique foucauldienne permet à la fois de concilier la téléologie des dispositifs englobants, c'est-à-dire leur finalité, leur substance éthique et l'interprétation des techniques déployées pour répondre ou réactualiser les objectifs poursuivis (Pesqueux et Saudan, 1996, p. 1045). En ce sens, le concept du champ organisationnel doit

pouvoir répondre et intégrer l'ensemble de ces éléments de la perspective généalogique et donc non uniquement être lu au présent mais être resitué dans une optique évolutive voire séquentielle comme nous le proposerons par la suite.

Le champ de la gestion de la diversité au sein du gouvernement fédéral a été soumis à des évolutions importantes, s'est vu régulièrement amplifié notamment par le biais d'une plus grande responsabilisation des hauts fonctionnaires sur ces enjeux et de l'augmentation graduelle et continue de l'imputabilité à l'égard des agences centrales, mais plus encore dans les dernières années. Comme le précise une gestionnaire principale de l'ÉDI interrogée :

« Ce qui a beaucoup aidé cet élan et qu'on voit depuis très récemment, c'est l'ancien greffier du Conseil Privé qui a lancé un appel à l'action aux ministères; et non seulement qui a lancé un appel à l'action mais qui les rend dorénavant imputables de revenir au Conseil Privé et de faire état de l'avancement du programme de diversité et d'inclusion. Donc là, c'est le greffier qui lance cet appel et qui demande en gros aux ministères non seulement de se doter d'un effectif représentatif de la société canadienne mais aussi de se doter de milieux de travail qui soient inclusifs, respectueux et ouverts à la diversité. On doit faire état et rapport de ceci. La haute gestion, ceux qui représentent les ministères, les sous-ministres adjoints. Dans notre cas c'est un président. Ils sont imputables dorénavant là où ils l'étaient peu ou sinon très peu auparavant » (entretien 20, p. 8).

Cette amplification demandée pour la gestion de la diversité, provenant à la fois des discours et des injonctions politiques, vient ainsi non seulement reconfigurer les rôles mais aussi les stratégies organisationnelles déployées en vue de franchir un degré ou un pallier additionnel dans les actions à mettre de l'avant pour se concentrer plus finement sur chacun des différents groupes désignés et pour mieux saisir leurs besoins au lieu de les englober dans une seule et même perspective d'ensemble :

« On a un plan qu'on a appelé le plan d'action sur l'équité, la diversité et l'inclusion et qui vient d'être juste approuvé en septembre par la haute gestion et c'est le plan 2021-2024 et qui, justement donne des indicateurs de rendement, les objectifs, les programmes et on peut voir l'interrelation entre plusieurs de ces initiatives et programmes, donc oui, tout cela s'entrecoupe. Il y a par exemple une initiative pour une stratégie globale vis-à-vis des autochtones et qui va des dotations, à la formation en passant par le bien-être organisationnel, la gestion de la carrière et le mentorat et aussi la sensibilisation et le dialogue interculturel. Donc oui, cela s'entrecoupe. C'est sûr qu'il y a deux de mes collègues qui travaillent conjointement sur l'ensemble de ces mesures mais c'est interrelié, cela s'entrecoupe. Donc oui, on a un plan d'action 2021-2024 qui est un peu notre boussole, notre horizon à atteindre » (entretien 20, p. 10).

A ces évolutions en termes stratégiques, il y a aussi des évolutions et reconfigurations constatées au niveau de la nomenclature des postes mais aussi en termes de moyens mis à disposition pour satisfaire la téléologie de l'ÉDI. À titre d'exemple purement anecdotique, certains ministères ou agences ont décidé de renommer à la hâte les intitulés de postes touchant aux questions de gestion de la diversité, à la suite de l'entrée en vigueur de la nouvelle directive du Conseil du Trésor sur l'ÉDI :

« Je suis maintenant conseillère principale en équité, diversité et inclusion. Nous sommes une équipe de cinq employés et une gestionnaire. Mes fonctions principales sont de promouvoir la diversité et l'inclusion. Aussi de faire respecter les politiques et de développer des programmes, des activités et des initiatives » (entretien 20, p. 2).

D'autres abondent dans le même sens en ajoutant que la gestion de l'ÉDI a aussi été au fil du temps, rapprochée du portefeuille de la gestion des langues officielles en tant que sujet interrelié, ce qui n'était que très peu le cas auparavant :

« Depuis la mise en œuvre de la stratégie en 2020, le plan de la diversité organisationnelle, de l'équité et de l'inclusion et également celui des langues officielles sont intégrés au plan RH. Donc, il n'y a plus de distinction entre l'équité, la diversité et l'inclusion et les langues officielles là où avant il y en avait pour ces 4 sujets dans les intitulés de postes. Alors voilà pourquoi mon poste porte maintenant ce titre. Je

m'occupe aussi de la gestion de la stratégie et puis des programmes et politiques des langues officielles. Alors ça c'est mon rôle » (entretien 19, page 1).

Finalement, sur l'augmentation des moyens, force est de noter que ceux-ci, bien qu'ils aient évolué dans le temps, ne sont pas pour autant pris pour acquis par les gestionnaires et les conseillers qui expriment une certaine modération compte-tenu des évolutions politiques :

« Parce que bon, il faut penser aussi aux ressources financières. De savoir s'ils vont continuer à prévoir un budget pour ces programmes-là que nous mettons en place en ce moment. Ou sinon, est-ce qu'ils vont minimiser nos budgets. C'est sûr que cela pourrait être le cas s'il y a d'autres priorités qui font que ces budgets puissent aller vers d'autres priorités que celles-ci. Oui c'est certain. Bon c'est sûr qu'il y a quand même toujours la loi sur l'équité en emploi donc étant donné que c'est législatif, il faut quand même qu'il y ait des gens qui vont occuper cette fonction. Mais oui c'est certain, où sera la priorité plus-tard ? On espère que cela va perdurer mais ce n'est pas facile à dire » (entretien 20, p. 10).

En substance, nous avons vu dans cette troisième sous-section quels pouvaient être les bienfaits au rapprochement de l'analyse des champs organisationnel avec la démarche généalogique foucauldienne pour soutenir que le champ de la gestion de la diversité devait être lu dans une perspective qui permette de retracer les finalités, les dimensions éthiques mais aussi techniques de ce que Foucault appelle les dispositifs englobants. Ceux-ci et sont soumis à des mutations au fil du temps qu'il convient de pouvoir documenter et de restituer pour observer les dynamiques de conservation mais aussi d'évolution des propriétés et limites des champs organisationnels. Nous avons pu illustrer brièvement que cette amplification du champ de la gestion de la diversité au sein des ministères et des agences du Canada avait mis en évidence ce passage de la simple application sectorielle de la politique de l'équité en emploi au déploiement d'une approche transversale et globale faisant le pont avec d'autres considérations de la gestion et renvoyant à la fois au concept d'ÉDI ou encore, à d'autres thématiques comme les langues officielles, l'antiracisme ou encore la promotion de milieux de travail positifs et inclusifs. Ces évolutions sont perceptibles à la fois au travers de l'évolution du langage, des instruments de gestion mais aussi des ressources mises à disposition. Nous allons dans les deux prochaines sections pouvoir entrer un peu plus dans le détail de cette manifestation de l'institutionnalisation de l'ÉDI au sein des ministères et des agences, en revenant successivement sur ces différentes formes d'évolution qui viennent progressivement remettre en cause le paradigme de l'équité en matière d'emploi en tant que pilier central du champ de la gestion de la diversité au fédéral. Nous finirons par aborder et questionner la portée programmatique, voire idéologique de ces nouveaux espaces de gestion incarnés par l'ÉDI, qui à bien des égards, semble s'ériger en tant que nouveau totem managérial.

5.2 Une dé-compartmentalisation progressive de la mise en œuvre de l'équité en matière d'emploi dans les organisations fédérales : entre remise en cause et tentative d'élargissement.

En guise de sommaire aux analyses plus thématiques qui seront faites dans les chapitres de présentation des résultats, nous allons dans les prochaines lignes, souligner quelques éléments contextuels à cette progressive mutation du champ vers l'ÉDI. Il s'agit d'abord de constater que les récentes tendances visent à délaïsser progressivement une gestion pour le moins sectorielle de la politique de l'équité en emploi au profit d'une approche plus globale et plus intégrée, et sortant peu à peu de la sphère des ressources humaine (5.2.1). Cette évolution ou cette intégration via l'ÉDI, passe notamment par une participation de bien plus d'acteurs qu'auparavant mais aussi par une redéfinition des ressources mises à disposition à l'intérieur des organisations (5.2.2). Cette reconfiguration est aussi le fruit de l'apprentissage organisationnel permettant de tendre, par la mise en place de programmes pilotes, vers de nouvelles méthodes et outils de gestion (5.2.3). Enfin, ces progrès réalisés ont aussi pour effet de renouveler l'approche initiale en termes d'équité en matière d'emploi et de mobiliser les acteurs en faveur d'une réécriture de la loi (5.2.4).

5.2.1 Du suivi ministériel de l'équité en emploi à la gestion intégrée de l'ÉDI

Jusqu'à très récemment, la portée des activités en lien avec la gestion de la diversité dans les organisations du gouvernement central avait connu une forte stabilité au fil des années. Le champ a ainsi été préservé dans ses délimitations en ne connaissant que des changements à la marge dans les façons de faire. La stabilité des pratiques reconnue par les gestionnaires et consistant à suivre une approche de la gestion de l'équité en matière d'emploi en silo et essentiellement statistique, peut notamment s'expliquer d'une part, en raison d'un manque d'attention portée sur des besoins éventuels de remise à jour du texte mais aussi, et plus conjoncturellement, par un poids politique moindre accordé aux enjeux de la gestion de la diversité durant une période de près de vingt ans. Tel que noté dans les déclarations de certains répondants, aucune stratégie organisationnelle en matière de mise en œuvre de la politique n'était auparavant formellement prévue au sein des ministères, ceux-ci se contentant de donner la responsabilité à un groupe de gestionnaires ou de conseillers des ressources humaines pour répondre aux demandes sporadiques des institutions tierces lorsque celles-ci venaient à recueillir les données sur les systèmes d'emploi. Il n'est donc pas exagéré de dire ici, et en dépit de variations inter-organisationnelles dans la proactivité face au dossier, que toutes les organisations n'avaient pas systématiquement la volonté, ni même la contrainte institutionnelle interne, de développer et de mettre en place des réflexions et des pratiques particulièrement novatrices pour influencer au-delà de l'état des représentations bureaucratiques des quatre principaux groupes désignés dans le cadre de la loi. Cette approche pour le moins réactive et sectorielle tranche ainsi de fait avec les discours et les développements récemment enregistrés dans les organisations et dorénavant systématiquement consignés au travers des plans et des objectifs de la très haute gestion ministérielle.

Un retournement s'est ainsi amorcé à compter de la période 2019-2020. Le gouvernement libéral s'est dès lors employé, dans le cadre des annonces économiques du Premier ministre, à répondre à une forte demande sociale, notamment de la part des principaux syndicats de la fonction publique fédérale, à mettre fin à l'inertie entourant la gestion limitée de l'équité en emploi et à entamer un processus de révision de la législation. Le constat étant de dire que bien que les écarts aient avec le temps progressivement été réduits à l'échelle de l'ensemble de la fonction publique, il demeurerait toujours de fortes barrières et de fortes disparités selon les groupes et selon les organisations en présence. Cet appel à en faire davantage, pour transformer plus en profondeur les milieux de travail fédéraux, a été érigé en tant que priorité du Conseil du Trésor, à l'issue de la parution de la revue économique du Premier ministre. C'est ainsi que la Directive sur l'équité en emploi, la diversité et l'inclusion de 2020 est formellement venue marquer un élan de renouvellement et d'élargissement du rôle dévolu à chacune des organisations du gouvernement central. Loin d'être anecdotique, celle-ci a remplacé la Politique du Conseil du Trésor sur l'équité en emploi datant de 1999.

Aussi, il est intéressant de pouvoir relever quelques changements notables depuis cette précédente réglementation interne aux ministères et agences et qui encadre la mise en œuvre de la loi dans les administrations publiques fédérales. Nous consignons ces observations dans le tableau de la page suivante. Il est à première vue intéressant de relever la différence d'emploi terminologique. Bien que dans les faits, les deux types de textes soient des « énoncés organisationnels visant l'interprétation et l'application de sources et règles légiférées » au sein des organisations assujetties, on peut souligner l'abandon du terme politique au profit du terme de directive, ce qui peut témoigner d'un plus grand formalisme dans l'adoption de plans et de procédures à l'interne des organisations (Gouvernement du Canada, 2021).

Figure 7 : comparaison de la politique de l'équité en emploi du Conseil du Trésor de 1999 avec la Directive sur l'équité en emploi, la diversité et l'inclusion de 2020.

Critère	Politique sur l'équité en emploi (1999)	Directive sur l'équité en emploi, la diversité et l'inclusion (2020)
Domaines d'intervention définis dans le texte	<p>Collecte et diffusion des données sur l'équité en emploi pour le rapport du Conseil du Trésor auprès du Parlement.</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p>Surveillance et analyse des systèmes d'emploi pour repérer les biais éventuels.</p>	<p>Collecte et diffusion des données des employés sur l'équité en emploi.</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p>Surveillance et analyse des systèmes d'emploi pour repérer les biais éventuels</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p>Établir un plan pluriannuel d'équité en emploi, de diversité et d'inclusion en collaborant avec les réseaux d'employés et de gestionnaires; fixer des cibles ministérielles de recrutement; mettre en place des communications internes sur les initiatives et les plans de gestion de l'ÉDI.</p>
Acteurs ministériels responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Administrateur général 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrateur général • Haut fonctionnaire responsable • Réseaux de gestionnaires • Réseaux d'employés.
Place du Conseil du Trésor	<p>Collecter les données des organisations du gouvernement central et veiller que celles-ci engagent une réflexion active sur la réalisation de l'équité emploi.</p>	<p>Le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines du Conseil du Trésor doit être en contact direct avec le haut fonctionnaire désigné et travailler avec lui sur le plan ministériel de la gestion de l'ÉDI.</p>
Approche retenue pour la gestion organisationnelle	<p>Réactive et incitative = pas d'obligation de stratégie ou d'obligation de résultats NI de désignation systématique d'un haut fonctionnaire responsable.</p>	<p>Proactive et contraignante = obligation de stratégie et obligation de résultats ET désignation obligatoire d'un haut fonctionnaire responsable de l'ÉDI pour l'ensemble de l'organisation</p>

Ces ajouts en termes d'acteurs désignés et en termes de responsabilités poussent ainsi à une approche plus intégrée. L'ÉDI devant se diffuser à l'ensemble des pratiques organisationnelles, une plus grande codification est nécessaire. Celle-ci pour assurer que l'équité en emploi ne soit plus abordée simplement de manière réactive, face aux demandes de rééditions de comptes, mais bien pour qu'elle entraîne une proactivité de la part de l'ensemble des acteurs de la haute-gestion et de la gestion pour identifier des objectifs consignés dans des stratégies organisationnelles dorénavant impératives. C'est ainsi que la directive exige que chaque ministère et que chaque agence, en la personne de l'administrateur général, nomme un haut-fonctionnaire, responsable de la gestion de l'ÉDI et qui constitue dès lors, l'interlocuteur privilégié tant du Conseil du Trésor mais aussi, à l'interne, des réseaux de gestionnaires et des employés de l'équité en emploi. Cette clarification, voire ce renforcement de la gouvernance au sein des ministères et des agences pousse de fait à une plus grande décentralisation des responsabilités du Conseil du Trésor au sein des organisations et pour que chacune d'elle puisse bâtir sa propre stratégie organisationnelle, compte-tenu de ses objectifs et des priorités affichés. Nous allons à présent brièvement souligner que cette évolution vers une gestion plus intégrée de l'ÉDI passe certes par une multiplication des acteurs, mais aussi par une redéfinition des ressources organisationnelles mises à disposition.

5.2.2 Vers plus d'acteurs engagés et plus de ressources organisationnelles mobilisées

Tel que mis en évidence, en discutant de la récente directive sur l'équité en emploi, la diversité et l'inclusion, plus d'acteurs organisationnels viennent à être associés. Que cela soit au niveau hiérarchique, en termes d'implication de la très haute gestion dans le dossier, ou encore en termes plus sectoriels, via la constitution et la promotion d'agendas d'activités spécifiques au sein des réseaux d'employés et de gestionnaires, il est à noter que la directive sur l'ÉDI, contrairement à la politique préexistante, contraint à un décroisement vis-à-vis des ressources humaines. Nombre de gestionnaires ont fait état d'une extériorisation progressive de leur poste d'attache. Là où auparavant, les gestionnaires et les analystes des programmes d'équité en emploi étaient en règle générale, directement placés sous la direction des ressources humaines, les redéfinitions dans les formules actuelles de la gouvernance ont ainsi eu tendance à les rediriger vers la gestion stratégique ministérielle, et donc vers la très haute gestion. La redéfinition sectorielle des acteurs intervient donc en renforçant non seulement l'importance des gestionnaires de l'ÉDI au sein de leur organisation mais aussi en les mettant dorénavant au centre de celle-ci pour occuper une responsabilité élargie à l'égard de l'ensemble des employés dans la conduite de leur action. C'est donc sous le contrôle du haut fonctionnaire responsable, lui-même imputable à l'administrateur général que les gestionnaires principaux de l'ÉDI agissent dorénavant dans la plupart des cas rencontrés. On peut aussi noter que cette implication de la haute-gestion dans le dossier a fait émerger, dans la foulée de l'adoption de la nouvelle directive, un rôle de champion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion. Les « champions » sont en principe nommés par le haut-fonctionnaire en charge de l'ÉDI et sont eux aussi, des cadres-exécutifs de la haute gestion épaulant le haut-fonctionnaire responsable et les gestionnaires principaux dans leur mandat, en ayant principalement la tâche de favoriser la mise en relation de l'ensemble des structures et des acteurs de l'organisation pour l'établissement des objectifs et des initiatives contenus dans la stratégie ministérielle, elle-même pilotée par les gestionnaires principaux de l'ÉDI.

À cette réorganisation interne des acteurs, dans leurs responsabilités et dans leurs modes de coordination, il est aussi question d'une progressive évolution quant aux ressources dont disposent les ministères et les agences pour pouvoir mettre en place et opérationnaliser la conduite des instances de la gouvernance et des nouvelles stratégies. Bien que des variations aient pu être constatées ici et là, globalement, l'ensemble des organisations étudiées sont en train de connaître une revalorisation des ressources mises à disposition pour gérer l'équité, la diversité et l'inclusion, que cela soit en termes de ressources budgétaires, de ressources humaines ou encore, de ressources temporelles :

- Au titre des ressources budgétaires, on peut par exemple mentionner que les champions, sous l'accord du haut-fonctionnaire responsable et de l'administrateur général, peuvent débloquer des crédits sur les budgets ministériels pour l'organisation d'initiatives, d'évènements et d'agendas spécifiques aux différents réseaux d'employés pour que ceux-ci participent plus activement à l'amélioration de la diversité au sein de l'organisation. Nous aurons dans la présentation des résultats, l'occasion de revenir sur certains exemples en la matière.
- En termes de ressources humaines, et face aux responsabilités nouvellement inscrites dans la directive et attendues des ministères et agences, la plupart de ceux-ci ont été contraint à ouvrir nombre de postes de conseillers en équité, diversité et inclusion, pour venir prêter main forte au travail du gestionnaire principal de l'ÉDI. Dans la plupart des cas, cette augmentation s'est déjà vérifiée bien que dans certaines organisations, des négociations soient toujours en cours pour voir réhaussé le nombre d'employés dédiés. Là encore, les résultats reprendront plus en détails cette idée avec l'appui des fragments d'entretiens.
- Enfin, les ressources temporelles peuvent être constituées par l'ensemble du temps que les organisations dédient non seulement aux activités de sensibilisation, de formation, de mentorat ou encore de célébration de l'ÉDI au sein de l'organisation, et ce pour l'ensemble des employés, quelque que soit le secteur ou leur catégorie hiérarchique. Ce temps consacré en dedans de l'horaire de travail est considéré par les gestionnaires de la diversité comme plus que précieux pour pouvoir peu à peu améliorer et changer à tous les niveaux (en haut comme en bas), la culture et la qualité du milieu de travail.

Nous voyons ainsi que la reconfiguration du champ vers la gestion intégrée de l'ÉDI en appelle à ce que les organisations se dotent de davantage de capacités financières, humaines et temporelles pour pouvoir répondre aux nouveaux objectifs et aux nouvelles responsabilités qui viennent en ajout (et non en remplacement) des attentes précédentes qui visaient uniquement la gestion de l'équité en matière d'emploi. Soulignons à présent que toutes ces transformations s'opèrent aussi dans le cadre de l'apprentissage organisationnel qui favorise un déplacement ou un approfondissement des pratiques de gestion de la diversité par l'entremise de projets pilotes.

5.2.3 L'apprentissage organisationnel et les projets pilotes

Dans nombre d'organisations, les gestionnaires interrogés ont exprimé que la transition du modèle de l'équité en emploi vers l'ÉDI passait par des processus d'apprentissage organisationnel. Cette notion a largement été théorisée en science organisationnelle par des auteurs tels que Simon, Cyert, March ou encore Olsen. Ces auteurs définissent cette notion en tant que « phénomène collectif d'acquisition de connaissances et de pratiques afin de résoudre une situation problématique rencontrée » (Garant, 2013, p. 34). Les travaux plus récents du courant de l'apprentissage organisationnel parlent de « communautés apprenantes » ou de « communautés d'échange » au sein des organisations (Prax, 2003; Carré, 2005) et qui favorisent autant un déplacement des normes et des comportements organisationnels qu'une interrogation ou une redéfinition des agents organisationnels de leurs propres systèmes de valeurs. Cela se retrouvait traduit dans certaines formules employées par les acteurs interrogés : « la solution est en chacun de nous »; « il faut prendre en compte nos biais inconscients » ou encore; « il reste du chemin à faire avant de pouvoir obtenir un changement des mentalités des gestionnaires comme des employés ».

Aussi et depuis l'adoption de la directive ÉDI, l'apprentissage organisationnel se retrouve directement ciblé sous les objectifs stratégiques poursuivis par les gestionnaires principaux dans l'idée de pouvoir contribuer à des changements significatifs et largement observables aux prismes de l'adaptation des pratiques et des processus de gestion. De ce fait, les programmes pilotes sont importants et constituent des sources incontournables aux stratégies d'apprentissage organisationnel, et qui bien souvent, sont le fruit de formes de mimétisme entre des organisations qui se voient inspirées par ce qui se fait et semble marcher ailleurs. De nombreux exemples de programmes pilotes seront mentionnés et détaillés dans la présentation des résultats mais on peut par exemple citer le programme

Mentorship + lancé à l'initiative du Conseil du Trésor et qui vise justement à pouvoir permettre d'apprendre et de tenir compte des formes de barrières systématiques pouvant advenir pour certains groupes d'employés lorsque vient le temps d'évoluer dans la carrière et de pouvoir atteindre un poste de niveau exécutif. Le projet pilote est ainsi un programme de mentorat visant à jumeler un gestionnaire à un dirigeant exécutif pour offrir au premier des opportunités de formation et de réseautage, en amont d'un processus de nomination. Ce programme de mentorat pour les groupes de l'équité en emploi est une approche qui a été développée pour le moins récemment et qui n'existait pas dans les années passées. Nombre de ministères s'y sont joints dans l'optique de pouvoir bâtir le leur par la suite. On peut citer d'autres projets pilotes en termes d'ÉDI tel que le *Federal Public Service Internship* qui est administré par la Commission de la Fonction Publique du Canada et qui consiste à promouvoir auprès des ministères et des agences participants, des programmes de stages de deux ans pour les personnes en situation de handicap. Enfin, on peut citer la mise en place du passeport GC sur l'accessibilité et sur lequel nous reviendrons. Celui-ci a été adopté dans le sillage de la loi sur l'accessibilité et de l'orientation de la directive sur l'ÉDI en la matière afin de faciliter les changements de poste et les besoins d'accommodements des employés.

Tous ces programmes visent en somme à faire mettre le doigt des organisations du gouvernement central sur de nouvelles problématiques de gestion et sur de nouvelles perspectives de pratiques novatrices pour répondre aux enjeux et aux exigences portés par l'ÉDI. Ces projets pilotes constituent ainsi autant d'expériences et de processus d'apprentissage organisationnel qui témoignent là-encore, de ces mutations récentes et qu'il convient de pouvoir documenter. Plus encore, l'apprentissage organisationnel de l'ÉDI engendre la prise de conscience d'un besoin de reconnaissance des limites institutionnelles de l'approche de la gestion de l'équité en emploi, jusque-là suivie et qui en appelle à la poursuite d'un processus de révision formelle de la loi.

5.2.4 Vers la modernisation de la loi sur l'équité en matière d'emploi

Le 30 novembre 2020, le gouvernement dans son énoncé économique, a annoncé un financement de 6,6 millions de dollars en 2021-2022 pour mettre sur pied un processus de modernisation de la loi sur l'équité en matière d'emploi. Ce financement a principalement été affecté à la constitution d'un groupe de travail devant conduire un processus de consultation publique et de rédaction d'un rapport de recommandations à destination du Parlement. Au préalable, la loi sur l'emploi dans la fonction publique a été modifiée en 2021 dans le but d'y enjoindre l'objectif d'élimination des barrières systémiques auxquels sont confrontés les groupes actuels ou en devenir de l'équité en emploi. Il s'agissait-là d'une base textuelle nécessaire pour que la modernisation de la loi sur l'équité en matière d'emploi puisse ainsi aller de l'avant.

C'est le 14 juillet 2021 que le groupe de travail a été annoncé par le Ministère du travail avant d'être mis entre parenthèses le temps des élections et de la nomination d'un nouveau cabinet. Une lettre de mandat a été publiée par le nouveau ministre du travail le 16 décembre 2021 avant que le groupe de travail ne commence son processus en février 2022. Composé de 13 membres, présidé par la Professeure Adelle Blackett de l'Université McGill et disposant d'un secrétariat coordonné par le Ministère du travail, il avait la responsabilité de mener une large consultation publique des membres des groupes concernés par la révision ainsi que de l'ensemble des citoyens. Un rapport doit être déposé avant que le processus de modernisation de la loi ne puisse être engagé sur le plan législatif (Emploi et Développement Social Canada, 2022).

Lors des entretiens, nous avons pu engager la discussion avec les gestionnaires sur les principaux objectifs et les potentielles recommandations qui pourraient résulter d'un tel processus de consultation. La loi ayant été rédigée dans un contexte démographique bien différent de celui qui prévaut en 2022, et bien que les quatre groupes historiques identifiés dans la loi aient globalement vu leur représentation bureaucratique améliorée dans l'ensemble de la fonction publique depuis la promulgation de la loi, les terminologies ainsi que les délimitations des groupes ne seraient pour beaucoup plus d'actualité et ne feraient plus consensus. La possibilité de voir reconnus de nouveaux groupes, par exemple pour ramifier le groupe encore constitué des personnes non-blanches et non-

autochtones, et toujours désigné sous l'étiquette des « minorités visibles », permettrait ainsi selon les gestionnaires, de mieux prendre en compte des disparités pouvant advenir entre plusieurs groupes ethnoculturels. Certains estiment par ailleurs que la communauté LGBTQ2+ devrait pouvoir intégrer la loi en tant que groupe en quête d'équité. Les processus de surveillance et les responsabilités des principaux acteurs institutionnels dans la mise en œuvre, est une autre perspective d'évolution souvent abordée et demandée pour que la loi dispose de plus « de mordant » et qu'aucune organisation ne se contente plus uniquement de coopérer en réponse aux demandes de vérification mais agisse de manière plus pro-active et indépendamment de toute injonction ou de toute directive additionnelle de la part du Conseil du Trésor. La nature du travail, selon les secteurs ou les niveaux hiérarchiques, est également un élément qui pourrait se voir cadré dans la révision du texte de loi, de manière à ne pas s'en tenir à une approche générale, comme tel est encore le cas et qui dans les faits, n'oblige ou ne contraint nullement les employeurs à recueillir, produire et transmettre des données plus raffinées que celles demandées pour l'ensemble de l'organisation au niveau des quatre groupes, et même si dans les faits, elles soient déjà agrégées par les gestionnaires principaux et renseignées dans les documents internes, notamment pour justifier de la mise sur pied de programmes de mentorat pour certains sous-groupes de l'équité en emploi non reconnus dans le cadre de la loi. La loi sur l'accessibilité ayant été adoptée en 2019 et celle-ci donnant une définition et une acception plus large de la notion du handicap, une autre revendication consisterait à mettre la loi sur l'équité en emploi en conformité avec elle du point de vue conceptuel et sémantique. Enfin, beaucoup de gestionnaires ont précisé qu'en tant que texte de référence pour la gestion de l'ÉDI, la loi devrait être plus ambitieuse dans les responsabilités et les missions dévolues aux employeurs publics pour ne plus viser uniquement les politiques du recrutement mais pour y enjoindre d'autres composantes de gestion telles que la formation, la rétention, les processus de promotion et de gestion des carrières, le mentorat ou encore l'amélioration du milieu de travail via la sensibilisation à l'antiracisme ainsi que la valorisation d'espaces de travail positifs et inclusifs pour tous.

À l'issue de cette seconde section, nous voyons que les transformations récentes amorcées prennent appui sur plusieurs éléments d'importance ressortant des entretiens et sur lesquels nous aurons l'occasion de revenir de manière plus détaillée, en fonction des organisations en présence : d'une part, la récente directive sur l'ÉDI est venue élargir considérablement le périmètre des responsabilités et des actions devant être conduites par les gestionnaires ministériels de la diversité. Ensuite, le fait que cette expansion du champ et ce passage à la gestion intégrée de l'ÉDI ait impliqué la mise en réseau et la coordination de toujours plus d'acteurs entre eux, non seulement à l'interne mais aussi à l'externe des ministères. À cet élargissement des acteurs est aussi venue une augmentation des ressources allouées à la gestion de la diversité dans les différentes organisations : humaines, financières et temporelles. Enfin, et prochaine étape consacrant l'évolution du champ et qui actera sans nul doute ce passage vers l'ÉDI par rapport à l'approche historique de l'équité en matière d'emploi, le processus de révision de la loi qui intervient en réaction aux évolutions constatées depuis les années 1980-1990. En effet et comme les entretiens et la documentation institutionnelle le défendent, l'approche jusqu'à présent suivie, et bien que devant être amenée à être repensée et élargie, n'est pas pour autant délaissée et continuera à marquer durablement la pratique des administrations publiques pour les décennies à venir. Il y a donc bien dans ce processus de modernisation engagé, une double tentative : de préservation et de dépassement de l'équité en emploi en tant qu'approche originelle à la gestion de la diversité au fédéral. Nous allons finalement voir que plus qu'une transformation des normes et des pratiques de gestion, l'ÉDI peut s'envisager en tant que véritable nouvelle doctrine managériale s'imposant à la fonction publique.

5.3 L'ÉDI à l'épreuve de l'idéologie : un système de gouvernementalité traduisant d'une nouvelle mise en récit de l'administration publique ?

Les narratifs mis de l'avant par les gestionnaires traduisent non seulement d'évolutions dans les pratiques et les processus de gestion de la diversité (5.3.1) mais plus encore, peuvent laisser entendre ou supposer une refonte de la gouvernementalité au prisme d'une forme nouvelle de l'idéologie managériale venant (re)façonner l'ensemble des considérations organisationnelles (5.3.2).

5.3.1 Les narratifs des gestionnaires dans l'étude des formes de la gouvernementalité

La gestion de l'ÉDI serait à présent au cœur des préoccupations de l'ensemble des organisations publiques. Cet impératif incontournable se voit clairement désigné par la Directive et l'ensemble des gestionnaires interrogés ont unanimement confirmé qu'il s'agissait bel et bien là, de la priorité institutionnelle du moment, bien que certains ne soient pas toujours convaincus de l'irréversibilité de la mise en avant de l'ÉDI. Une minorité de répondants ont en effet insisté sur les effets de mode et le contexte politique du moment qui agirait en tant que catalyseur à la conduite d'un élargissement conceptuel et technique sans-précédent des processus et des dispositions engagés. À l'inverse, une majorité des acteurs consultés ont exprimé la nature perpétuelle et durable des nouvelles orientations prises, à tel point que l'ensemble des valeurs et des façons de faire de l'administration publique s'en retrouveraient changées peu à peu.

Michel Foucault propose de saisir les relations de pouvoir par le biais « des formes d'exercice (matérielles, instrumentales) du pouvoir, plutôt que par le biais de(s) [relations de] pouvoir(s) en tant que tel(s) » (Topçu, 2013, p. 78). Son concept de la gouvernementalité présente ainsi trois utilités ou contributions pour mieux saisir les dynamiques institutionnelles qui parcourent les champs organisationnels : d'abord, il invite à se déplacer entre l'organisation comme espace de relations et de rapports inter-individuels circonscrits, vers l'environnement institutionnel adjacent, pour ainsi saisir comment un ordre institutionnel plus global se met en place dans chacune des organisations du champ, par le prisme des technologies et des processus suivis. Deuxièmement, il privilégie sur une analyse des fonctions, une lecture des stratégies pour voir dans quelles mesures, celles-ci s'inscrivent dans une recherche de maîtrise des contraintes et des savoirs nécessaires pour remédier aux dysfonctionnements du champ organisationnel et pour rendre inopérante leur critique. Enfin, la gouvernementalité permet de considérer de manière mouvante l'objet du savoir et des pratiques constitutives d'un champ organisationnel donné :

« Par rapport à l'institution, pour les analyser [du point de vue] des technologies, les dégager aussi par rapport à la fonction, pour les reprendre dans une analyse stratégique, et les dépendre par rapport au privilège de l'objet pour essayer de les replacer du point de vue de la constitution des champs, domaine et objets de savoir » (Foucault, 2004, p. 122).

La notion de gouvernementalité doit ainsi pouvoir être décryptée au travers des narratifs et des pratiques des acteurs professionnels eux-mêmes. Elle a été forgée pour pouvoir renouveler l'analyse institutionnaliste de l'État, dans un contexte de technocratisation et d'accentuation des relations de savoir entre différents groupes d'acteurs agissant ou étant soumis à des règles et des processus instrumentaux guidant leurs rapports aux institutions gouvernementales.

En ce sens l'ÉDI n'échappe pas à la règle. Elle peut s'envisager comme un élargissement d'abord au sens conceptuel et donc en termes de savoirs produits, documentés et revendiqués par certains groupes (politiques, administrateurs, gestionnaires, employés issus de la diversité), que ce soit au sujet des discriminations et des obstacles supposés ou réels dans l'accès à l'emploi, la gestion des carrières et du milieu de travail, ou que cela soit en termes de données, de rapports et de recommandations à destination des autorités politiques. Il s'agit ensuite d'un élargissement au sens des technologies et des processus organisationnels pour justement remédier à des dysfonctionnements

éventuels ou à des enjeux émergents et devant être pris en charge par la gestion publique pour obtenir une appréciation revalorisée des administrations publiques fédérales en ce qui a trait à sa capacité d'amélioration du climat de diversité. L'ÉDI en permettant de percevoir l'accentuation de la relation entre acteurs politiques, hauts-fonctionnaires, gestionnaires, employés et citoyens, permet donc de naviguer entre l'interne et l'externe, au même titre qu'elle réponde aux trois objectifs d'étude de la gouvernamentalité tels que formulés par Michel Foucault (2004).

Les narratifs des acteurs professionnels accompagnés des stratégies et des plans de gestion rédigés, comme nous le mettrons en évidence dans les résultats, s'avèrent ainsi être de précieux outils d'analyse pour documenter les évolutions des formes de la gouvernamentalité régissant le champ de la gestion de la diversité au fédéral. Les gestionnaires ont doublement insisté, et sur l'importance des changements ayant récemment été réalisés ou qui sont en cours, et sur les changements et les reconfigurations à venir pour que les ministères et les agences parviennent à plus largement transformer l'état des structures organisationnelles et influencer sur les représentations individuelles des acteurs bureaucratiques.

La gouvernamentalité par l'étude des dispositifs et des processus de gestion permet donc de saisir les formes de mises en récit des relations et des structures de pouvoir au sein des organisations. Conformément aux témoignages recueillis, cette mise en récit peut se lire dans une double-dynamique qui sans s'avérer contradictoire, met toutefois en évidence des différences de perception quant à la provenance du changement organisationnel :

- D'une part, les gestionnaires interrogés ont indiqué que l'ÉDI constituait un tournant *Top-Down* dans les relations entre les acteurs organisationnels et dans les modes de gouvernance des administrations publiques. Ce tournant se verrait initié par le politique en mettant de l'avant l'intervention directe des ministres, sous-ministres et des hauts gestionnaires. Ces derniers accompagneraient ainsi le discours de transformation des instruments et des processus en vigueur dans les administrations publiques pour systématiquement mettre en lumière les enjeux de la diversité et de l'équité. On peut par exemple souligner à titre d'exemple, l'approche comparative entre les sexes et plus (ACS+) qui, en tant qu'instrument façonné et piloté par la très haute gestion des ministères, vise à prescrire un cadre systématique d'analyse des inégalités selon les genres dans la mise en place d'un programme ou d'une initiative et à indiquer comment ceux-ci pourraient au besoin être adaptés (Femmes et égalité des genres Canada, 2022).
- D'autre part, les narratifs établissaient également l'importance de l'émergence de l'ÉDI par le terrain et conformément aux besoins et à la participation des réseaux d'employés de l'équité, de la diversité et de l'inclusion pour reconnaître et valoriser leur expertise sur ces enjeux. Cette perception plus *Bottom-Up* des formes de la gouvernamentalité et des évolutions des instruments à disposition des administrations publiques a été interprétée souvent par les gestionnaires comme la possibilité de reconnecter les objectifs plus politiques avec les perspectives et les réalités vécues sur le terrain, par les employés et les gestionnaires. Un gestionnaire nous a d'ailleurs exprimé son avis en soulignant que dans les faits, ce ne sont pas les sous-ministres qui font du recrutement et qui seraient donc les plus-à-même pour saisir les barrières existant à l'embauche, pour décrire les bonnes pratiques visant à y remédier et pour comprendre ce qu'elles incombent à la gestion organisationnelle.

À cette différence d'explication de la conduite du changement organisationnel relevée et à ces différences d'expression des dynamiques de la gouvernamentalité prévalant dans le contexte du champ organisationnel, l'intérêt des verbatims recueillis est aussi de pouvoir rendre compte de variations dans la mise en récit de la fonction publique.

5.3.2 La langue de l'ÉDI et le discours sur la fonction publique de demain

Aussi, et en raison de sa nature particulièrement performative, au sens des valeurs comme des technologies de gouvernement déployées dans les administrations publiques, l'ÉDI présente toutes les caractéristiques inhérentes à un tournant managérial reposant sur des fondements idéologiques progressistes. Autrement vérifiable que dans les relations entre les acteurs organisationnels et dans les instruments de la gouvernance, cette irrigation politique des administrations publiques peut s'observer en parcourant les évolutions sémantiques qui émaillent l'institutionnalisation de l'ÉDI. Les terminologies au sujet de la diversité ne cessent d'évoluer à tel point que les gestionnaires démontraient durant les entretiens, un souci ou une crainte de mésusage de leur propre langage. Les propos recueillis témoignaient d'une hyper-correction quant aux termes retenus et d'une volonté de dénonciation systématique de mots devenus offensants avec le temps et bien que toujours contenus dans les instruments législatifs en vigueur. Cet appel à la modernisation du langage et à la délimitation progressive d'un lexique légitime pour parler la langue de l'ÉDI s'accompagne également de l'émergence de nombreux néologismes conceptuels (micro-agression, racisme systémique, tokénisme etc.).

La puissance performative de ces concepts et de ce langage de l'ÉDI est justement de pouvoir favoriser et pousser les attitudes réformatrices à l'endroit de la fonction publique. À la question de l'avenir de la fonction publique, nombre de répondants ont insisté sur l'effet générationnel et sur l'importance de tenir compte des évolutions récentes de la société pour que les administrations publiques du futur soient non seulement plus représentatives de la société mais soient aussi en mesure d'assurer une plus grande souplesse au plan individuel pour refléter les principes de l'ÉDI :

« Donc je pense qu'il y a cette tendance-là qui se dessine de plus en plus. Pour l'instant, on en est encore à corriger des erreurs et à offrir des occasions en ciblant vers les groupes désignés et en recherchant un meilleur équilibre et cela s'inscrit dans ce que je disais tout à l'heure par rapport au mieux-être et au fait de tenir compte de l'aspect très individuel et personnel de la diversité et de l'inclusion, puis du fait qu'on peut oui corriger des chiffres à court terme mais à plus long terme, il faut un changement de culture plus large et cela j'ai l'impression que cela vient avec notre génération et on est porté à en être plus conscients que nos parents et nos grands-parents comme pour l'environnement. C'est certain qu'il y a une notion de temps là-dedans et qu'il faut se donner du temps de faire le changement et certaines solutions doivent être mises en œuvre à long terme. Mais mon point de vue c'est vraiment de prendre le temps » (entretien 19, p. 16).

En somme, et bien qu'inscrite autant sémantiquement que techniquement dans les discours et dans les technologies des administrations publiques, l'ÉDI constitue irrémédiablement un tournant sur le plan de la philosophie managériale en faisant de la diversité, la porte d'entrée aux intentions et aux actions organisationnelles. Cette institutionnalisation de l'ÉDI qui se perçoit dans les narratifs, tant à l'oral qu'à l'écrit, n'est *in fine* pas sans mettre de l'avant toute sa portée idéologique et programmatique vis-à-vis de la fonction publique de demain et quand bien même, ces changements revendiqués et accompagnés politiquement doivent pouvoir émerger directement des acteurs du terrain de la gestion publique.

Conclusion

Nous avons vu dans ce cinquième chapitre que le champ de la gestion de la diversité au fédéral était en pleine mutation. Initialement dominé par l'approche réactive et plus circonscrite de l'équité en matière d'emploi, il a récemment évolué vers l'ÉDI. Celle-ci peut s'apparenter à une approche plus intégrée à l'échelle organisationnelle et apparaît dans ses fondements et dans ses finalités, plus performative dans son ambition de transformation des processus et de la culture organisationnelle.

À la suite d'une brève recension sur l'ÉDI et nonobstant certaines sources et certaines initiatives notoires telles qu'une conférence pancanadienne d'envergure organisée en juin 2022 sur le sujet et en lien avec les milieux culturels (Bérubé, 2022), force est de constater qu'il manque à ce jour à la recherche francophone, des travaux qui permettraient de mieux saisir et de mieux conceptualiser l'ÉDI et ses tendances émergentes, dans les administrations publiques comme dans l'ensemble des milieux organisationnels.

Dans la seconde section, nous avons montré dans quelles mesures l'ÉDI se voyait transcrite dans le contexte du champ, en soulignant notamment qu'elle entraînait un décloisonnement de la gestion organisationnelle, non seulement par une démultiplication des acteurs et des ressources engagés mais aussi par la valorisation de l'apprentissage organisationnel au prisme de la mise en place de projets pilotes touchant à des pans variés de la vie institutionnelle. Plus encore, l'ÉDI a poussé à la modernisation de la loi sur l'équité en matière d'emploi pour que celle-ci tienne compte des évolutions sémantiques et des nouvelles réalités liées à la mise en œuvre de la gestion de la diversité et aux acteurs impliqués.

L'ÉDI constitue ainsi, plus qu'une nouvelle approche à la gestion de la diversité, un véritable tournant managérial qui peut se lire au travers des discours organisationnels des acteurs comme au travers des plans de gestion et de la documentation institutionnelle. Ces communications relèvent incontestablement d'une forme de gouvernementalité qui voit non seulement s'affirmer de nouvelles tendances, à la fois sémantiques et technologiques, et qui sont sans-conteste à relier à des objectifs éminemment politiques de transformation profonde des administrations publiques pour aborder l'avenir. Véritable nouveau totem managérial, l'ÉDI est certes, porteuse d'une nouvelle mise en récit du sens et du rôle des administrations publiques à l'égard de la pluralité dans la société mais n'en demeure pas moins pour autant, une approche largement façonnée par le terrain et par les professionnels de la gestion publique ainsi que par les employés qui légitiment et accompagnent de fait cet élan programmatique.

Les prochains chapitres viseront à rendre compte, sur le plan interne aux organisations ministérielles, des différences de dynamiques institutionnelles suscitées par cette mutation et par cette reconfiguration en cours du champ organisationnel, de l'équité en emploi vers l'ÉDI. En amont des chapitres de présentation et de discussion des résultats de l'étude, le prochain chapitre visera à faire la transition et l'arrimage entre l'analyse des dynamiques temporelles et l'analyse des dynamiques institutionnelles des champs organisationnels en proposant la formule d'un double séquençage.

Pour une double analyse séquentielle des champs organisationnels

Introduction

« La notion de champ a été conçue comme un outil transposable capable d'expliquer les logiques propres à chaque espace différencié de relations et de pratiques. A ce titre, elle s'applique par définition à tous les domaines de la recherche sociologique d'autant plus que la constitution de ces espaces reproduit très souvent la différenciation des espaces sociaux (...) Il est cependant utilisé à des degrés inégaux selon les différents cas. Alors qu'il est central dans les sociologies sectorielles où elle a donné lieu à de nombreuses études, comme la sociologie de l'art ou du journalisme, elle est moins présente dans des spécialités transversales comme la sociologie du travail ou des métiers » (Dubois, 2014, p. 199).

Le concept de champ présente comme le soutient Vincent Dubois, une complémentarité voire une alternative sérieuse vis-à-vis des référents traditionnels employés en analyse des politiques publiques, particulièrement en ce qui a trait à l'analyse séquentielle et notamment, dans une perspective de construction des problèmes publics (Gusfield, 1981). En effet, les communautés et les réseaux de politiques publiques contribuent à une lecture à la fois temporaire et non-hiérarchisée entre des catégories d'acteurs provenant d'horizons sociaux et donc, de champs variés de la société : politiciens, militants, fonctionnaires, entrepreneurs et acteurs économiques s'unissant autour d'une cause dans le but de parvenir à une délibération politique (Bergeron et al, 1998). La capacité d'autonomisation de ces unités d'analyse des politiques repose ainsi sur une dynamique de convergence sur le plan politique de ses différentes composantes sectorielles. Aussi, les dynamiques de distribution des positions prises et les spécificités organisationnelles semblent quelque peu secondaires, comme si l'ensemble des acteurs contribuait ensemble et dans un même élan, à l'auto-réalisation des politiques publiques (Hassenteufel, 2008).

À l'inverse et comme les prochains chapitres de présentation et d'analyse des résultats le montreront, l'équité en emploi comme l'EDI dans leur mise en œuvre à l'échelle de la fonction publique, traduisent d'effets de différenciation selon les organisations quant à la distribution des positions prises dans les organisations, quant à l'interprétation politique ou encore, quant à la perception du rôle des professionnels de la gestion publique. Ces effets de différenciation organisationnelle mettent en évidence des mécanismes d'autonomisation et de pérennisation à très long terme sur le plan professionnel, sectoriel ou encore sur le plan culturel qui échappent aux cadres d'analyse classiques des politiques publiques (Jobert et Muller, 1987). Bien qu'il ne s'agisse pas de substituer la sociologie à l'analyse des politiques publiques, il est question par l'entremise du concept de champ, de mettre en évidence la pertinence de celle-ci pour dépasser le paradigme de l'unité et de la plus ou moins forte stabilité supposée des réseaux ou des communautés de politiques publiques (Le Galès et Thatcher, 1995), en rappelant que ceux-ci ne sont que des entités sociologiques *ad hoc* visant la résolution d'un problème public en particulier et dont l'espérance de vie ne peut excéder la venue d'un réseau ou d'une communauté de politique publique alternative à l'inverse du champ organisationnel.

Aussi, le concept de champ sous-tend une capacité adaptative durable de la part des organisations parties-prenantes au champ qui vise moins à mettre l'accent sur l'analyse des acteurs mais bien sur ce qui fait que ces acteurs appartiennent au champ, à ses valeurs et à ses pratiques, participent à ses instances de socialisation et à ses contributions à la vie sociale etc. Le champ contribue ainsi non seulement à exprimer en quoi des acteurs de secteurs différenciés peuvent être amenés à adopter un même langage, de mêmes normes et de mêmes pratiques et donc, à se ressembler mais aussi, et tout en tendant à converger sur le plan institutionnel, à afficher des divergences d'interprétation, de pratiques et parfois de vision de la délimitation même des attributions du champ et de sa contribution au changement social. Il permet ainsi donc de saisir les dynamiques de coopération mais aussi de mise sous tension entre différents secteurs professionnels associés étroitement dans le cadre des champs organisationnels, et notamment d'analyser les implications des décisions politiques du gouvernement

fédéral en matière d'EDI pour les gestionnaires publics mais aussi, les expériences et les effets de la professionnalisation de l'exercice de la gestion de la diversité par les gestionnaires publics en retour sur les décideurs politiques. Le concept de champ permet aussi, au-delà de la prise en compte de la dichotomie politico-administrative dans les mécanismes de mise en œuvre de la politique de l'équité en emploi et de sa mutation vers les politiques de l'EDI, de mettre en évidence dans la distribution des positions prises au sein des organisations du gouvernement central du Canada, des variations importantes dans le style de mise en œuvre et dans les dynamiques institutionnelles s'opérant d'une organisation à une autre et ce, quand bien même la professionnalisation de la gestion de la diversité puisse peu à peu venir atténuer et dépasser par la pratique organisationnelle, ces différences de perception et de style selon les ministères.

Les prochaines lignes, sur la base du codage émergent qui a été réalisé à partir de la transcription écrite des différents entretiens conduits auprès des gestionnaires de l'équité en emploi du gouvernement fédéral, présenteront l'utilisation qui sera faite du concept de champ organisationnel dans les prochains chapitres de discussion des résultats. Deux questions permettant de traiter des évolutions, tant du point de vue des valeurs que des pratiques des champs organisationnels sont ressorties du codage des entretiens : (1) comment s'organisent, se délimitent, se (re)distribuent les positions prises au sein d'un champ organisationnel et (2) par quels dynamiques ou par quels effets les organisations tendent-elles à devenir similaires dans leur rapport à la gestion de la diversité ?

Nous rappellerons dans une première section comment Bourdieu et les néo-institutionnalistes, dans leur lecture respective du concept de champ, se sont intéressés et ont intégré la question de l'évolution et du changement avant que nous formulions dans une seconde section, l'idée d'un double séquençage, à la lecture de la structuration progressive et des évolutions des champs organisationnels, en recourant à la fois au découpage temporel et au découpage en termes d'effets de l'institutionnalisation. Cette liaison du temps et de différentes formes de dynamiques institutionnelles des champs organisationnels doit finalement, pourvoir être mise en discussion à la lumière de l'ensemble de la thèse. Nous verrons que les résultats des entretiens mettront ainsi en évidence quatre temps institutionnels, non linéaires et non-successifs les uns par rapport aux autres, mais contribuant ensemble et dans le temps long, à faire avancer et à redéfinir progressivement les contours du champ de la gestion de la diversité au fédéral, à partir de l'équité en emploi et vers l'EDI : le temps de la professionnalisation, le temps de l'autonomisation, le temps de la rationalisation et enfin, le temps de la politisation.

6.1 Prolonger les réflexions de Bourdieu et du courant néo-institutionnaliste sur les dynamiques d'évolution des champs organisationnels.

Dans les deux traditions, la question de l'autonomisation et de l'évolution des champs est traitée et présente certains points de rapprochement mais aussi, certains marqueurs de différenciation sur le plan épistémologique. Alors que la transmission de formes spécifiques de capitaux et que la répartition entre prises de positions orthodoxes et hétérodoxes par les acteurs et par extension, par les structures du champ viennent ensemble chez Bourdieu justifier d'une lecture plus structuraliste et plus éclatée des temporalités des champs qui s'élargissent ou s'amenuisent voire, finissent par disparaître, la question de l'évolution et de la pérennisation des champs est dans la lecture des néo-institutionnalistes à mettre au crédit du concept d'isomorphisme institutionnel qui repose sur des dynamiques de convergence et d'élargissement des champs organisationnels et ce, même, en présence d'organisations et d'acteurs organisationnels pouvant par ailleurs être très différents sur le plan de leur ancrage sectoriel et/ou culturel.

6.1.1 Dans la sociologie structuraliste, une évolution du champ provenant des nouveaux venus et qui ne saurait être soutenue par les détenteurs de la tradition.

Comme exprimé dans le second chapitre, la lecture de Pierre Bourdieu des dynamiques évolutives au fil du temps des champs organisationnels ou professionnels repose sur un certain nombre d'assertions que nous reprenons ici brièvement pour en dresser certaines limites du point de vue de l'analyse. Dans leur article paru en 1975 dans la revue *Actes de recherche en sciences sociales*, « Le couturier et sa griffe : contribution à une théorie de la magie », Pierre Bourdieu et Yvette Delsaut ont repris les propriétés de la théorie des champs pour les appliquer aux grandes maisons de la haute couture :

« Le champ de la haute couture doit sa structure à la distribution inégale entre les différentes « maisons » de l'espèce particulière de capital qui est à la fois l'enjeu de concurrence dans ce champ et la condition de l'entrée dans cette compétition. Les caractéristiques distinctives des différentes institutions de production et de diffusion de stratégies qu'elles mettent en œuvre dans la lutte qui les oppose dépendent de la position qu'elles occupent dans cette structure [à un instant T] » (p. 7).

Selon leur analyse, les dynamiques d'évolution du champ de la haute couture à compter des années 1950-1960 est d'abord et avant tout caractérisable par un mouvement porté par certains nouveaux venus qui tentent après avoir acquis le capital spécifique au champ et après avoir réussi leur entrée et leur intégration dans les grandes maisons, à venir incarner des prises de positions hétérodoxes et subversives pour tenter de faire évoluer les valeurs et le style du champ, en prônant par exemple un renversement de l'ordre établi au sein de celui-ci : « aux uns, les stratégies de conservation qui visent à maintenir intact le capital accumulé (le "renom de qualité") contre les effets de translation du champ (...). Aux autres, les stratégies de subversion qui tendent à discréditer les détenteurs du plus fort capital de légitimité, à les renvoyer au classique et de là, au déclassé » (p.8). La stratégie des seconds étant d'assurer l'évolution ou la reconfiguration du champ tandis que les premiers, historiquement positionnés, cherchent avant tout à maintenir leur position au sein d'un champ où ils sont situation de domination et donc à maintenir l'esprit de distinction qui prévaut à l'égard des autres champs. La distinction s'envisageant chez Bourdieu comme la démarche par laquelle les dominants se prévalent ostensiblement de la possibilité d'autres champs ou de prétendants au champ de venir subvertir la stabilité de la distribution du capital et donc de venir faire évoluer les positions prises en interne.

Une telle lecture des dynamiques d'évolution du champ interroge sur la nature *a priori* antagoniste des rapports entretenus entre les acteurs dominants et les acteurs arrivants, dans la mesure où le changement semblerait émaner des prétendants. Or, comme nous le verrons dans les prochains chapitres, cette affirmation semble en effet vérifiable dans les dynamiques d'évolution du champ de la gestion de la diversité, où une nouvelle génération de gestionnaires publics comme de politiciens a progressivement contribué à formuler un besoin de modernisation de la compréhension et de la structuration des pratiques en vigueur. Cela ne s'est pas fait pour autant sans que les acteurs plus anciens, n'aient voulu et n'aient consenti par la transmission de leur expérience au sein du champ, à forger cet esprit de refonte en vue de répondre à une demande d'ouverture et d'élargissement de la gestion de la diversité en dehors des sphères closes des directions générales des ressources humaines ministérielles, ce qui a eu pour effet d'amener de nouveaux acteurs au sein du champ et donc de détacher les acteurs préexistants d'une partie de leur position, jusqu'alors quasi monopolistique à l'échelle des organisations.

Aussi la lecture des évolutions temporelles dans la théorie des champs chez Bourdieu ne nous dit pas ni dans quelle mesure ni pourquoi, des acteurs jusqu'alors dominants et ayant accompagné la formation et la professionnalisation du champ peuvent dans certaines situations données eux-mêmes consentir à faire subvertir et laisser la place à de nouveaux venus en vue de satisfaire un besoin de transformation et de modernisation progressive des valeurs, des croyances et des pratiques constitutives du champ.

6.1.2 Dans la sociologie néo-institutionnaliste, un oubli des hétéromorphismes qui peuvent aussi venir justifier de dynamiques évolutives des champs organisationnels

À la différence de la lecture du champ chez Bourdieu qui tend à mettre de l'avant un effet du champ reposant principalement sur le principe déterministe de la distinction, DiMaggio et Powell fondent leur lecture du concept du champ organisationnel selon une logique itérative des organisations. Pour répondre aux pressions de leur environnement et pour assurer leur légitimité, celles-ci tendraient à une recherche de mise en conformité avec celui-ci via le principe de l'isomorphisme institutionnel selon lequel des organisations de taille différente et d'âge différent vont être en mesure d'adopter des pratiques similaires. Les champs organisationnels pour les néo-institutionnalistes comme pour les structuralistes constituent des espaces de compétition sociale et professionnelle, voire politique, ne réagissant pas de la même manière à l'environnement organisationnel. Pour DiMaggio et Powell, le mimétisme (l'adoption de mêmes normes et de mêmes pratiques au sein d'un champ), peut venir constituer un moyen pour palier à l'incertitude des coûts et des risques que peuvent représenter des formes de distinction, particulièrement dans des domaines où le combat pour la professionnalisation et l'autonomisation du champ est soumis à des pressions coercitives importantes de la part de l'État (DiMaggio et Powell, 1983) comme tel est le cas dans le domaine de la gestion de la diversité dans les organisations publiques fédérales.

Aussi l'une des thèses énoncées par DiMaggio et Powell consiste à défendre le principe selon lequel plutôt que d'affirmer et de défendre leurs différences de normes et de pratiques, les organisations vont avoir une propension à se ressembler et à adopter naturellement des pratiques et des normes qui ont cours dans les autres organisations, ce qui a pour conséquence de non seulement faire tendre les organisations vers une mise en conformité de leurs pratiques de gestion mais aussi vers une mise en conformité des positions prises au sein des espaces organisationnels.

Nous verrons dans les prochains chapitres que si ces affirmations sont valables dans le contexte du champ de la gestion de la diversité dans les organisations du gouvernement central du Canada, les organisations tendent non seulement à reprendre les mêmes outils, normes et stratégies de planification et de gestion des pratiques d'EDI, en raison non seulement de la pression coercitive exercée par les obligations politiques qui découlent des responsabilités des gestionnaires publics mais aussi de leur incertitude, voire de leur manque de ressources pour réinventer la roue. Il n'en demeure pourtant pas moins que des formes d'hétéromorphismes existent pourtant dans certaines situations données, contribuant à une forte différenciation de certaines organisations par opposition aux autres organisations du champ, par affirmation d'une culture organisationnelle spécifique et sciemment revendiquée ou encore, par volonté de tendre vers une prise de position à l'avant-garde, en termes de pratique et de dispositifs de gestion. Cela étant, la capacité différenciation semble aussi reliée à la taille organisationnelle; les plus petites organisations, moins bien dotées pour pouvoir innover et se démarquer dans la définition de programmes en gestion de l'EDI, tendent moins naturellement vers des formes d'hétéromorphismes et se concentrent davantage sur la transcription de pratiques et programmes existants dans des plus grandes organisations.

Aussi, la lecture des champs organisationnels chez les néo-institutionnalistes ne nous permet pas véritablement de prendre de la distance par rapport à la notion d'isomorphisme institutionnel qui s'avère incompatible avec l'idée qu'il puisse exister des formes d'hétéromorphismes dans la structuration des pratiques des organisations du champ qui, plutôt que de chercher à se ressembler, vont plutôt viser des stratégies qui en ramènent à des mécanismes de distinction.

Voyons à présent en guise de synthèse quelques éléments non seulement de rapprochement mais aussi d'éloignement de ces deux lectures théoriques des dynamiques d'évolution des champs organisationnels.

6.1.3 Quelles convergences et quelles divergences entre ces deux lectures ?

Nous venons de voir que les deux cadres apportent des pistes d'interrogation et de réflexion à la fois singulières et complémentaires pour mieux saisir les dynamiques qui marquent l'évolution au fil du temps des rapports non seulement entre les acteurs mais plus-encore, des pratiques qui rythment les organisations et leurs liens à l'environnement institutionnel. La grande question posée par le versant structuraliste de la théorie des champs, vise la description des prises de position, des stratégies de distinction et de conservation du champ face au changement, en cherchant donc à considérer négativement ce dernier par les acteurs dominants qui, en toute hypothèse, devraient être animés par un souci de conserver leur monopole et de reproduire le capital spécifique et constitutif à l'espace du champ organisationnel. À l'inverse, le versant néo-institutionnaliste interroge positivement le changement et les raisons pour lesquelles les organisations d'un même champ organisationnel tendent à se ressembler entre elles et donc à adopter des mêmes pratiques organisationnelles et à distribuer les positions de façon analogue, en partie pour répondre aux incertitudes et aux manques de moyens pour pouvoir innover par la pratique institutionnelle.

Ainsi, dans les deux cas, la question se pose des conditions visant à empêcher le champ à muter et à évoluer vers d'autres normes et d'autres pratiques, non dans un esprit de conservation professionnelle mais dans un esprit d'une professionnalisation conservée. Si les deux cadres divergent dans la finalité du destin des organisations du champ organisationnel : se distinguer et donc se différencier ou sinon, se rapprocher et tendre à ressembler, nous avons vu qu'ils gagneraient tous deux à intégrer un vide que l'autre versant peut contribuer à venir éclairer ou compléter. D'une part, dans le cadre de la lecture structuraliste et bourdieusienne du concept du champ, le fait que les acteurs les mieux implantés et les mieux dotés en capital dans le contexte du champ peuvent être ceux pouvant venir provoquer des dynamiques d'intégration comme des stratégies de changement de l'ordre normatif et pratique au sein du champ, et donc venir accompagner l'arrivée de nouveaux venus qui vont eux-aussi contribuer à la transformation de l'espace des positions prises et de la nature des pratiques organisationnelles façonnées et véhiculées par ce dernier. D'autre part, dans la perspective néo-institutionnaliste le fait que les changements et l'évolution des champs organisationnels ne soient pas marqués uniquement par des dynamiques de ressemblance et de convergence par les normes et les pratiques d'organisations différentes mais qu'ils puissent aussi être sous-tendus par des dynamiques d'hétéromorphismes qui favorisent la recherche de formes de distinction, par la reconnaissance de fortes spécificités organisationnelles dans la définition de normes et de pratiques d'organisations applicables au sein du champ.

Avant de passer en revue la proposition de présentation des résultats des entretiens conduits et de l'analyse des stratégies organisationnelles en matière de gestion de l'EDI dans les prochaines sections à partir d'un double séquençage sur le plan théorique de la lecture du concept du champ organisationnel, nous présentons ci-dessous les éléments de convergence et de divergence aux deux visions du champ organisationnel telles que discutées dans le chapitre 2 ainsi que sous cette section.

	Bourdieu (1975, 1984a, 1993)	DiMaggio et Powell (1982, 1983, 1991)
Caractéristique	Le champ organisationnel se caractérise par la différenciation dans les normes et dans les pratiques des organisations.	Le champ se caractérise par la diffusion et la standardisation des normes et des pratiques des organisations.
Dynamique du champ	L'effet du champ repose sur l'assimilation et la distinction à l'égard d'autres champs.	L'effet du champ repose l'intégration et la convergence institutionnelle à l'égard d'autres champs.
Concept sociologique le plus proche	Sociologiquement, on se rapproche du concept de communauté.	Sociologiquement, on se rapproche du concept de réseau.
Angle-mort	Le champ n'explique pas que les acteurs en position de domination puissent être ceux visant l'évolution et donc la transformation du champ.	Le champ n'explique pas que le changement puisse aussi faire l'objet de stratégies d'hétéromorphismes visant à affirmer une distinction des organisations du champ par leurs normes et leurs pratiques organisationnelles.

Figure 8 : deux visions des champs organisationnels

6.2 Un double séquençage : en termes de temporalités et en termes d'effets.

Comme nous l'avons mis en évidence dans le deuxième chapitre, il importe de resituer l'avènement d'un champ organisationnel dans sa temporalité historique pour être en mesure de comprendre les différentes préfigurations qui ont prévalu à son émergence et à son développement. Aussi, la lecture des dynamiques de structuration et d'évolution des champs organisationnels doit pouvoir intégrer en premier lieu le paramètre du temps qui semble être un facteur déterminant et qui permet de saisir à différents instants, les caractéristiques et les prises de positions au sein du champ par ses différents acteurs. Aussi, le séquençage temporel apparaît comme une première nécessité pour approfondir la compréhension et l'usage du concept du champ organisationnel (6.2.1). Le temps est aussi un paramètre permettant de déterminer comment les effets produits par le champ lui-même peuvent venir à contribuer à l'évolution ou à des formes de recomposition de celui-ci. Aussi, à la question des temporalités, il est important d'enjoindre la question des effets du champ ou des dynamiques d'institutionnalisation qui ne sont jamais à sens unique et qui peuvent être perçus comme étant le produit de la confrontation des prises de position avec la pratique organisationnelle interne au champ et au fil du temps (6.2.2).

6.2.1 Le séquençage temporel

Contrairement à Heidegger et à la plupart des philosophes traitant de la question du temps, Paul Ricoeur a mis en évidence dans les trois volumes de son ouvrage *Temps et récit* que « le vécu immédiat du temps ne nous fournit pas à lui seul, l'expérience temporelle, au sens plein de ce mot. Selon lui, le temps [organisationnel] ne se réduit pas au vécu immédiat mais il émerge à la suite d'une "reconfiguration de l'expérience temporelle par les structures linguistiques du récit" » (Tengelyi, 2011, p. 611). Il met ainsi en évidence que le temps raconté vise à transformer l'expérience en une totalité articulée en permettant, par-delà les traits temporels de la réalité, de bâtir une lecture phénoménologique qui aille au-delà de l'instant et permette de dépasser la simple conscience du temps passant dans toute expérience sociale donnée. Pour dépasser cette vision phénoménologique du temps, il formule la proposition d'une lecture herméneutique de celui-ci, soit une mise en récit pour créer une unité de compréhension globale de l'expérience que nous reprendrons ci-dessous pour attribuer différentes séquences temporelles au développement des champs organisationnels. Le temps raconté ne se rapproche pas pour autant selon Ricoeur de l'historialité et il convient donc de le voir davantage comme une opération de médiation et de construction du sens de l'action. Pour offrir une théorie à la fois phénoménologique et herméneutique du temps, Ricoeur propose de reprendre le terme aristotélicien de mimésis qui renvoie à un mouvement d'imitation afin de proposer un triple cadre du temps raconté :

- La première mimésis est constituée par le temps préfiguré, c'est-à-dire par une mise en intrigue du récit selon les préfigurations du monde et de l'action. Ricoeur appelle l'ensemble de ces préfigurations, « le réseau conceptuel ». Cette première séquence (ou mimésis) vise ainsi à mobiliser les structures et les symboles dans le cadre de la dimension temporelle : « les actions renvoient à des motifs qui expliquent pourquoi quelqu'un fait quelque chose » (Ricoeur, 1983, p. 83). Donc la préparation de l'action sous-tend une compréhension du temps donné, de ses valeurs relatives et du contexte d'intentionnalité des acteurs prêts à agir à cet instant.
- La deuxième mimésis est constituée par le temps configuré. Celui-ci consiste en la mise en mouvement d'agents conformément à des buts et dans des contextes d'interactions donnés. Il est caractérisé par des actes configurant et épisodiques à l'échelle du temps. Il incarne une succession d'événements signifiants marquée par un point final.
- La troisième mimésis est constituée par l'intersection entre le monde de l'agir et le monde du récit. Il vise à l'articulation d'une lecture qui en appelle à une reconfiguration critique des expériences, la mise en récit venant réinterroger les fondements de la mise en intrigue telle que mise en place dans la première mimésis et mobilisée dans la seconde.

En somme, la fonction mobilisatrice du temps selon Ricoeur vise à articuler une lecture à la fois phénoménologique (par l'analyse temporelle des événements) à une dimension herméneutique (par l'analyse de l'évolution du récit d'un phénomène au fil du temps). La lecture du temps peut ainsi se voir séquencée selon un processus de triple mimésis, ou de triple imitation qui consiste « à passer d'un temps préfiguré à un temps reconfiguré par l'intermédiaire du temps configuré » (Ricoeur, 1983, p. 85). Ce sont donc les dynamiques prévalant à la suite de la configuration du champ qui vont avoir une capacité référentielle à maintenir ou à faire évoluer le champ selon le temps qui passe. Ces dynamiques de configuration ou de reconfiguration peuvent dans notre lecture du concept du champ organisationnel renvoyer aux concepts d'effet de champ et de dynamique d'institutionnalisation.

6.2.2 Le séquençage selon les effets de l'institutionnalisation du champ

Un thème incontournable à la théorie des champs est compris par ce que Bourdieu appelle « les effets du champ » ou encore par ce que DiMaggio et Powell nomment « les dynamiques d'institutionnalisation ». En filant la métaphore physique, Bourdieu précise que « l'on peut concevoir un champ comme un espace dans lequel s'exerce un effet de champ, de sorte que ce qui arrive à un objet qui traverse cet espace ne peut être expliqué complètement par ses seules propriétés intrinsèques (Bourdieu et Wacquant, 1992, pp. 76-77). Les frontières du champ ne peuvent être explorées empiriquement que par ce qui en ressort réellement, dans ses délimitations organisationnelles et dans les effets organisationnels qu'il contribue donc à façonner, diffuser et à reproduire entre l'ensemble de ses acteurs. Autrement dit, il s'agit de s'interroger sur les effets engendrés par l'institutionnalisation même du champ et de ses activités sur les acteurs eux-mêmes. Bourdieu précise que le champ retraduit les contraintes extérieures selon sa propre logique, c'est ce qu'il appelle, toujours par emprunt à la physique, « le phénomène de réfraction ».

De leur côté, DiMaggio et Powell approchent la question des effets ou des dynamiques produits par les champs organisationnels par l'emploi du concept d'institutionnalisation. Pour les néo-institutionnalistes, les champs organisationnels en s'institutionnalisant et en cherchant à renforcer leur légitimité dans l'espace social vont mécaniquement reproduire certains effets ou certaines dynamiques transversales qui se retrouveront, toute chose égale par ailleurs, dans tout processus d'institutionnalisation organisationnelle (Meyer et Rowan, 1977).

- D'une part, une recherche de rationalisation, comme expliqué précédemment, pour pouvoir remédier aux formes d'incertitude des organisations et pour renforcer leur positionnement et accroître leur chance de survie dans l'espace institutionnel global. La rationalisation des organisations et de leurs modes de fonctionnement est inévitablement un type d'effet propre à l'institutionnalisation des champs organisationnels pour DiMaggio et Powell, bien que pouvant ensuite se voir traduite de multiples façons, en fonction des domaines d'activité spécifiques au champ.
- À ces dynamiques de rationalisation visant l'adoption de pratiques semblables entre des organisations ne se reconnaissant pas initialement entre-elles, s'ajoutent les dynamiques de professionnalisation qui visent à constituer des espaces de normes et des réseaux de communautés de pratiques qui permettent ainsi d'assurer la reconnaissance des organisations appartenant à un même champ et structurant progressivement celui-ci. La professionnalisation des champs organisationnels tout comme leur rationalisation visent ensemble à assurer la structuration et l'autonomisation des champs organisationnels qui une fois institutionnalisés, vont avoir la capacité de résister aux pressions et aux incertitudes suscitées par l'environnement institutionnel exogène, de la même manière que les effets de l'institutionnalisation du champ organisationnel chez DiMaggio et Powell vont venir stabiliser et renforcer ce qui chez Bourdieu s'apparente aux délimitations du champ et aux positions prises par les acteurs au sein de celui-ci.

Sur la base de cette double lecture combinatoire des dynamiques d'évolution des champs organisationnels, selon le temps et selon les effets de l'institutionnalisation du champ de la gestion de la diversité, nous allons annoncer dans les deux prochaines sections, et sur la base de la grille du codage émergent réalisé, l'analyse des résultats qui sera présentée dans les quatre prochains chapitres avant de conclure sur cette proposition de contribution visant dans le cadre de la théorie des champs, à lier l'analyse du temps à l'analyse des dynamiques d'institutionnalisation pour mieux comprendre les conditions prévalant à l'évolution des champs organisationnels sur le long terme et pour ainsi comprendre dans quelle mesure le champ de la gestion de la diversité au fédéral est progressivement passé de l'équité en matière d'emploi à l'EDI.

6.3 Trois séquences temporelles inhérentes à l'analyse des champs organisationnels

En reprenant les trois mimésis présentées par Ricoeur dans le tome I de temps et récit, nous pouvons proposer ici trois temporalités marquant différentes étapes de la (re)structuration des champs organisationnels : le champ préfiguré (6.3.1); le champ configuré (6.3.2) et enfin, le champ reconfiguré (6.3.3). Ces temporalités sont à associer aux chapitre 4 et 5 qui ont été dédiés aux temporalités du champ de la gestion de la diversité au fédéral.

6.3.1 La préfiguration du champ des années 1980 à 1995

DiMaggio et Powell expliquent qu'à l'origine de la formation et de l'institutionnalisation des champs organisationnels, les organisations ne se reconnaissent pas entre-elles dans leur manière d'agir dans un domaine particulier d'activité et ne partagent de surcroît, non seulement pas les mêmes valeurs mais pas non plus les mêmes pratiques organisationnelles. Au vu de leur domaine d'activité initial, les organisations apparaissent comme relativement isolées et indépendantes les unes par rapport aux autres. On peut dire qu'il n'y a pas à ce moment-là de champ objectif, seulement un état de conscience sur le fait que les préoccupations organisationnelles vécues ne sont peut-être pas si spécifiques à l'organisation et qu'elles pourraient être partagées ailleurs également. Cette prise de conscience préfigure ainsi un possible rapprochement avec d'autres organisations.

Dans le contexte du champ de la gestion de la diversité au fédéral, et comme nous l'avons vu dans le chapitre 3, le stade préfiguré de l'institutionnalisation du champ est le stade antérieur à l'adoption de la seconde version de la loi sur l'équité en emploi. Jusqu'alors, les ministères et les agences n'avaient aucune obligation légale en matière de gestion de la diversité et bien que certains textes et certains programmes existaient dans la plupart des ministères et des agences du gouvernement central, ceux-ci n'étaient tenus à aucune forme d'harmonisation dans leur mise en œuvre. Chacun de ces programmes présentait donc sur le papier, une singularité qui ne se fondait sur aucune démarche de reconnaissance ni de mise en interaction systématique avec d'autres organisations. Cela étant, et comme le rapport de Abella l'a mis en évidence, les programmes volontaires d'équité en emploi préexistants témoignaient de la part de certaines organisations, de la nécessité de voir adoptés des cadres d'action organisationnelle globaux, pour mieux répondre à la pression opérée par l'environnement socio-politique périphérique. Ces programmes ministériels en silo, le rapport de la commission Abella, l'état de conscience manifesté par certaines organisations du gouvernement central pour une institutionnalisation de normes et des pratiques en équité en emploi à l'échelle de l'ensemble de la fonction publique et sans oublier, la perspective de codification d'une loi ont de fait pour ainsi dire, préfiguré ensemble l'émergence du champ organisationnel de la gestion de la diversité au fédéral.

6.3.2 La configuration du champ de 1995 à 2020

C'est non-pas la première loi sur l'équité en emploi ayant fait suite au rapport de la Commission Abella et qui s'appliquait initialement uniquement aux compagnies privées, mais bien la révision de la loi de 1995 qui a permis d'appliquer l'obligation de l'équité en emploi à l'ensemble des organisations du gouvernement central et qui a ainsi configuré l'institutionnalisation du champ de la gestion de la diversité dans le contexte fédéral.

Ce stade de la configuration du champ a été marqué par un événement structurant et hautement coercitif qui a contraint les différentes agences et les différents ministères à augmenter leur niveau d'interaction et celui de leurs gestionnaires pour converger progressivement vers un partage de normes, de visions et de pratiques communes en matière de gestion de la diversité et en raison de leurs nouvelles obligations et responsabilités visées par la loi fédérale. Celle-ci a eu pour effet de désigner l'employeur fédéral (le Secrétariat du Conseil du Trésor et la Commission de la Fonction publique) comme responsable de la mise en œuvre de celle-ci dans l'ensemble des ministères et organismes placés sous leur responsabilité. Nous verrons dans les prochains chapitres quels ont été les marqueurs et les

dynamiques inter-organisationnelles progressivement mis en place depuis 1995 dans cette configuration du champ de la gestion de la diversité.

6.3.3 Un champ en cours de reconfiguration, depuis 2020

La principale limite aux dynamiques de lecture temporelle des champs tant chez Bourdieu que chez DiMaggio et Powell, comme nous l'avons relevé dans la première section, repose sur l'absence de vocation du champ au changement, d'une part en raison des acteurs dominants chez Bourdieu pour qui, le champ est sociologiquement animé par des dynamiques de préservation et de conservation des propriétés initiales et d'autre-part, en raison de l'absence de dynamiques d'hétéromorphismes chez les néo-institutionnalistes qui pourraient être à la source de reconfigurations institutionnelles selon les organisations en présence. Dans les deux formulations théoriques, la portée du champ face au changement organisationnel est donc relativement limitée voire absente.

Tel que mis en évidence dans le chapitre 5, le champ de la gestion de la diversité au fédéral est depuis l'horizon 2020 sujet à des transformations tant normatives que processuelles qui sont en train de faire évoluer les délimitations et les dynamiques de celui-ci ainsi que les positions prises par ses acteurs organisationnels. En effet, tel que les entretiens auprès des gestionnaires fédéraux l'ont mis en évidence, la politique de l'équité en emploi ne se suffit plus à elle-même et se voit progressivement enchâssée dans un périmètre plus large d'actions et de programmes organisationnels consacrés à l'EDI et à l'antiracisme (Greffier du Conseil privé, 2021) et qui se construit justement en réaction ou en dépassement à la vision unique de la gestion antérieure de la diversité qui prévalait dans le contexte de l'équité en matière d'emploi. Le changement et la perspective de reconfiguration du champ vers l'EDI n'est pas l'unique source d'explication. À celle-ci, s'ajoute aussi le processus en cours de modernisation de la loi sur l'équité en emploi qui en l'état actuel des discussions, pourrait aussi contribuer à largement revoir et à transformer les normes, les pratiques et les responsabilités des gestionnaires et autres acteurs organisationnels du gouvernement central.

Ces changements en train de se faire affectent naturellement le champ organisationnel dans sa délimitation et dans la répartition des positions entre ses acteurs mais influe aussi directement sur les dynamiques ou les effets de l'institutionnalisation que nous allons à présent détailler sur la base d'un sommaire des prochains chapitres qui porteront sur le traitement des résultats de l'analyse des entretiens.

6.4 Les séquences de la (re)configuration du champ de la gestion de la diversité au fédéral.

Comme nous allons à présent le mettre en évidence et en guise de rapide présentation du codage émergent des différents entretiens conduits auprès des gestionnaires de la diversité et de sommaire des prochains chapitres de présentation des résultats, les dynamiques qui ont prévalu à la configuration du champ de la gestion de la diversité, dans le contexte de l'adoption et de la mise en œuvre progressive de la loi sur l'équité en matière d'emploi depuis 1995, sont aussi celles qui concourent aux reconfigurations en cours du champ et de sa redéfinition selon les politiques de l'EDI qui vont bien au-delà de la gestion de l'équité en emploi. Ces dynamiques (re)configuratrices touchent à la professionnalisation, à l'autonomisation, à la rationalisation et enfin, à la politisation de la gestion de la diversité dans les organisations du gouvernement fédéral.

6.4.1 La professionnalisation du champ organisationnel

La professionnalisation est une des dynamiques d'institutionnalisation des champs organisationnels que l'on retrouve, et dans la lecture structuraliste et dans la lecture néo-institutionnaliste. Celle-ci implique le façonnement de marqueurs à la fois normatifs et professionnels et donc de pratiques qui viennent à codifier une profession ou un corps de métier. L'un des arguments de la présente thèse vise justement à mettre de l'avant une professionnalisation progressive du champ de la gestion de la diversité au fédéral par la structuration progressive d'un nouveau corps de gestionnaires publics dédiés à la question de la diversité, initialement centrée sur la question de la gestion de la politique de l'équité en matière d'emploi et dorénavant réorientée vers la gestion de l'EDI. Cette professionnalisation et cette émergence d'un nouveau corps de gestionnaires publics depuis maintenant plus d'une trentaine d'année a donc non seulement concouru à la configuration du champ de la gestion de la diversité et concoure actuellement largement à sa reconfiguration comme nous aurons l'occasion de le discuter dans le prochain chapitre.

Tandis que Pierre Bourdieu aborde la question de la professionnalisation en tant que manifestation de la distinction, via la production et de la transmission de formes spécifiques de capitaux entre les acteurs du champ, DiMaggio et Powell présentent la professionnalisation des champs comme étant la principale dynamique de convergence des organisations prévalant à leur institutionnalisation. Aussi les isomorphismes institutionnels sont indissociables des dynamiques de professionnalisation des champs organisationnels. Slack et Hinnings (1994) ont mis en évidence dans leur étude d'une trentaine d'organisations sportives que celles-ci, pour répondre aux pressions de leur environnement institutionnel, avaient cherché à se doter de procédés organisationnels plus professionnels et notamment de structures bureaucratiques.

Le chapitre 7 traitera ainsi des dynamiques de professionnalisation du champ de la gestion de la diversité au fédéral et de leurs évolutions. Il sera question de voir au prisme de celles-ci que se noue progressivement un habitus autour de l'affirmation de l'existence objective d'un corps de gestionnaires de la diversité tout en mettant en lumière certaines limites empiriques à une telle affirmation théorique dans le contexte étudié. Nous passerons ainsi en revue certains fondements juridiques et éthiques structurants et qui peuvent venir soutenir l'idée d'existence d'une véritable profession de gestionnaires publics de la diversité. Nous mettrons ensuite en évidence l'importance des instances de socialisation et des réseaux dans le contexte de la professionnalisation du champ organisationnel et qui concourent à développer et à disséminer une expertise et des savoirs professionnels. Enfin, nous verrons quel est le poids des processus d'apprentissage et de la sensibilisation à l'endroit des gestionnaires, toujours dans l'idée de favoriser et d'accentuer leur développement professionnel.

6.4.2 L'autonomisation du champ organisationnel

L'autonomisation peut être perçue comme une seconde dynamique constitutive à l'institutionnalisation des champs organisationnels et s'entrevoir comme conséquence ou suite logique aux dynamiques de professionnalisation (Huault, 2017, pp. 166-181). L'autonomisation, si elle est vectrice de différenciation chez Bourdieu et vectrice de ressemblance organisationnelle chez DiMaggio et Powell, vise toutefois dans les deux cas à faire valoir une plus grande capacité des acteurs et du champ tout entier à répondre aux pressions et aux incertitudes engendrées par l'environnement institutionnel périphérique. L'autonomisation suppose donc que le champ puisse être en mesure de se voir légitimé et donc pérennisé sur le long terme, que cela implique une continuité des normes et processus ou bien sinon, une redéfinition régulière de celles-ci.

Le chapitre 8 traitera des dynamiques d'autonomisation relevées et discutées par les gestionnaires interrogés. Nous verrons d'abord le souci que ceux-ci éprouvent pour assurer leur positionnement et leur légitimité au sein du champ, en cherchant à faire constamment preuve d'initiative dans le cadre de leur organisation. Il sera ensuite question de voir que la capacité d'autonomisation du champ peut se voir contrariée par les normes, les valeurs et la culture des organisations ainsi que par les moyens dont elles disposent et qui parfois peuvent présenter une

difficulté majeure. Nous verrons ensuite que la question de l'autonomisation rejoint aussi la question de la délimitation du champ d'action et de compétence des gestionnaires désignés et qui parfois, peuvent par le jeu de l'empilement de la gestion des différents domaines de législation du travail, venir minimiser voire, diluer l'exercice du portefeuille de la gestion de la diversité. Enfin, le chapitre 8 montrera que l'autonomisation du champ passe notamment par le développement de pratiques organisationnelles novatrices, spécifiques et visant à répondre à des enjeux particuliers de l'organisation.

6.4.3 La rationalisation du champ organisationnel

La rationalisation peut s'appréhender à la fois en tant que motif de convergence des organisations entre elles, selon un ensemble de normes et de pratiques en vigueur et donc venir justifier les dynamiques d'isomorphismes institutionnels. Elle peut aussi, et dans certains cas, venir justifier que des adaptations des processus et donc, des cadres normatifs et pratiques soient entreprises pour répondre aux spécificités des organisations et à leur culture propre. En ce sens, la rationalisation peut là aussi s'avérer être un facteur d'homogénéisation mais aussi de différenciation des trajectoires et des stratégies institutionnelles prises par les organisations dans le cadre des champs organisationnels. La rationalisation est dans l'analyse du sociologue allemand Max Weber ce qui va entraîner la constitution de structures organisationnelles bureaucratiques. Elle constituerait une cage de fer qui aurait pour principe de contrôler l'action des individus au sein des organisations professionnelles à mesure que celles-ci se développent structurellement et se voient médiatisées et prises en exemple dans leurs modes de fonctionnement par l'environnement institutionnel. C'est ainsi que dans le cadre de son analyse de l'émergence du champ muséal aux États-Unis, DiMaggio (1981) « décrit l'émergence de modèles organisationnels dominants pour la production de services culturels de haut de gamme aux États-Unis à la fin du dix-neuvième siècle ou que Coser, Kadushin et Powell (1982) montrent le passage d'une diversité à une homogénéité structurelle chez les éditeurs de livres universitaires américains » (Huault, 2009, pp. 2-3). Les réflexions sur les processus organisationnels de rationalisation doivent conduire à interroger « leurs conséquences pour les structures et pour les modalités d'interactions entre les acteurs au sein des organisations » (Honoré, 2011, p. 14).

Le chapitre 9 abordera ces dynamiques et ces conséquences des processus de rationalisation de gestion de la diversité dans les ministères et les agences étudiés. Nous verrons que la première manifestation ou conséquence portée par la recherche de rationalisation est de tendre vers une redéfinition des propriétés et des enjeux de la diversité et donc, de redélimiter les espaces de compétence des acteurs et les domaines d'action du champ. Nous verrons ensuite que le thème de la modernisation des pratiques et des processus de gestion est une seconde thématique qui ressortait des discussions autour de la question de la rationalisation. Nous considérerons du point de vue des interactions entre les acteurs organisationnels que les dynamiques isomorphiques observées dans l'adoption et la modernisation des pratiques de gestion semblent fortement guidées et facilitées par l'animation d'une communauté de pratiques à l'échelle interministérielle, avant de finalement de pouvoir aborder la question pas moins cruciale de l'institutionnalisation d'indicateurs de moyen et de performance venant accompagner et contraindre le travail des professionnels de la gestion de la diversité.

6.4.4 La politisation du champ organisationnel

Le chapitre 10 traitera des dynamiques de politisation du champ de la gestion de la diversité qui au moment de l'avènement de la loi sur l'équité en emploi et de sa révision de 1995, comme en 2020 avec l'appel à l'action en faveur de l'EDI et du combat contre l'antiracisme dans la fonction publique, contribue à mettre de l'avant des dynamiques idéologiques qui se voient ensuite traduites en pratiques et processus professionnels et institutionnels au sein des organisations et traduits par les gestionnaires publics eux-mêmes. Ces dynamiques de politisation de la gestion des ressources humaines ministérielles peuvent s'observer dans la redéfinition récente des responsabilités et des formes

d'imputabilités des sous-ministres dans la gestion de l'EDI qui n'avait aucune réalité systématique jusqu'à 2020 mais qui est maintenant un fait générique à l'échelle de toutes les organisations du Gouvernement central.

Or, l'étude des dynamiques de politisation vise justement à comprendre le rapport entre l'activité politique et l'activité de gestion au sein des administrations publiques. Selon la thèse de la neutralité (Dion, 1986, p. 96), « les administrations publiques ne font pas de politique et se cantonnent à une stricte activité de gestion technique et laissent la question des choix et des orientations politiques au niveau politique strictement. La politisation (à l'inverse) vise ainsi une coopération optimale entre le personnel politique et le personnel administratif ».

Alors que l'équité en emploi est une loi, l'EDI ne dispose d'aucun fondement juridique à ce jour alors qu'il est pourtant le nouveau cadre réglementaire en matière de gestion de la diversité à ce jour. On peut ainsi se demander si celui-ci, dans ses conditions de prescription, ne constitue pas une forme de politisation de la gestion des personnes au sein des organisations du Gouvernement central ? Le chapitre mettra ainsi en évidence au prisme des témoignages recueillis, le sentiment de plus en plus partagé d'une prescription très politique des nouvelles normes et des nouveaux processus entourant la promotion et la gestion de l'EDI et qui conduirait pour certains, à une réorientation de la relation politico-administrative entre les gestionnaires publics et les sous-ministres voire à une instrumentalisation de la diversité dans le travail de gestion organisationnelle. Enfin, le chapitre mettra en évidence, dans l'expression des dynamiques de politisation, l'importance pour le moins cruciale des événements et des mouvements sociaux dans l'accompagnement de cet élan en faveur de l'EDI au sein de la fonction publique fédérale canadienne.

6.5 Discussion, conclusion : intérêts du double séquençage et articulation de celui-ci ? quelques pistes de contribution...

À présent que nous avons détaillé la formulation du double séquençage sur la base des précédents chapitres comme des prochains, voyons à présent dans quelles mesures celle-ci peut contribuer à la théorie des champs en répondant à certains manques dans les questionnements et les discussions empiriques.

6.5.1 Le thème de la reconfiguration comme concept manquant à la théorie des champs

Les travaux portant sur les dynamiques d'institutionnalisation des champs organisationnels s'attachent à comprendre dans quelles mesures les organisations tendent à se ressembler et à s'insérer dans des espaces de normes et de pratiques qu'elles vont reprendre à leur compte en augmentant leurs interactions avec les autres organisations se reconnaissant objectivement comme appartenant à un même espace organisationnel. Tel qu'exprimé dans le second chapitre, l'étude de ces dynamiques est antérieure à la formalisation des champs, le changement devenant ensuite peu probant en raison d'une routinisation et d'une bureaucratisation progressive des pratiques de gestion adoptées et partagées dans le cadre du champ organisationnel (DiMaggio et Powell, 1983). Holanda (2003) a ainsi formulé différentes étapes préalables à la formalisation du champ et qui peuvent s'appréhender en tant que démarche de configuration du champ. Il précise d'abord qu'au cours de ce qu'il appelle la préformation du champ, les organisations sont relativement isolées et indépendantes avant de constituer et de concentrer un certain nombre de liens organisationnels entre-elles. Puis du champ émerge, elles concourent ensuite à son expansion en augmentant leurs liens, leurs dépendances et la formalisation des valeurs qu'elles vont avoir en commun dans le domaine du champ organisationnel. Finalement, le champ institutionnalisé est marqué par l'état de haut niveau de formalisation et l'existence objective de forts liens et d'instances inter-organisationnels et arrimés aux valeurs partagées par les organisations partenaires. On voit ainsi que ces différentes séquences processuelles se concentrent sur la formation des champs organisationnels et sur leur expansion mais ne produisent pas d'explication quant à leur capacité de changement, les champs pouvant être à un moment donné de leur existence, amenés à

définir de nouvelles normes et pratiques de fonctionnement. Ainsi, en reprenant ces étapes de la préfiguration et de la configuration dans notre modèle, nous souhaitons tenir compte de la limite de la non prise en compte des mécanismes de changement et de reconfiguration dans la théorisation du concept de champ, qui à première vue, s'avèrent incompatibles avec celui-ci mais qui en vérité, présentent non seulement une importance au sens conceptuel mais aussi une possibilité de recension sur le plan empirique, compte-tenu de l'objet de l'étude.

6.5.2 Des temporalités et des dynamiques d'institutionnalisation multiples et non successives

Au-delà de pouvoir intégrer les dynamique de changement et donc de reconfiguration des champs, la proposition de double séquençage mise aussi sur une réflexion et sur un arrimage de la question du temps organisationnel, en ne le considérant pas uniquement dans une perspective phénoménologique et donc « étapiste » mais en le considérant aussi dans une conception plus herméneutique et donc, dans une perspective qui vise à prendre du recul avec le temps passant pour s'intéresser à la nature des dynamiques et des effets qui viennent à se produire ou à se reproduire tout au long du parcours de vie du champ organisationnel. Les séquences proposées de préfiguration, de configuration et de reconfiguration ne doivent non seulement pas s'envisager de manière globale mais pas davantage de manière successive. En effet, les modèles proposés mettent en évidence des dynamiques d'institutionnalisation globale du champ qui s'appliquent à l'entièreté des organisations de celui-ci sans poser la question de l'institutionnalisation progressive et en parties du champ, comme si toutes les dynamiques organisationnelles se confondaient entre-elles de manière évidente. Or, comme nous le verrons, certaines configurations au même titre que certaines reconfigurations, ne s'appliquent pas toutes nécessairement à l'ensemble des acteurs ou en même temps. Cette question de la lecture des temporalités du champ selon un grille plus fragmentée peut renvoyer à l'idée de non-linéarité de l'institutionnalisation dans la mesure où il peut arriver que surviennent des décalages dans un même temps donné, entre une organisation qui n'avait jusqu'alors pas encore mis en place une pratique ou un programme donné, va chercher à le configurer dans son fonctionnement interne au même moment ou une autre organisation, va en être au stade de reconfigurer le même programme ou la même pratique, l'ayant antérieurement institutionnalisée et ayant appris par l'expérience organisationnelle de celui-ci ou de celle-ci. Il s'agit donc de reconnaître que toutes les organisations appartenant objectivement à un même champ organisationnel ne peuvent disposer systématiquement de la même maturité et du même degré d'institutionnalisation des normes et pratiques qui les tiennent pourtant en principe toutes ensemble au sein du champ. Ces décalages potentiels et donc, cette non-linéarité dans le temps comme dans l'espace peut aussi se vérifier au sein d'une même organisation : si une organisation dans un domaine en est à redéfinir ses modes de fonctionnement préexistants, elle va dans un autre domaine de pratique du champ en être à l'étape de la mise en place et donc de l'intégration et de la configuration de nouveaux systèmes de gestion.

À cette complexité des lectures en termes de séquences temporelles, il s'agit aussi de rappeler que le but de la méthode du double séquençage est aussi de miser sur différentes dynamiques sur le plan thématique et donc, sur le plan des effets et trajectoires du champ organisationnel. Comme nous le verrons dans les prochains chapitres, nous avons mis en évidence dans le cadre du champ de la gestion de la diversité au fédéral quatre dynamiques qui ressortaient de l'enquête de terrain conduite : la professionnalisation, l'autonomisation, la rationalisation et enfin, la politisation. Ces différentes dynamiques ne se produisent pas elles-mêmes plus selon les mêmes temporalités et sont, elles aussi, le résultat et la manifestation d'une certaine maturité de la part des organisations. Si, dans une lecture globale on peut avancer que la professionnalisation est préalable à l'autonomisation et à la rationalisation, les deux premières pouvant davantage s'apparenter en tant que dynamiques configuratrices du champ, la troisième quant à elle peut venir justifier de mécanismes de modernisation, de changement et donc de transformation du champ par la pratique comme nous le verrons dans le chapitre dédié. La politisation pour sa part, ne s'inscrit pas à un moment donné dans le temps

institutionnel du champ et peut revenir à de multiples reprises. Nous verrons que les dynamiques de politisation, d'une manière générale, sont survenues au moment de la configuration sur le plan juridique de la politique d'équité en emploi et plus récemment, sont intervenues de nouveau dans l'actuel contexte d'affirmation de l'EDI en tant qu'approche dominante à la pratique de la gestion de la diversité.

6.5.3 Au-delà des cycles de vie, des temporalités thématiques ?

Le double séquençage au-delà de reprendre les lectures séquentielles préexistantes sur l'état du développement et de l'institutionnalisation progressive des champs organisationnels et tout en intégrant la question des reconfigurations et sans pour autant envisager de façon linéaire et successive ces différentes étapes, cherche aussi à mettre en avant différentes temporalités thématiques. Ainsi, nous pouvons ici postuler que le développement institutionnel des champs organisationnels peut être marqué par de multiples temporalités : un temps de la professionnalisation, un temps pour la recherche d'autonomisation, un temps pour la rationalisation et un temps à la politisation. Chacun d'eux ne se circonscrit pas à un moment donné ou à une période donnée mais doivent s'envisager dans la durée de vie globale des champs organisationnels.

En conceptualisant ici le temps non selon l'écoulement de celui-ci mais selon les rapports, les dynamiques et les logiques d'institutionnalisation à différents moments donnés, nous entendons soutenir la perspective herméneutique de Ricoeur du temps qui pour rappel, vise à prendre de la distance avec le phénomène du temps [organisationnel] qui passe pour se concentrer sur la manière dont le temps [organisationnel] se raconte.

6.5.4 Un double séquençage facilitant la mise en récit des dynamiques d'institutionnalisation d'organisations différentes au sein du champ.

Finalement, la proposition articulée dans le présent chapitre entendait apparaître en tant que charnière entre les précédents chapitres et les chapitres suivants. D'une part, entre l'analyse du temps s'écoulant, donc des temporalités historiques et actuelles du champ de la gestion de la diversité au fédéral et dont les deux derniers chapitres illustraient les phases de préfiguration, de configuration et de reconfiguration à partir de sources de seconde main, archives gouvernementales et publications institutionnelles. Et d'autre part, les prochains chapitres qui se concentreront sur les temps thématiques des dynamiques de (re)institutionnalisation du champ organisationnel et qui mobiliseront les entretiens réalisés dans le cadre de l'enquête de terrain auprès des gestionnaires fédéraux.

Après avoir donc fait le récit de l'avènement, de la progression et de la transformation en cours du champ de la gestion de la diversité au fédéral depuis les années 1980, de manière globale et indifférenciée, nous allons à présent nous attarder sur les dynamiques de professionnalisation, d'autonomisation, de rationalisation et de politisation en s'attachant à comprendre en quoi celles-ci traversent différemment les organisations qui, en dépit de leur commune appartenance au champ et de leurs convergences, présentent des formes d'hétéromorphismes dans leur propre pratique du champ, en raison de leur culture organisationnelle spécifique et de leur rapport différencié à la diversité.

La professionnalisation du champ de la gestion de la diversité

Introduction

« Le thème de la professionnalisation rencontre aujourd’hui un vif succès non seulement dans le champ de la formation mais aussi dans celui du travail. Les raisons régulièrement avancées insistent notamment sur la nécessité de finaliser davantage les apprentissages par rapport aux situations de travail, d’articuler plus étroitement travail et formation, de développer des expertises multiples dans des contextes d’activité qui changent de façon quasi-permanente [...]. Le mot professionnalisation est apparu successivement dans des espaces et des époques différentes pour signifier des intentions variées : entre volonté d’un groupe d’individus partageant la même activité de s’organiser (...) ou intention des institutions de contribuer au développement des compétences des individus par la formation (...). [Il existe deux traditions ou deux voix de structuration des professions et des groupes professionnels] : dans la tradition française, une lutte politique pour contrôler les places dans une hiérarchie étatique élitiste (sur le modèle des corps de l’État), dans la tradition anglosaxonne selon la formation et la délimitation de communautés de pairs construisant leurs propres règles [et régulant les domaines de l’activité professionnelle] » (Wittorski, 2008, pp. 9-10).

Dans la sociologie du travail, la démarche de professionnalisation consiste à arrimer l’espace du social, du travail et l’espace de la formation. Le concept a été forgé initialement dans la sociologie fonctionnaliste, notamment par Talcott Parsons (1937). Le thème de la profession renvoie au besoin de développer collectivement, dans un contexte de marché libre et selon un groupe d’acteurs se reconnaissant objectivement, une rhétorique « concernant leur contribution au marché [professionnel] pour conquérir et accroître leur place dans celui-ci » (Paradeise, 2003; cité par Wittorski, *Ibid.*). La professionnalisation touche ainsi à la question de l’affirmation des normes et des processus en lien avec le travail partagé par les professionnels. Il fait échos non seulement aux concepts d’institutionnalisation et d’isomorphismes institutionnels chers aux néo-institutionnaliste, mais aussi au concept d’habitus que l’on retrouve dans les travaux de Pierre Bourdieu.

Le concept d’habitus n’est toutefois pas spécifique à ce dernier. Signifiant « manière d’être » en latin, il avait été utilisé par Émile Durkheim pour parler « de l’ensemble des apprentissages et des dispositions acquises ». S’il concentra sa théorisation de l’habitus sur l’enfance, Bourdieu pour sa part, la reprit pour ne plus le circonscrire au domaine de la socialisation primaire mais pour le transposer aux instances de la socialisation secondaires, du travail et des professions qui, comme il l’écrit « constituent des apprentissages formels et informels, dits et non-dits, qui forment, inculquent des modèles de conduite, de perception et de jugement qui transforment un héritage collectif en inconscient individuel et commun » (Bourdieu, 1980). Aussi, « l’habitus en tant que système de dispositions acquises et de schèmes intériorisés est la capacité d’engendrer des pratiques qui engagent toutes les pensées, perceptions et les actions caractéristiques d’une culture [professionnelle] donnée et celle-là seulement » (Bourdieu, 1980; cité par Lecordier, 2012). L’avantage d’usage du concept d’habitus chez Bourdieu *a contrario* de chez Durkheim est de pouvoir rendre compte de la diversité des schèmes dont dispose un individu à un moment donné de sa vie, personnelle ou professionnelle. Aussi la structuration d’un habitus sur le plan professionnel permet de mettre en évidence et d’interroger le caractère systémique des dynamiques de professionnalisation des champs organisationnels et de leurs effets pour les acteurs professionnels, pour leurs perceptions et selon leur réalité professionnelle spécifique, et non simplement de venir justifier de l’adoption de normes et de pratiques communes au sein d’un même champ organisationnel entre organisations ayant vocation à se rapprocher mécaniquement. Au-delà de la question des structures institutionnelles, le concept d’habitus permet de porter un regard sur les dispositions acquises par les acteurs professionnels, que ce soit par l’entremise de leurs expériences, pratiques ou rites de travail; de leurs réseaux professionnels et interactions inter-organisationnelles ou encore de leurs expériences de formation dans le domaine de la gestion de la diversité. C’est précisément ce qui nous intéressera dans ce chapitre avant de pouvoir mettre ensuite

en évidence, dans le prochain chapitre, les capacités d'autonomisation des organisations elles-mêmes dans le cadre de la pérennisation des champs organisationnels. En soutenant dans un premier temps, que le développement et l'institutionnalisation des champs est indissociable d'une lecture individuelle en termes de trajectoires de professionnalisation et d'établissement d'une forme d'habitus professionnel propre au champ, nous interrogerons au prisme des fragments d'entretiens, les fondements non seulement éthiques mais aussi juridiques à la structuration de l'activité des gestionnaires de la diversité au fédéral. Nous verrons dans cette première section qu'au-delà de ces fondements, la constitution d'un espace de normes et de pratiques à l'échelle inter-organisationnelle contribue à nourrir et soutenir cette notion d'habitus professionnel. Dans une dernière sous-section, il sera question de modérer l'affirmation selon laquelle il existerait un habitus spécifique aux gestionnaires de la diversité au fédéral en soulevant quelques points de dépassement qui sont ressortis des entretiens. La deuxième section ensuite, traitera de la structuration et de l'animation des réseaux professionnels et des instances de socialisation des gestionnaires de la diversité, en tant que moteur de la professionnalisation, avant d'en arriver à la question de la capacité de formulation et de partage d'un haut niveau de savoir et d'expertise professionnels dans le domaine de la gestion de la diversité en milieu de travail. La quatrième et dernière section portera sur les dimensions de la formation professionnelle, de la sensibilisation et des programmes de mentorat en tant que thématique incontournable pour l'ensemble des organisations étudiées et de leurs acteurs.

7.1 La constitution progressive d'un habitus ?

Les dispositions acquises dont il est question peuvent renvoyer tout autant à des fondements éthiques et juridiques (7.1.1), qu'à la systématisation et la reconnaissance d'un corpus de normes et de pratiques de travail structurant le sentiment d'appartenance objective à un même groupe de professionnels (7.1.2). Toutefois et comme nous le soulignerons, l'idée de réelle structuration d'une profession de gestionnaire public de l'équité, de la diversité et de l'inclusion peut se voir nuancée par un certain nombre de considérations qui viennent directement entrer en confrontation avec la hiérarchisation des instances de constitution de l'habitus sur le plan professionnel (7.1.3).

7.1.1 Quels fondements juridiques et éthiques à l'activité de gestionnaire de la diversité au gouvernement fédéral ?

La question des fondements éthiques et ou juridiques au travail de gestion de la diversité au fédéral est apparue comme une thématique transversale permettant d'abord et avant tout, de venir expliquer les délimitations d'action du champ de la gestion de l'équité et plus largement de la diversité et de l'inclusion par les employeurs par rapport à d'autres champs comme par exemple, le champ de la famille, le champ politique ou encore le champ scolaire :

« On peut aller dans le très général et le très abstrait mais je vais ici me contenter du cadre juridique fédéral qui est le notre parce qu'on pourrait discuter de la loi fédérale et des principes plus généraux d'égalité des chances ou des choses comme cela. D'ailleurs, le rapport Abella sur l'égalité en emploi de 1984 parlait de l'équité en emploi comme étant une composante de l'égalité en emploi. L'égalité en emploi c'était plus généralement de faire en sorte d'éliminer les obstacles qui empêcheraient certaines personnes désignées, à savoir les femmes, les personnes en situation de handicap, les autochtones et les minorités visibles, de profiter de certaines occasions, opportunités ou bénéfices liés à l'emploi mais on comprend que certains de ces obstacles arrivent très tôt dans la vie. Ça peut être la famille, la division du travail à la maison, l'éducation, toute sorte de choses comme cela qui ne sont pas de compétence fédérale, donc des obstacles avant le marché de l'emploi. Cela ce n'est pas l'équité en matière d'emploi. L'équité en matière d'emploi, c'est vraiment quel est le rôle des employeurs » (EDSC, entretien 2, p. 3).

Les fondements juridiques et éthiques reliés au domaine de l'équité en matière d'emploi au fédéral sont contenus dans le cadre d'interprétation fourni par la loi du même nom. Toutefois les gestionnaires reconnaissent certaines limites à celle-ci, notamment pour l'exercice de leur compétence à l'égard d'autres textes légiférés ou d'autres directives qui se sont progressivement vues ajoutées avec le temps au champ de la gestion de la diversité. Aussi, dans leurs activités, les gestionnaires fédéraux de la diversité ont progressivement intégré des enjeux transversaux à la diversité et à l'inclusion, pour ne pas rester centré uniquement sur la question de l'élimination des barrières d'accès à l'emploi mais pour pouvoir, conformément aux nouvelles directives, reconnaître et travailler à partir de la multiplicité des formes de barrières qui s'opèrent en début et tout au long de la carrière :

« Je travaille comme gestionnaire en équité en emploi (...). Vous êtes peut-être au courant, mais on parle plus que de l'équité en matière d'emploi. On parle aussi de diversité et d'inclusion. C'est que comme par exemple, on a un produit d'orientation qui va sortir sous peu et qui explique la différence entre l'équité en matière d'emploi, la diversité et l'inclusion puis comment on travaille sur l'équité en emploi dans les processus de nomination et dans les processus d'embauche, donc sur le recrutement » (CFP, entretien 3, pp. 1-2).

Aux fondements juridiques de l'équité en matière d'emploi et au travail initial des gestionnaires, se sont donc progressivement vus ajoutés d'autres lois et d'autres règlements qui ont contribué à structurer, professionnaliser et encrer le champ de la gestion de la diversité au fédéral vers des préoccupations et des fondements additionnels :

“So, I'm responsible for several things. Under the task force, I'm responsible for rolling out the department plans under the call for action that was issued last year. So, the Clerk of the Private Council send it out for every deputy minister and his expectations for increasing that representation but also, for building culture and inclusion in the organisations. I'm responsible for rolling out those initiatives under the call for action. But, as well, I'm also responsible for preparing the organisation plan to meet the requirements under the regulations, including the employment equity act and the multiculturalism act. Also, the framework on witnesses from the truth and reconciliation action plan and as well the accessibility act (...): every delegated manager in the public service has a responsibility to meet requirements under the employment equity law. And, under the multiculturalism law as well and the accessibility law” (ISDE, entretien 17, pp. 1-2).

« C'est sûr que l'on a nos obligations légales. Donc, on a le rapport sur l'équité emploi mais on a également le rapport sur le multiculturalisme qui lui, va à Patrimoine Canada. On participe même si ce n'est pas nous qui avons *lead*, à l'accessibilité pour les personnes en situation de handicap. Fait que c'est au niveau législatif. [...] Et ce qui est spécial à Services partagés et qu'on n'a pas ailleurs c'est qu'on a une communauté pour les femmes dû au fait que dans la communauté TI, y a un grand besoin de femmes et il y a encore beaucoup de discriminations. De ce côté-là, j'ai aussi quelqu'un qui travaille sur le genre et au niveau de l'antiracisme aussi » (SPC, entretien 15, pp. 1-2).

Les fondements juridiques et ou éthiques, ont donc dépassé avec le temps la simple administration des programmes d'équité en emploi pour déborder vers d'autres préoccupations qui se sont vus progressivement incorporées à celle-ci, en renvoyant non seulement à d'autres lois fédérales dans le domaine de l'emploi, mais aussi à une série de directives et de politiques émanant du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) du Conseil du Trésor qui agit en qualité de Co employeur des ministères et agences du Gouvernement central avec la Commission fédérale de la fonction publique.

À ces sources réglementaires qui se mêlent à la gestion de la loi sur l'équité en emploi et dont certaines ne sont pas toutes récentes comme la loi sur le multiculturalisme ou la loi sur les langues officielles et bien que d'autres aient été adoptées plus récemment, comme la loi canadienne sur l'accessibilité en 2019, il convient d'enjoindre une série de directives et de politiques fixées par l'employeur et qui sont aussi venues codifier sur le plan éthique, les compétences et les obligations des gestionnaires fédéraux de la diversité comme par exemple, la directive sur l'équité en emploi, la diversité

et l'inclusion (Conseil du Trésor, 2020). Celle-ci est contenue dans la Politique sur la gestion des personnes et précise que « la gestion doit faire preuve de *Leadership* efficace en faisant la promotion de l'équité en emploi, de la diversité et de l'inclusion en milieu de travail et en y contribuant ». On peut aussi citer la stratégie sur l'accessibilité :

« Voilà deux ans qu'on a la loi sur l'accessibilité. Il y eu une stratégie qui a été développée et dans laquelle on a embauché 5 000 personnes avec des handicaps, sur 5 années. Fait que nous on pouvait suggérer des choses que la Commission de la fonction publique pouvait faire pour aider mais c'était leur décision. Donc nous on donne juste avis-conseil, on participe aux réunions mais c'est vraiment à eux de décider de comment ils voulaient embarquer toute la fonction publique là-dessus. C'est la même chose sur l'équité en matière d'emploi » (SCT, entretien 5, p. 7).

“We have gaps for indigenous and people with disabilities but the representation for people with disabilities increased much more with the accessibility Act. So, the strategy is to promote more people with disabilities by increasing their representation through the hiring. I think there was a commitment two years ago for hiring 5 000 people with disabilities across the public service. This really increased our statistics gap for people with disabilities” (AAC, entretien 18, p. 3).

Enfin, plus récemment, l'appel à l'action du Greffier du Conseil Privé est venu conférer une compétence culturelle et anti-raciste aux gestionnaires fédéraux. Pour accroître leur responsabilité à l'égard de la représentation bureaucratique mais aussi à l'égard du vivre-ensemble sur le milieu de travail :

« Donc au niveau de la compétence culturelle c'est un nouveau concept qu'on est encore en train de définir au niveau de comment appliquer cette compétence culturelle-là. Puis on est 280 000 dans la fonction publique centrale, donc c'est quand même beaucoup de personnes, ça ne se fait pas du jour au lendemain, ça prend une couple d'années avant que ça soit vraiment différent » (STC, entretien 5, p. 11). « Cet élan qu'on voit depuis très récemment c'est l'ancien Greffier du Conseil Privé qui a lancé un appel à l'action aux ministères...non seulement qui a lancé un appel à l'action mais qui les rend dorénavant imputables de revenir au Conseil Privé pour faire état de l'avancement du programme de diversité et d'inclusion. Donc là, c'est le Greffier qui lance cet appel et qui demande en gros aux ministères de se doter d'un effectif représentatif de la société canadienne mais aussi de se doter de milieux de travail qui soient inclusifs, respectueux et ouverts à la diversité » (ASF, entretien 20, p. 8).

En somme, nous voyons que les fondements au travail de gestionnaire de l'équité, de la diversité et de l'inclusion ont progressivement été définis et élargis à partir du concept de barrière et d'équité en emploi. Nombreux sont les fondements juridiques et éthiques qui sont non seulement contenus dans les lois avec lesquelles travaillent les gestionnaires de la diversité mais qui se retrouvent aussi dans les directives, politiques et appels sur la gestion des personnes et du milieu de travail émanant à la fois du Secrétariat du Conseil du trésor comme du Bureau du Conseil Privé. Ces fondements juridiques et éthiques concourent plus largement, à structurer le domaine professionnel d'activité des gestionnaires ministériels de la diversité en étant à la base du corpus de normes, de valeurs et de pratiques partagées par ces derniers.

7.1.2 La constitution d'un corpus de normes et de pratiques inter-organisationnelles et la structuration d'un sentiment d'appartenance à un même groupe professionnel.

Aux fondements juridiques et éthiques, s'ajoutent la question des normes et pratiques partagées par les gestionnaires de la diversité à l'échelle inter-organisationnelle et ce, indifféremment de leur organisation d'appartenance. Les descriptions des attributions de responsabilités étaient pour le moins identiques avec quelques différences d'une organisation à une autre, comme dans certaines organisations où le portefeuille de la gestion des programmes de langues officielles se voit arriérée au portefeuille de la gestion des programmes d'équité, de diversité et d'inclusion alors que dans d'autres

organisations, ces deux programmes se voient séparés entre différents groupes de gestionnaires spécialisés.

« Mon rôle principal et d’agir en tant que conseiller principal des politiques et programmes en ressources humaines axé sur notre plan de ressources humaines qu’on appelle « plan organisationnel » ou « stratégie de gestion des personnes ». Et puis d’agir sur l’équité en emploi, la diversité et l’inclusion. Ce sont donc mes deux dossiers principaux. Depuis la mise en œuvre de la stratégie en 2020, le plan de la diversité organisationnelle, de l’équité et de l’inclusion et également celui des langues officielles sont intégrés au plan RH. Donc il n’y a plus de distinction et voilà pourquoi je porte les deux chapeaux » (CFP, entretien 19, p. 1).

« J’ai appris que souvent, l’équité en matière d’emploi se trouvait sous les analystes des ressources humaines qui préparent les plans de ressources humaines et les plans pour l’organisation dans son ensemble parce qu’en équité en emploi, on travaille beaucoup avec des chiffres comme la représentation des 4 groupes et de réduire les écarts de la représentation des groupes d’équité avec le reste si on peut dire de la population en général. Mes responsabilités du côté d’équité en emploi et quand on parle d’équité, ça concerne les quatre groupes; donc les personnes autochtones, les femmes, les personnes avec handicap ou encore les personnes racialisées. Mais quand on parle de diversité et d’inclusion qui est maintenant mon cas, ça englobe en plus des quatre, les personnes qui s’identifient dans les groupes de LGBTQ2+. Ça comprend tout ce qui à avoir et ce qui est protégé par la Charte des droits de la personne. On parle de langue, on parle de religion, on parle de personnes qui auraient peut-être eu des accusations ou des dossiers criminels, tu sais la discrimination par rapport à cela. Ensuite, on parle de statut familial. Tout ce qui fait qu’une personne pourrait être ciblée dans une équipe ou une organisation à cause d’une particularité qui la rendrait différente des autres, entre guillemets. Donc mes rôles c’est de sensibiliser les employeurs à ces enjeux des communautés. Ensuite, de faire les suivis par rapport à la représentation de ces groupes au sein de l’organisation. Étant donné que le gouvernement s’est donné l’objectif d’éliminer ou d’amoinrir le plus possible les discriminations au sein de la fonction publique et d’avoir une fonction publique plus représentative de la population. Donc, de s’assurer que la population soit assez représentée au sein de l’organisation et que ce ne soient pas toujours les mêmes groupes qui aient le haut du pavé; que ce ne soit pas toujours les mêmes qui vivent toujours les mêmes problématiques et pour rendre le milieu de travail plus sécuritaire, le plus sain possible pour tout le monde. Ça passe beaucoup par la sensibilisation, le partage d’informations, garder un œil sur les avancées et directions proposées par notre employeur puis dans la société. Au niveau des langues officielles, c’est sensiblement le même genre d’activités et on fait aussi des rapports comme sur la représentation des groupes linguistiques dans l’organisation et même chose du côté de l’équité en matière d’emploi. On fait aussi un rapport sur le multiculturalisme, donc c’est quoi les mesures qu’on met en place dans l’organisation pour s’assurer qu’on accueille et qu’on intègre les différents groupes et aussi qu’on ait une représentation au niveau des langues qui soit plus équitable et plus représentative des deux communautés linguistiques » (RCA-ANCA, entretien 7, p. 2).

Comme exprimé ci-dessus, la diversité, l’équité, l’inclusion, la réconciliation avec les premières nations, l’accessibilité, l’antiracisme, l’anti-harcèlement ou encore, la représentation et la promotion des langues officielles sont un ensemble de normes, de valeurs et de principes structurants, non-exhaustifs et transversaux à la gestion de la diversité dans l’ensemble des organisations du Gouvernement centrales. Ce corpus est contenu dans les programmes légiférés qui caractérisent le domaine de compétence et de pratique des gestionnaires de la diversité. Ceux-ci ont la responsabilité de façonner des stratégies organisationnelles, des programmations et des indicateurs de suivi pour se conformer à leurs obligations légales et professionnelles. Depuis la directive de 2020 sur l’équité en emploi, la diversité et l’inclusion, chaque organisation du gouvernement doit élaborer systématiquement une stratégie pluriannuelle de gestion de l’EDI. Si dans certaines organisations, la gestion du programme de langues officielles se voit ainsi confondue avec la gestion ministérielle de l’EDI, considérant qu’il s’agit-là d’un enjeu de la diversité, on peut aussi constater que la description des tâches d’une gestionnaire qui n’a pas la charge de la gestion du programme des langues officielles mais seulement de l’EDI demeure toutefois la même :

« Dans mon mandat comme tel, j'ai vraiment les 5 groupes en quête d'équité dont les personnes racialisées, les personnes en situation de handicap, les femmes, la communauté LGBTQ2+ puis les personnes autochtones. On a les 5 comités en plus d'un comité gouverneur. En termes de responsabilités, j'établis le plan d'équité en matière d'emploi pour rencontrer nos exigences législatives mais dans le contexte actuel, on l'a ouvert au 5ème groupe en quête d'équité donc on a inclus les LGBTQ2+ dans nos propositions parce que pour moi, la loi sur l'équité en matière d'emploi est un peu archaïque dans le contexte actuel [...]. Aussi, je dois dire que dans mes fonctions, je coordonne bénévolement la communauté de pratiques d'équité en matière d'emploi, de diversité et inclusion interministérielle. Donc, mon équipe d'équité était préalablement en ressources humaines. À cause du mandat d'équité en emploi habituellement, on se retrouve en ressources humaines quand on est du côté programme ». (JC, entretien 9, p. 2).

Comme nous le verrons dans la prochaine section, la communauté de pratiques interministérielle est une instance de socialisation importante au même titre que les comités de gestion internes aux différents ministères et agences, dans la définition des normes, valeurs et pratiques entourant le travail des gestionnaires de la diversité. Pour synthétiser la question du corpus de normes, de valeurs et de pratiques qui caractérisent le travail des gestionnaires ministériels de la diversité, nous présentons à partir de l'analyse faite des entretiens, les deux figures ci-bas. La première représente les normes qui structurent le champ de la gestion de la diversité et la seconde, le spectre d'action du travail de ces gestionnaires.

Figure 9 : corpus normatif des gestionnaires de la diversité

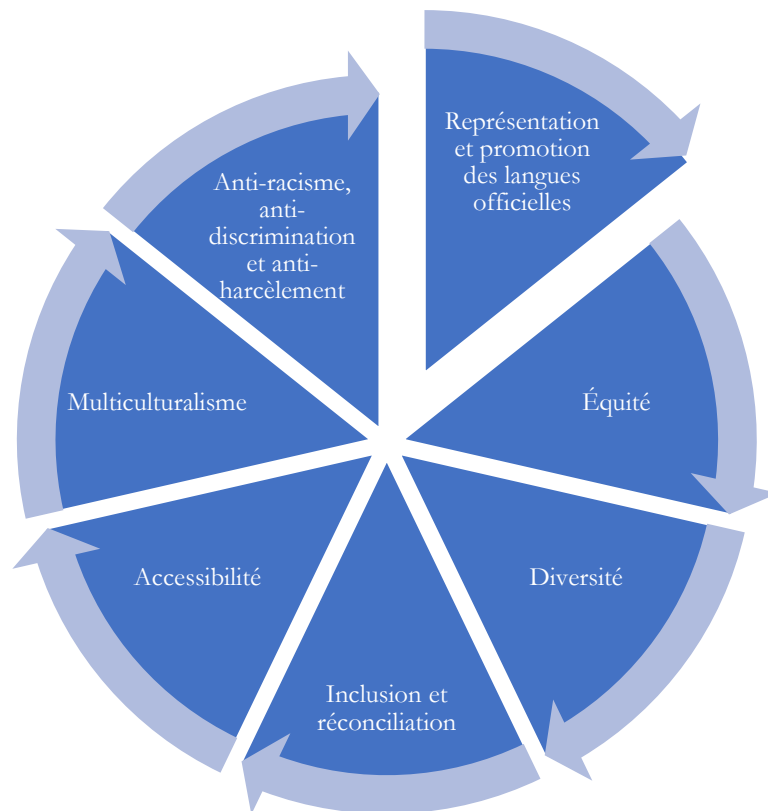
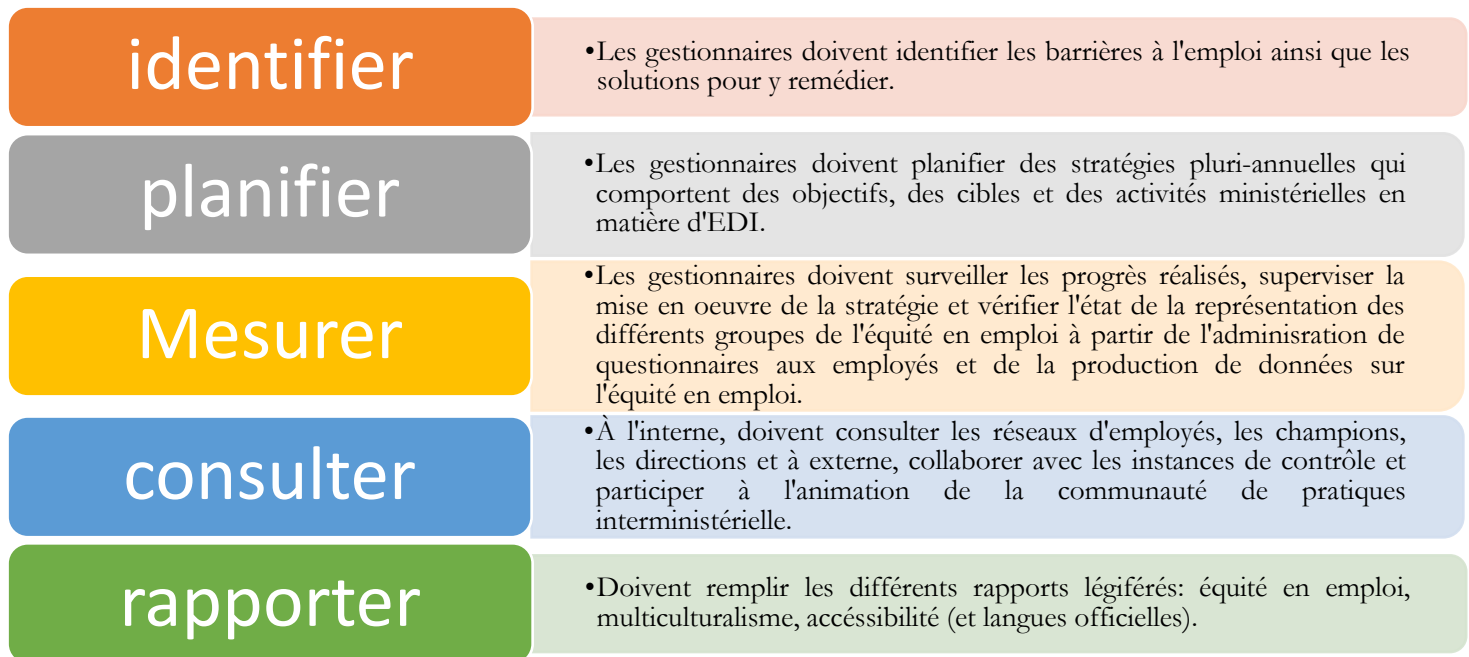


Figure 10 : nature des pratiques professionnelles des gestionnaires de la diversité



7.1.3 Quelques limites à l'idée d'un habitus professionnel inhérent à l'activité de gestion de la diversité dans les organisations du gouvernement central du Canada

Si les deux précédentes sections ont mis de l'avant l'idée de l'objectivation d'une forme d'habitus au niveau de la structuration d'un corps de gestionnaires professionnels de la diversité au fédéral, il semble ici pertinent de nuancer ce constat sur la base de trois limites qui sont ressorties de certaines discussions :

Premièrement, le champ de la gestion de la diversité au fédéral n'est pas uniquement constitué de gestionnaires ministériels de la diversité. Autrement-dit, ceux-ci ne détiennent pas le monopole des pratiques et de l'expertise propres au champ et à sa régulation. Si ceux-ci demeurent certes les acteurs les plus nombreux, il convient aussi de prêter attention à d'autres fonctions professionnelles qui interviennent et gravitent autour des gestionnaires et de leur travail, dans le contexte du champ organisationnel, notamment en ce qui a trait au rôle de régulation des organismes de contrôle comme la Commission Canadienne des Droits de la Personne qui est la gardienne de la loi sur l'équité en emploi et dont les vérificateurs ont le mandat de s'assurer de la conformité de chaque organisme ministériel avec celle-ci :

« Aussi, les vérifications c'est vraiment par département ou par agence. On veut voir ce qu'il s'y passe. Oui, ils doivent suivre les directives du Conseil du Trésor mais ils agissent chacun différemment. Ils sont maîtres de leur programme d'équité en matière d'emploi, d'avoir ou pas un comité sur l'équité en matière d'emploi ou non. A ce niveau-là, le Conseil du Trésor ne va pas donner ces informations » (CCDP, entretien 6, p. 6).

« Et encore, chaque département a des vérificateurs internes pour leur propre planification et souvent, quand on va faire une vérification pour un ministère, on va avoir des liaisons avec ces agents et même

eux-autres ne comprennent pas... et cela c'est mon expérience basée sur la vérification horizontale qu'on fait en ce moment, mais ils ne comprennent pas la différence entre une vérification en ce qui a trait à une politique du Conseil du Trésor, versus une vérification d'une mesure prescrite dans une loi. Puis souvent, ça m'enrage et je me dis qu'ils devraient savoir cela mais ils me demandent « c'est quoi votre autorité pour nous auditer ? ». Les gestionnaires ne comprennent même pas cela. Très gentil, je les invite à lire la loi en leur disant que tout est écrit dans la loi noir sur blanc. Ils ont du mal à saisir la nuance entre une vérification du Contrôleur général du Conseil du Trésor et une vérification sous une loi faite par les vérificateurs de la Commission. Ça a beaucoup plus de poids et ça prévaut sur le reste » (CCDP, entretien 4, p. 11).

À la fonction de vérificateur, il convient aussi d'ajouter la fonction d'analyste de politiques et de programmes qui vont pour leur part, formuler au nom d'autres instances de contrôle comme le Ministère du travail ou à la Commission Canadienne de la Fonction Publique, des orientations à destination des gestionnaires ministériels afin de guider et d'encadrer leur travail :

« Le pain et le beurre de beaucoup d'analystes de politiques c'est de répondre à des correspondances d'employeurs, de gestionnaires ou de citoyens qui s'intéressent à l'équité en matière d'emploi [...]. Ils nous posent des questions sur l'équité en matière d'emploi et nous, on va pouvoir préparer des réponses. Donc on est un peu les experts de la loi, des règlements des différents programmes qu'on a et qui visent les employeurs et à ce moment-là, on peut à la fois soutenir les employeurs et la haute-gestion pour faire face aux différentes demandes qu'ils ont sur ces sujets. Donc, c'est plus un rôle réactif je dirais. Les demandes arrivent et nous on répond. Mais nous, on est plus proactif et on va toucher à l'évaluation des programmes que l'on a pour voir ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas et comment les améliorer en faisant de la recherche. C'est un des pouvoirs de la ministre responsable de pouvoir faire de la recherche sur l'équité en matière d'emploi » (EDSC, entretien 2, p. 4).

« On va plus donner des interprétations en élaborant des produits d'orientation. Et sur les interprétations habituellement, on ne donne pas des interprétations directement aux ministères et aux agences. On les donne la plupart du temps en appuyant la partie programmes. On a des conseillers en dotation qui sont des agents et qui sont le premier contact pour les organisations. Donc, si elles ont des questions en équité, elles vont communiquer avec eux et quand elles ont des questions plus pointues, les conseillers en dotation vont ensuite venir nous voir pour formuler une orientation ou une interprétation » (CFP, entretien 3, p. 2).

Enfin et de façon non-exhaustive, nous pourrions aussi parler des rapporteurs que l'on retrouve au sein du Conseil du trésor et qui travaillent sur la transmission du rapport de l'employeur fédéral au Parlement ou encore, au Ministère du travail qui est responsable de la mise en œuvre de la loi sur l'équité en emploi pour les employeurs privés. Il est à noter que la limite professionnelle entre la fonction d'analyste et la fonction de rapporteur est pour le moins relativement peu évidente et semble parfois quelque peu sanieuse, la Commission de la fonction publique et le Conseil du trésor agissant tous deux en qualité de Co-employeur de la fonction publique :

« Notre tâche première dans notre équipe c'est de coordonner le dépôt du rapport annuel à toutes les années. Donc cela, c'est notre tâche première parce que c'est une tâche légiférée. La loi est très spécifique sur ce qu'on a besoin d'inclure dans notre rapport annuel. Mais on a une certaine latitude sur ce qu'on peut inclure parce qu'on peut inclure plus. Pis ça dépend toujours de la haute gestion, comment plus qu'on inclut d'informations à chaque année. Fait que ça c'est la bureaucratie... (rire)... puis autre que le rapport annuel on est également l'équipe qui donne avis et conseils à tous ces ministères-là par rapport à l'extension de cette obligation-là de promouvoir l'équité en emploi et de promouvoir le rôle de l'employeur. On s'occupe de cela également, donc on reçoit des questions des ministères etc. Ça c'est vraiment notre but premier. Pour nous aider à faire cela, on a une directive attachée sur la gestion des personnes et la directive est sur l'équité, la diversité et l'inclusion. La directive est en fait plus large que juste l'équité en matière d'emploi » (SCT, entretien 5, page 2).

Ainsi, on note que le champ de la gestion de la diversité est pour le moins partagé entre différentes fonctions professionnelles qui pour certaines, viennent brouiller les délimitations inhérentes

à la fonction de gestionnaire ministériel de la diversité, dans la mesure où celle-ci dépend plus ou moins grandement d'autres groupes de professionnels en provenance des organisations de contrôle qui viennent orienter et vérifier le travail conduit en interne : vérificateur, analystes, conseillers en dotation et rapporteurs.

Deuxième limite à l'affirmation d'un habitus intrinsèque au champ de la gestion de la diversité au fédéral, le fait que bien souvent, les acteurs précités se définissent d'abord par la catégorie hiérarchique à laquelle ils appartiennent plutôt que par le domaine de gestion spécialisée auquel ils font partie. Cela peut conduire à venir questionner le sentiment d'appartenance au champ :

« Je suis devenu gestionnaire en 2012 ou 2013, plus ou moins et depuis ce temps-là, je suis dans un poste de gestionnaire et présentement depuis un an, je suis dans...on appelle cela un intérim. Un poste de « acting », dans un poste qui probablement va être créé et va être au niveau *Assistant Director*. Donc Directeur adjoint et pour mon portfolio depuis 2016, je suis strictement attiré à diversité et inclusion et on a aussi une portion qui s'appelle « langues officielles ». On l'a inclus dans le chapitre plus grand de la diversité. Depuis 2012, ça va faire quatre ans que je fais strictement de la diversité et j'ai une équipe d'environ une dizaine de personnes. Des conseillers et conseillères en ressources humaines qui eux, prodiguent des conseils aux clients et aux gestionnaires des ministères pour environ 9 à 10 000 employés » (IRCC, entretien 10, p. 2).

On lit dans le précédent passage que le participant tend en premier lieu à se définir par rapport à son rang au sein de l'organisation plutôt que par la nature de son portfolio qui apparaît davantage en tant que modalité du poste occupé au sein de l'organisation.

Troisièmement enfin, la mobilité des professionnels du domaine de la gestion de la diversité vers d'autres domaines de la gestion organisationnelle est très importante et a pour conséquence que les gestionnaires en équité, diversité et inclusion dans les ministères ne restent pas longtemps en poste, ce qui peut présenter l'inconvénient de venir limiter la capacité de structuration d'un habitus professionnel s'opérant à long terme et à condition de conserver sa position à l'égard du champ organisationnel :

« C'est plate à dire mais je suis un peu une des doyennes en équité après 12 ans. C'est un domaine où les gens bougent beaucoup. Avant, ce n'était pas quelque chose qui était vraiment dans les nouvelles ou qui était vraiment intéressant. C'était vraiment du pelletage de nuages qu'on appelait. De belles utopies qui ne conduisent à nulle part, donc les gens ne restaient pas. Tu avais deux types de personnes. Soit des gens qui étaient là depuis la création de la loi sur l'équité en emploi donc des *Lam Lifiers* qui étaient là depuis 20 ans et qui ont tous pris leur retraite. Soit des gens qui étaient là depuis 6 mois et qui en avaient ensuite assez. Donc, c'est plate à dire mais oui, je suis l'une des doyennes. Il y a peut-être trois ou 4 personnes qui sont dans ce domaine depuis aussi longtemps ou plus longtemps que moi (JC, entretien 9, p. 5).

En somme pour cette première section - plus longue que les suivantes - nous voyons que la question de la professionnalisation se pose en termes de structuration d'un habitus propre au champ de la gestion de la diversité au fédéral et ce, indépendamment des organisations et de leurs spécificités respectives. Nous avons pour cela mis en évidence un ensemble de fondements éthiques, juridiques, de normes, de valeurs et de pratiques partagées à l'échelle inter-organisationnelle et qui peuvent abonder dans le sens de cette structuration. Toutefois et comme nous venons de le souligner, un certain nombre de facteurs viennent aussi en limiter la perspective. Puisque que l'argument des dynamiques de la professionnalisation semble particulièrement opérant au niveau inter-organisationnel, voyons à présent le rôle et la place de certaines instances de socialisation à l'échelle interministérielle, sans pour autant éclipser les instances de socialisation et de gouvernance qu'on retrouve à l'interne des ministères et des agences et qui concourent aussi à la structuration des communautés de pratiques.

7.2 Formation et participation aux réseaux professionnels et instances de socialisation

La socialisation professionnelle des gestionnaires de la diversité est à la fois favorisée à l'interne, au sein des comités et des réseaux d'employés (7.2.1) mais aussi à l'externe, au sein des communautés interministérielles de pratiques qui contribuent à la diffusion et des normes et des processus de gestion de la diversité entre les différentes organisations participantes (7.2.2).

7.2.1 Les réseaux et comités ministériels dans la promotion de la diversité

Les réseaux et les comités internes d'employés sont des instances avec lesquelles les gestionnaires de la diversité collaborent directement, notamment pour les inciter à développer des programmations spécifiques, pour les associer à la planification de la stratégie de gestion de l'EDI de l'organisation ou encore, pour pouvoir réaliser des opérations de communication à destination de l'ensemble des employés. Ces instances de socialisation et ces comités visent ainsi à représenter les différents groupes de l'équité en emploi, leurs préoccupations, leur demande d'action organisationnelle et parfois, visent aussi à associer et promouvoir d'autres groupes « en quête d'équité » comme les réseaux d'employés LGBTQ2+. Chacun de ces réseaux ou de ces comités d'employés se voit chapeauté par un champion qui est un cadre exécutif volontaire du ministère et qui a la charge de travailler avec l'équipe des gestionnaires de la diversité et avec les réseaux d'employés à l'articulation de leurs actions respectives.

« En fait on a un champion de la diversité au sens mais y a aussi des champions par groupes cibles. Donc eux, ils se rencontraient deux ou trois fois par année et chacun d'eux faisait une mise à jour. Donc, c'est plus au niveau de la haute-gestion et le rôle du champion c'est plus de la promotion, d'être un ambassadeur, une voix pour la cause. Et on match avec chacun des champions, ce qu'on appelle des Networks, des réseaux d'employés et là on a un président du réseau, un chair du Network et ça, ce sont plus des tâches à côté, en plus de leur temps de travail. Ce n'est pas leur emploi et ils font cela pour s'impliquer. Et eux, ce qu'ils font les champions et les présidents des Networks c'est qu'ils travaillent ensemble pour faire de la promotion et des activités. Un exemple, ce n'est pas un groupe cible de l'équité en matière d'emploi mais on a un réseau LGBTQ2+ qui pour la première fois, il y a deux ans, avait participé à la parade Pride à Ottawa. Donc, c'est tout ce genre d'activités qu'il y a dû y avoir et la championne LGBTQ2+ et le champion de la diversité ont parlé et ont présenté cela au comité de gestion du ministère. Donc tu vois un peu leur rôle, c'est vraiment de prendre des idées et de les emmener à la haute gestion et de les faire appliquer. Donc cela faisait partie du plan diversité, de faire des activités pour chacun des groupes » (IRCC, entretien 10, p. 5).

“So, we also work with champions within the organisation and the employment equity networks. So, this is important. Those roles are not delegated roles. Champions are volunteers and employees as well to be part of the networks, but we work across the organisation to ensure that there are engagements. And there is a two-way process for feed back into the development of initiatives and roll out of programs. So, essentially, it's a job...my job requires...I mean, I must deliver these plans and ensure that we have a lot of insights to ensure the organisation requires these laws. But I work in partnership with the delegated managers across the organisation to have their insurance that they meet the requirements” (ISDE, entretien 17, p. 2).

Bien que certaines des organisations interrogées disposent d'un seul réseau employé pour l'ensemble des groupes de la diversité, la plupart ont avec le temps, affiné leur approche en formant un comité d'employé pour chacun des groupes et en nommant un champion spécifiquement responsable pour chacun d'eux et pour faire le lien avec la haute-gestion ministérielle. Tel que mentionné ci-haut, ces comités contribuent à mettre sur pied des activités afin de promouvoir la diversité au sein de l'organisation. On peut par exemple citer une activité qui a été mise en place par le

réseau des employés à RCA-ANCSA et qui visait à faire de la sensibilisation culturelle autour de la fête de l'Aïd :

« On avait des employés musulmans qui m'avaient approché et qui voulaient souligner la grande fête après le ramadan. Après avoir jeuné pendant 40 jours je crois, ils célèbrent l'Aïd, qui est un grand festin et l'idée de l'Aïd c'est le partage. Donc il y avait une employée qui est musulmane, elle voulait offrir un repas aux employés et c'était gratuit. Parce que c'est elle qui le mettait de sa poche et elle ne l'avait pas dit au départ. L'idée derrière, c'était d'avoir une activité de questions et il y avait des diapos en arrière-fond avec plusieurs pays musulmans, avec des événements sur la culture ou sur la religion de ces pays et la nourriture qui était servie était plus typique des pays musulmans, arabes et africains. Elle avait compté pour 75 personnes et on a été obligé de retourner des gens. Y a eu des gens qui se sont inscrits et qui ont adoré. Il y a eu plein de rétroaction positive de cet événement qu'ils trouvaient très intéressant. Et ça a permis de mieux comprendre cette religion et la culture des personnes avec le petit jeu de questions réponses et ça été une belle initiative qui a été bien organisée. Cependant, la problématique c'est que lorsqu'ils ont essayé de mettre cela en place les employés, leur gestion à eux il n'y avait pas de problème mais la gestion d'une autre partie-prenante dans l'organisation refusait de faire la promotion de l'évènement en disant que c'est un événement religieux » (RCA-ANCSA, entretien 7, p. 12).

Il semble ici pertinent de souligner que les actions mises en place au sein des réseaux ou des comités d'employés avec le concours des gestionnaires de la diversité ne sont pas sans créer parfois des frictions au sein des organisations et qu'elles requièrent un bon degré de communication en interne pour pouvoir réussir. Cet exemple de l'Aïd a été particulièrement débattu en interne du ministère, certains y voyant un événement religieux quand la gestionnaire en charge de la diversité y voyait un événement organisationnel tourné sur l'ouverture culturelle et sur le partage.

À ces comités et instances de socialisation professionnelle internes aux ministères et auxquels les gestionnaires de l'EDI contribuent, il convient aussi d'exprimer l'importance des communautés de pratiques interministérielles dans le cadre du champ de la gestion de la diversité.

7.2.2 Les communautés de pratiques interministérielles

Qu'il s'agisse d'instances d'échange d'initiatives à l'échelle de quelques ministères dont les mandats se rapprochent, ou qu'il s'agisse d'instances beaucoup plus larges qui incluent des représentants de l'ensemble des ministères et agences du gouvernement central, les entretiens ont mis en évidence deux-types de réseaux ou de communautés interministérielles contribuant à l'affirmation de la professionnalisation de la gestion de la diversité à l'échelle inter-organisationnelle.

D'abord, les communautés bilatérales visent à rapprocher et à permettre la collaboration de deux organisations relativement proches dans le cadre de leur mandat et qui doivent objectivement définir des méthodes de travail et des pratiques de gestion visant à les rapprocher et à les rassembler le plus souvent possible autour de la table. Nous avons plus-haut, exprimé l'idée selon laquelle le Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique exerçaient en qualité de Co-employeur des responsabilités pour le moins proches en ce qui a trait au pilotage de la mise en œuvre de la loi sur l'équité en emploi et plus récemment, de la directive sur l'équité en emploi, la diversité et l'inclusion. À ce titre, les deux organisations ont mis en place une instance visant à réunir les contreparties des deux organisations entre-elles :

« Moi, j'ai des réunions à tous les mois avec ma contrepartie à la Commission de la fonction publique. Nos deux équipes se rencontrent et discutent de chacun de leurs projets. Et nos documents, on les partage entre nos deux équipes pour aller chercher avis et conseils. « Avez-vous des commentaires etc. ? ». Cela se fait à mon niveau, cela se fait aussi au niveau directeur et du DG. Cela se fait à tous les niveaux jusqu'à la cheffe des ressources humaines et avec le président de la commission publique. À tous les niveaux donc, il y a des rencontres avec les contreparties pour discuter des sujets de travail » (SCT, entretien 5, p. 8).

On retrouve ces synergies et ces coopérations bilatérales y compris à l'échelle de certains ministères tels que pour Patrimoine Canada et Bibliothèque et Archives Canada qui occupent un portefeuille rapproché dans le domaine des arts et de la culture et qui les poussent donc à collaborer dans le domaine de la gestion organisationnelle de la diversité :

« Dernièrement, un comité a été créé par le patrimoine canadien et nous, on fait partie de leur portefeuille en tant qu'organisation et ils ont débuté des discussions au cours de la dernière année pour échanger mais c'est définitivement quelque chose que l'on doit réfléchir avec eux » (BAC, entretien 14, p. 12).

À ces instances bilatérales, il s'agit plus largement de mentionner les communautés de pratiques interministérielles de gestion de la diversité qui visent à rassembler les gestionnaires et les autres acteurs du champ organisationnel pour communiquer et diffuser les pratiques et initiatives en place au sein de la fonction publique et pour animer les discussions selon les intérêts et les sujets de préoccupation exprimés par les participants :

« Donc, ces joueurs-là sont invités et sont dans la liste des membres. S'ils ont quelque chose à présenter, ils sont les bienvenus à me contacter en me disant qu'à la prochaine rencontre, ils veulent jaser de ceci ou de cela. Mais toujours, j'essaie de me garder un vingt minutes au moins pour le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines pour qu'on s'y rapporte tous. C'est intéressant parce qu'on veut tous avoir la même information. Eux, ont la même information qu'on s'échange en même temps et nous on a la même information qu'eux peuvent nous fournir donc ce n'est pas comme si un ministère reçoit l'information et mon assistante doit se référer à quatre-vingts autres personnes ensuite. J'ai l'impression que ça économise du temps parce que les gens n'ont pas à se répéter vingt fois et on ne joue pas au tennis au téléphone » (JC, entretien 9, p. 8).

Cette communauté interministérielle semble ainsi centrale dans la structuration d'un sentiment d'appartenance partagé à un même espace de gestion à l'échelle inter-organisationnelle. À cette communauté pour le moins générale, certains groupes plus thématiques existent dans des domaines plus circonscrits de la gestion de la diversité comme pour la dotation où il existe un réseau national qui là-encore, a pour objectif de réunir les professionnels de la dotation des différents ministères et de structurer l'espace des réflexions et des pratiques :

« On a aussi consulté certains ministères et certaines agences mais quelquefois, on va faire des présentations au Conseil national de dotation. On a toutes les personnes en ressources humaines qui sont là et qu'on va pouvoir consulter en même-temps » (CFP, entretien 3, p. 8).

En définitive, on voit combien, que ce soit à l'échelle interne comme à l'échelle interministérielle, les réseaux de fonctionnaires et les communautés de pratiques contribuent à faire vivre et à animer le champ organisationnel. Ces réseaux et ces communautés contribuent ainsi à bâtir et à faire valoir un savoir spécifique et une expertise professionnelle.

7.3 La structuration d'une expertise sur la culture et les conditions en milieu de travail

Nous avons vu dans la précédente section que les instances de socialisation auxquelles participent les gestionnaires de la diversité et qui visent à les mettre en relation avec les réseaux d'employés, avec les champions de la diversité ou encore, avec les professionnels des organismes de contrôle, permet d'abord et avant tout de pouvoir dresser un état des connaissances et de prétendre à bâtir une expertise autour de la gestion organisationnelle de la diversité à l'échelle de la fonction publique. Comme mis en évidence dans la première section, une des composantes du travail des gestionnaires de la diversité est de pouvoir relever les obstacles qui pèsent sur les employés, que ce soit au niveau des recrutements ou tout au long des processus de carrière pour pouvoir ensuite mettre en place des mesures correctives :

“And this does not apply to public sector at all but, one trucking company, because we are covering trucking companies, what they did is they have women on place to promote the craft and to involve more women within that sector and that is an example that comes to my mind. And there is another program to increase indigenous pilots because often, in some cases, indigenous people want to live in their community. But there is a lot of transport that need to happen in the north or in other parts and so, they’re promoting indigenous pilots to be involved in smaller transport plans as well as to go in the mainstream you know, to international transports plans as well. So, every organisation is taking different approaches just as we must do in the public service” (EDSC, entretien 1, p. 6).

Cette connaissance des barrières organisationnelles en vue d’adapter des processus organisationnels de gestion adaptés passe d’abord par une connaissance de l’état de la représentation et des perceptions des différents groupes d’employés au sein de l’organisation :

« Si on fait des consultations ou des focus groups, on veut revoir nos processus de dotation. On va commencer avec nos communautés EE parce que ce sont des personnes déjà engagées et qui s’intéressent au sujet. So, we start with them before reaching out with other groups. We try to partner with them as much as possible. I would say personally, je trouve cela difficile parce que je me présente comme une femme blanche. So, parce qu’il y a vraiment un bagage historique, there is a lot of mistrust, right? A lot of discrimination and harassment against these groups. So, it’s hard to build that trust with them. So, it a lot of relationship building, a lot of listening, being open to what I’m hearing. Puis de le prendre et de l’intégrer avec la gestion en portant des changements. It’s a hard role to be in because fundamentally, outside they don’t trust. Donc moi, je dirais que ça va prendre encore un autre six mois à un an avant qu’ils voient des changements, avant de voir les actions et les résultats. Its gonna take time and I work hard to create the relationships with the champions » (SC, entretien 8, p. 9).

À ces consultations sur les préoccupations des différents groupes via les comités d’employés, la mise en place de bonnes pratiques organisationnelles, observées à l’échelle inter-organisationnelle, notamment pour améliorer les méthodes de recrutement au sein des organisations, apparaît aussi comme un enjeu important pour les gestionnaires :

« On essaye de voir ce qui se fait ailleurs. On a une approche qui est assez collaborative au sein de la fonction publique et où les différentes organisations qui lancent des initiatives actuellement, vont ouvrir des bassins de répertoires qu’ils créent et partagent à d’autres organisations. Fait qu’il y a un échange aussi qui se fait et où les plus grandes organisations qui ont une plus grande capacité font des initiatives de plus grande envergure et qui peuvent nous être partagées. Alors ça, c’est quelque chose où on travaille de près avec d’autres organisations pour essayer de maximiser les résultats d’un processus qui a été mené par une autre organisation » (CLO, entretien 12, p. 3).

La question de la recension des bonnes pratiques et du savoir en matière de processus de gestion de la diversité passe aussi par l’établissement d’une documentation que les analystes du Ministère du travail ou de la Commission de la fonction publique contribuent à mettre en place :

« C’est que comme par exemple, on a un produit d’orientation qui va sortir sous peu et qui explique la différence entre l’équité en matière d’emploi, la diversité et l’inclusion puis comment on travaille sur l’équité en emploi dans les processus de nomination et dans les processus d’embauche, donc sur le recrutement. (...) Un produit d’orientation c’est vraiment un instrument politique qui donne de l’orientation, mais ce n’est pas aussi rigide parce qu’on a la loi, on a des politiques et des directives. Les produits d’orientation c’est quelque chose d’un peu plus souple pour expliquer un concept en particulier » (CFP, Entretien 3, page 2 et 8).

Les savoirs et l’expertise sur la gestion de la diversité au niveau des processus organisationnels doivent pouvoir se retrouver transcrits dans les stratégies pluriannuelles afin d’amener cette réflexion globale visant à répondre aux objectifs et aux obstacles relevés et mesurés par les gestionnaires :

« On est dans une situation où il est possible qu'on reçoive un nouveau rôle au Commissariat dans notre mandat, à la suite de la modernisation de la loi sur les langues officielles. On va sûrement devoir embaucher quelques employés, possiblement plusieurs dizaines d'employés ce qui est significatif pour la taille de notre organisation. Alors on a commencé les discussions sur comment est-ce qu'on va procéder pour cette embauche-là. Je travaille avec les RH pour compiler les meilleures pratiques en dotation pour la diversité et pour être certain qu'elles vont être mises en application dans notre plan à ce moment-là. C'est une très importante histoire au Commissariat. On a une opportunité. Ce serait près de 25% de l'effectif du Commissariat. Essayons d'en profiter pour s'assurer qu'on soit les meilleurs possibles pour suivre les meilleures pratiques d'embauche. Oui, pour faire bouger nos chiffres qui ne sont pas assez bons mais en même temps pour former les gestionnaires et créer des habitudes et du changement qu'ils vont continuer de suivre à ce moment-là » (CLO, entretien 13, p. 4-5).

Les stratégies pluriannuelles, sur la base de l'identification des barrières à l'emploi et à la carrière permettent d'articuler les mécanismes correctifs nécessaires. Elles doivent pouvoir être déclinées en plusieurs piliers. Chacun d'eux couvre plusieurs enjeux ou domaines de la gestion organisationnelle et permettent ensemble d'arrimer non simplement les mesures liées aux recrutements et donc à l'équité en emploi, mais bien l'ensemble des domaines de valeurs et d'actions identifiés dans la première section :

« La stratégie est basée sur 4 piliers. On a le recrutement, le maintien et le renforcement professionnel, l'environnement sain et le changement de culture et enfin, la structure de la gouvernance et son renforcement. Sous chacun de ces piliers-là on a des résultats qui sont escomptés. On a des objectifs, des indicateurs et on a des actions ou des mesures » (PC, entretien 16, p. 3).

Enfin, la constitution de ces savoirs, à la fois théoriques et pratiques, autour de la gestion organisationnelle de la diversité vise *in fine* à transformer la perception globale du milieu de travail en associant l'ensemble « de ces chaînes de montage (...) qui permettent une résolution des conflits autour de la culture organisationnelle » (EDS, entretien 2, p. 2). Ces chaînes de montage et cette professionnalisation du savoir et des pratiques en matière de gestion de la diversité passent ainsi inévitablement par la formation, la sensibilisation et le mentorat au sein des organisations.

7.4 Le développement professionnel des gestionnaires et acteurs du champ

On peut distinguer trois formes de transformations des pratiques organisationnelles, d'amélioration de la représentation de la diversité au sein des organisations et de transmission des connaissances professionnelles au sein du champ organisationnel : les formations obligatoires (7.4.1), les activités de sensibilisation (7.4.2) et enfin, les programmes de mentorat (7.4.3).

7.4.1 Les formations obligatoires

Dans la plupart des stratégies organisationnelles pluriannuelles discutées avec les gestionnaires et tel que mentionné ci-haut, il est prévu un volet formation obligatoire dans le pilier du renforcement professionnel. Bien que toutes les organisations n'imposent pas toutes à leurs gestionnaires de suivre des formations, beaucoup des organisations étudiées le font. Ces formations sont la plupart du temps organisées en lien avec l'École de la fonction publique du Canada qui offre des cours en ligne. L'École de la fonction publique propose par un exemple, un cours portant sur la loi sur l'équité en emploi à destination des gestionnaires qui en ont la responsabilité :

“So, the objectives of that course are...participants or learners would be able to contribute to manage human resource processes consistently with the act. And they will reflect on Gender based analysis + and their role in an intersectionality place and then, creating a public service that is embarrassing a public service more inclusive and more diverse and based on fundamental principles of human rights. So, we go over the legal framework from Employment Equity. We talk about what Employment Equity is in

that course. We give an example of somebody with mobility issues and talk about what the challenges are in the workplace. And then...I'm just going through at the meantime...we talk about employment equity and reviewing systems of barriers that are often there for equity groups. We go through the Equity groups and indigenous, visible minorities, people with disabilities.... but I think this language should be updated because I think in the Act, it's still aboriginal yeah. And you know, we are using people with disabilities in the Act but now, we are starting to think that people with disabilities...so, yeah. When we talk about Employment Equity this is different from fairness. And then, what else? We show that to propose scenarios where everybody is not adjustable, identical and one person is short, and one person is tall, and one person is a visible minority chair. So, you know we need to remove the barriers for that persons and adjustable tasks to fix it and make it equitable for all right? So, and then...basically we talk about the goals of the Employment Equity Act and that the act is to provide equal opportunity for all by eliminating favoritism in any hiring process by recognizing skills and merit of employees. And then in the course we have a brief history of employment equity in Canada" (EFP, entretien 11, pp. 1-2).

Dans le champ de la gestion de la diversité, l'École de la fonction publique du Canada offre d'autres cours à destination des gestionnaires. Un cours est actuellement en train d'être bâti sur la gestion des handicaps en milieu de travail et d'autres cours existent sur la question de l'antiracisme et de la gestion du harcèlement au travail. Parfois, les organisations laissent les gestionnaires personnaliser leur propre offre de formation dans la mesure où d'autres formations que celles proposées par l'École de la fonction publique puissent répondre à leurs besoins d'apprentissage et de perfectionnement :

« La majorité sont des cours offerts par l'École de la fonction publique. Mais on donne l'opportunité aux employés s'ils trouvent un autre type de formation qui les intéresse, alors on leur demande de voir avec leurs gestionnaires et là, ils peuvent le prendre. Mais on a préféré un type de trousse qui explique tous les types de formations qui sont données par l'École et sur le sujet et qu'est-ce qu'ils vont apprendre. Parce que tous les employés sont à différents niveaux de compréhension et de confort avec ces sujets-là. Racism, employment equity is really scaring for a lot of people to talk about, right? So, on veut donner le choix aux employés de décider c'est quoi le sujet qu'ils vont prendre. Il va y en avoir certains qui vont être obligatoires comme Indigenous trainings would be mandatory. La formation sur l'accessibilité va être obligatoire because those are major changes in terms of cultural trends that they have to understand. Mais on leur donne un peu plus de flexibilité pour se repérer là-dedans » (SC, entretien 8, p. 7).

Il est aussi à noter que dans certaines organisations, ce sont les gestionnaires de la diversité eux-mêmes qui contribuent à bâtir l'offre de formation :

« Je vais donner un exemple. Il y a une initiative justement. Ce n'est pas spécifiquement moi mais c'est un peu mon équipe. En collaboration avec l'équipe de formation, nous sommes en train premièrement de livrer de la formation sur les préjugés inconscients. Je suis une des facilitatrices et c'est un cours obligatoire pour tous les gestionnaires » (ASF, entretien 20, p. 2).

"Well, the training is new, so we have some mandatory training on place on unconscious bias and barriers. And anti-harassment, anti discrimination, and anti-racism but, this is with the school of the public service, and this is everyone responsibility to follow these courses when they can. We really want to focus now on training and developing our owns" (ISDE, entretien 17, p. 9).

Ou sinon de nouer des partenariats avec d'autres ministères ou agences en vue de mutualiser l'offre de formation à destination des gestionnaires comme des employés :

« Là par exemple, la sécurité publique, je connais un de nos collègues qui travaille là-bas et qui a offert de nous associer à leur formation qui est donnée à l'interne. Une formation sur la sensibilisation entre-autres par rapport aux espaces positifs de travail, tout ce qui est lié aux LGBTQ2+. Ce sont vraiment des initiatives que d'autres organisations rendent accessibles à de petits ministères ou de petites organisations pour qu'on puisse en bénéficier » (CLO, entretien 12, p. 4).

À ces activités de formation professionnelle qui sont la plupart du temps à destination principalement des gestionnaires et bien que certaines d'entre-elles s'appliquent de manière obligatoire à l'ensemble des employés, il s'agit aussi de considérer les activités de sensibilisation qui contribuent également à la diffusion des connaissances et des pratiques à destination des gestionnaires de la diversité dans les différents champs d'action qui les occupent.

7.4.2 Les activités de sensibilisation

La communauté interministérielle de pratiques est une instance en matière de sensibilisation qui organise certaines discussions thématiques en vue de transmettre de l'information pertinente aux gestionnaires et pour faire des ponts avec les initiatives et les ressources qui peuvent exister en dehors de leur ministère :

« Cela dépend vraiment de ce qui est dans les nouvelles. On a eu deux rencontres puis la dernière, je pense que c'était un jeudi et c'était de voir ce qui se passe et là, c'était pendant la semaine de sensibilisation à la culture autochtone et qu'est-ce qui se passe dans les nouvelles et qui pourrait être pertinent. Donc j'ai invité je ne sais pas en français mais le *Knowledge Circle for Indigenous Inclusion*. Donc la personne responsable du programme est venue faire une présentation d'une demi-heure environ par rapport aux outils pour les personnes autochtones, que ce soit sur la gestion de carrière ou autre » (JC, entretien 9, p. 6).

Les activités de sensibilisation à destination des gestionnaires comme des employés visent notamment à leur faire prendre conscience des expériences de discrimination et des obstacles vécus par les différents groupes de l'équité en emploi et de la diversité :

« Donc toute cette culture-là, c'est très difficile à changer. Pis comme vous le savez pour les autochtones aux frontières, je l'avoue, il y a encore le profilage racial. Comme les policiers, les agents frontaliers ont déjà été accusés ou pointés du doigt pour faire du profilage racial : « ah il a l'air autochtone, il se fait vérifier » ; « oh pourquoi il a du tabac ? allez, il se fait vérifier » alors que le tabac c'est quelque chose de culturel voire de spirituel. C'est religieux. Donc la culture est très difficile à changer. Cela s'améliore mais maintenant, ils doivent suivre un cours obligatoire sur le profilage racial. Cela pour donner suite à une plainte. Euh, ils ont aussi bientôt ce cours qui sera livré sur l'antiracisme et qui sera obligatoire pour eux-aussi. Pour sensibiliser les agents des services frontaliers... dans leur formation pour devenir agent des services frontaliers, il y a un volet de diversité très axé sur la culture autochtone parce qu'avec les frontières, avec la réserve *Akwesasne* par exemple qui est une frontière assez occupée, ils ont un volet diversité très axé sur la culture autochtone. Alors c'est un peu dans l'esprit de sensibiliser les gens, pour changer un peu leur mentalité, changer un peu les préjugés inconscients. Veux, veux pas, avec les autochtones, tout ce bagage historique vient avec et c'est aussi le cas avec les minorités visibles et les personnes handicapées aussi. Donc c'est un changement de culture mais personnellement, cela fait six ans que je suis à l'agence et personnellement, je le vois le changement entre quand j'ai commencé et maintenant. Je le vois, je l'entends par des personnes » (ASF, entretien 20, p. 5).

Elles peuvent aussi permettre de présenter des moyens ou des bonnes pratiques afin d'améliorer les processus organisationnels en matière de diversité et notamment en lien avec le recrutement dans le contexte de l'équité en emploi :

« Alors, pour créer ce genre de bassins potentiels de candidats, pour des besoins actuels et des besoins futurs, il a déjà été question d'organiser des activités de sensibilisation pour nos groupes de gestionnaires pour leur permettre d'éviter ce qu'on appelle les entrevues biaisées et les examens biaisés. Comment éviter toute barrière au recrutement que ce soit par exemple, la correction d'examen pour caviarder les noms, que ce soit pour l'administration d'entrevues en étant plus sensibilisé aux différentes cultures. D'avoir des comités d'entrevues plus représentatifs des groupes d'équité. C'est vraiment toutes des choses qu'on est en train d'explorer » (CLO, entretien 12, p. 4).

Enfin, l'ensemble des gestionnaires interrogés ont exprimé l'importance du volet sensibilisation dans le cadre de leurs activités, afin de transformer progressivement le rapport au milieu de travail et la culture organisationnelle et permettre une gestion plus intégrée des enjeux en matière d'équité, de diversité et d'inclusion :

« Cela étant dit, on a encore beaucoup de chemin à faire. On a encore des gens qui sont réticents ou qui hésitent à se prononcer par le fait qu'ils ne prennent aucune action pour participer à améliorer la diversité. Ça veut dire qu'on a encore de la sensibilisation à faire à tous les niveaux. Je crois que la diversité est quelque chose que nous allons réussir. Pour que cela fonctionne, ça doit être intégré de partout, dans toutes nos sphères d'activités, dans nos façons de faire puis on n'est pas encore là. On a vraiment beaucoup progressé mais on n'est pas encore là. On a beaucoup d'efforts à déployer encore sur la sensibilisation parce que clairement, oui on a vu des changements au niveau des actions précises qui sont entreprises mais il y a encore du travail » (BAC, entretien 14, p. 7).

À la formation et aux activités de sensibilisation, il faut enfin préciser que le développement organisationnel en faveur de la diversité passe par l'établissement de programmes de mentorat qui permettent non seulement d'améliorer la représentation de la diversité dans l'ensemble des strates hiérarchiques des organisations mais aussi de contribuer au développement professionnel et à la diffusion des connaissances parmi la communauté des gestionnaires de l'EDI.

7.4.3 Les programmes de mentorat

Les programmes de mentorat et de gestion des talents sont contenus dans la plupart des stratégies pluriannuelles discutées par les gestionnaires, bien que dans certaines organisations ceux-ci soient déjà en place depuis un certain temps tandis qu'ils ne le sont pas encore dans des organisations de plus petite taille et disposant de moins de ressources en matière de gestion de la diversité organisationnelle. Comme pour l'offre de formation et pour les activités de sensibilisation, on observe quelque peu les mêmes dynamiques à savoir, dans certains cas une propension à définir des programmes de mentorat qui sont spécifiques au ministère et dans d'autres cas, des programmes de mentorat partagés qui sont mis en place ou mutualisés à l'échelle inter-organisationnelle.

Dans le premier cas de figure, il s'agit de mener à l'interne des programmes visant l'avancement de carrière. Dans un premier temps, il s'agit de projet pilotes auprès d'un groupe avant de pouvoir en tirer les conclusions de la pertinence de leur généralisation à l'ensemble des groupes de la diversité :

« L'idée derrière Mosaïque, c'était de former une cohorte de 25 personnes issues de groupes désignés y compris de la communauté LGBTQ, de leur offrir de la formation, des occasions de *Sponsorship* et ultimement, à la fin d'une période de participation d'un an, de les nommer à un poste EX1. Alors ce sont des personnes qui ne sont pas cadres en ce moment mais qui auraient l'occasion ou une garantie essentiellement de le devenir. Tant qu'ils sont qualifiés au poste, de devenir cadre dans environ un an. Ces personnes-là ont eu l'occasion de participer à différentes initiatives d'apprentissage auprès de sponsors entre guillemets, au niveau des seniors de l'organisation, des VP, des cadres des membres de la haute gestion, qui peuvent utiliser leurs réseaux pour contribuer à l'avancement de carrière de leur protégé. Le *Sponsorship* c'est une occasion d'être guidé dans le cadre de sa carrière. Donc dans le cadre de Mosaïque on a eu des leçons apprises sur l'évaluation des candidats au niveau du potentiel par exemple où on va réévaluer cela et déterminer si c'est toujours une approche qu'on veut prendre mais somme toute, notre programme de *Sponsorship* doit être ciblé envers tous les groupes désignés » (CFP, entretien 19, p. 10).

Dans d'autres organisations, les programmes de mentorat et de gestion des talents sont gérés à l'échelon inter-organisationnel, notamment sous l'impulsion du Conseil du trésor qui agit en qualité d'employeur :

« Tu pourras effectuer la recherche ça s'appelle *Mentorship* + donc et c'est TBS qui a demandé à des ministères pour faire partie du projet pilote. Et on est quatre ministères qui participons et encore une fois, ça montre, si j'en reviens à mon exemple que dans mon ministère, on va de l'avant pour participer. Donc l'idée c'est qu'un ministère, pour faire une histoire courte, identifie des membres de la haute-gestion, et les matche avec des employés qui encore une fois, sont sur le point de devenir des directeurs exécutifs. Donc, parce que l'idée c'est que dans les mentalités, c'est que ces personnes-là ont des obstacles systémiques qui les empêchent de pouvoir progresser donc souvent, ils se rendent au niveau gestion puis ils atteignent une espèce de plateau. Donc on veut les matcher avec quelqu'un qui est déjà au niveau EX pour les aider à apprendre à naviguer dans tout cela et leur apprendre à avoir des contacts. Donc, c'est vraiment un beau projet et y a deux volets. L'autre c'est un volet plus au niveau *at large* de faire du coaching à n'importe quel employé pour une progression de carrière aussi. Je reviens parce que TBS est le *Lead* du projet et les ministères font comme ils veulent mais TBS donne un peu les lignes directrices donc ça, c'est un peu le lien que j'ai avec eux. Ce qui est intéressant, c'est que ces programmes-là, pour être implantés doivent être entrepris par des ministères qui ont une vision sur la diversité et qui sont prêts à aller de l'avant sur ces questions. Parce que les programmes de formation et de développement de carrière reposent aussi sur une expertise. L'idée de TBS, c'est vraiment de sortir ce programme-là et c'est moi qui dans mon ministère ait voulu le sortir parce qu'en théorie, ça n'aurait pas dû être à moi de le faire. Donc l'idée c'est vraiment d'amener ces programmes pour amener une expertise et des mesures concrètes au niveau de la gestion » (IRCC, entretien 10, pp. 11-12).

En résumé, les programmes de mentorat et de gestion des talents sont une pratique organisationnelle qui tend à se systématiser dans le cadre des instruments mis en place par les gestionnaires de la diversité, à l'interne des organisations et dans le cadre des plans ministériels pluriannuels de gestion de l'EDI. Ils contribuent avec les modules de formation et les activités de sensibilisation à diffuser les connaissances et l'expertise en matière de gestion de la diversité tout en contribuant à permettre d'améliorer la représentation des groupes de la diversité au sein des postes de gestionnaires et de direction et non uniquement au prisme du recrutement des employés.

Conclusion

La professionnalisation comme dynamique d'institutionnalisation des champs organisationnels ou comme effet propre de ceux-ci permet de comprendre dans quelles mesures se structurent progressivement des domaines de professions ou des groupes professionnels. Elle permet de saisir non seulement les fondements juridiques, éthiques, les normes, les valeurs et les pratiques qui rassemblent et font tenir ensemble les acteurs au sein de l'espace du champ organisationnel, en avançant la perspective de la formalisation d'un habitus professionnel. Mais elle permet aussi de s'intéresser et de se tourner vers la question fondamentale de la constitution des réseaux professionnels et des communautés de pratiques tant à l'échelle des organisations qu'à l'externe, au sein des espaces inter-organisationnels qui dans les faits, font vivre les champs organisationnels en assurant la dissémination de ses principes et de ses processus. Nous avons ainsi vu que ces réseaux et ces communautés auxquels les gestionnaires de la diversité contribuent activement permettent d'accompagner l'émergence d'un ensemble de connaissances et d'une expertise à la fois théorique et pratique sur le champ de la gestion de la diversité. Nous avons finalement mis en évidence l'importance de l'étude des dispositifs de formation, de sensibilisation, et de gestion des talents comme condition à la professionnalisation du champ organisationnel, dans la mesure où ce-dernier doit assurer une certaine diffusion et une certaine transmission des savoirs normatifs et pratiques mis en œuvre par les professionnels en vue de remplir les objectifs fixés par la haute-gestion.

Si le premier enseignement qui ressort de l'analyse des entretiens et qui se dégage de la présente thèse est de défendre cette idée de constitution progressive d'un corps de gestionnaires publics d'un nouveau genre, entièrement tournés vers la gestion de la diversité organisationnelle et de ses différentes composantes, et donc d'affirmer l'avènement d'une nouvelle profession, nous avons par ailleurs souligné quelques limites à une telle affirmation, quand bien même elle prenne tout son sens dans la contribution aux discussions, puisque n'ayant pas encore été posée empiriquement en administration

publique. Nous avons d'abord exprimé que les gestionnaires se définissaient la plupart du temps, non par rapport à leur domaine d'activité mais plutôt en fonction de leur positionnement hiérarchique dans la structure d'ensemble de la fonction publique. Nous avons ensuite souligné l'idée selon laquelle les pratiques constitutives du champ de la gestion de la diversité au fédéral ne sont pas uniquement le fait de la contribution du groupe constitué par les gestionnaires mais mettent aussi à contribution d'autres groupes professionnels objectifs tels que celui des vérificateurs, celui des analystes ou encore celui des rapporteurs, qui se trouvent non seulement au sein des ministères mais aussi au sein des organismes de contrôle. Enfin, nous avons rappelé que la question de la forte mobilité des gestionnaires ministériels de la diversité vers d'autres domaines de gestion était un fait important venant là-aussi, nuancer la question du maintien des positions prises au sein du champ par les acteurs et qui engendre donc une rareté de l'ancienneté détenue par de mêmes acteurs.

En dernier lieu ici, et bien que la professionnalisation du champ de la gestion de la diversité au fédéral ait globalement permis de mettre en évidence des dynamiques isomorphiques dans le cadre de la structuration et du partage des normes, valeurs et processus organisationnels, il conviendra dans le prochain chapitre de mettre l'accent sur l'autonomisation, en tant que deuxième dynamique d'institutionnalisation ou effet des champs organisationnels et qui cette fois-ci, sous-tend des formes d'hétéromorphismes d'une organisation à une autre pour mettre en évidence des logiques de distinction et de différenciation visant à mieux intégrer les spécificités, conditions et besoins organisationnels particuliers.

Chapitre 8 – L'autonomisation du champ de la gestion de la diversité

Introduction

« Les acteurs sont respectueux des règles afin de maintenir leur légitimité au sein de la communauté. Autrement dit, traditionnellement le courant de la sociologie néo-institutionnelle met en avant des cadres institutionnels guidant et structurant les comportements des acteurs, sans réellement leur laisser de marge de manœuvre. Aujourd'hui néanmoins, les tenants de ce courant accordent de plus en plus d'importance aux stratégies dites « institutionnelles », c'est-à-dire aux comportements stratégiques des acteurs en présence d'institutions » (Trouinard, 2004, p. 2).

Dans le précédent chapitre, il a été question de mettre en évidence que les dynamiques de professionnalisation des champs organisationnels participaient d'une forme d'homogénéisation des cadres de valeurs et d'action qui régissent la vie institutionnelle, de telle manière que les stratégies de distinction ou que la propension à la différenciation dans le style de gestion de la diversité d'un ministère à un autre s'en retrouvent pour le moins réduites. Pour autant, et comme nous l'avons relevé, les réalités institutionnelles divergent et contraignent les gestionnaires à envisager une planification stratégique et des actions adaptées au contexte organisationnel pour pouvoir tenir compte des enjeux particuliers auxquels font face les différentes organisations. À titre d'exemple, nous avons ainsi vu que la formation professionnelle obligatoire des agents des services frontaliers axée sur la culture et les relations avec les peuples autochtones était une stratégie institutionnelle qu'on ne retrouve pas dans toutes les organisations et qui découle d'une réponse ciblée aux pressions à la fois coercitives et normatives exercées par le champ. Cette initiative ciblée et spécifique au contexte organisationnel peut s'envisager en tant que stratégie institutionnelle dans la mesure où les agents des services frontaliers travaillent en lien étroit avec certaines réserves mitoyennes aux administrations ou postes de frontières et l'Agence étant traditionnellement associée dans les esprits, à des rapports et des pratiques organisationnelles discriminatoires à l'endroit des peuples autochtones.

Aussi, et après avoir brossé les contours de certaines formes d'isomorphismes institutionnels dans le cadre des dynamiques de professionnalisation dans le précédent chapitre, il s'agit à présent de se demander en quoi les champs organisationnels sont aussi régis par des logiques de différenciation et d'adaptations institutionnelles des exigences du champ aux ressources, règles et à la culture organisationnelle en vue d'établir des formes de compromis, pensés et négociés par les acteurs du champ et en premier lieu, par les gestionnaires ministériels de la diversité. Ainsi, comment, tout en répondant aux exigences normatives et pratiques diffusées par le champ, les organisations tendent-elles à se démarquer des autres organisations dans la conduite de leur propre stratégie de gestion en faveur de la diversité ? Sur quels fondements justifier que la stratégie organisationnelle d'un ministère *lambda* puisse naturellement tendre à afficher des formes de distinction à l'endroit de celle des autres organisations et alors qu'elles soient toutes mues de mêmes obligations, de mêmes objectifs et de mêmes connaissances dans le domaine ? Nous soutiendrons dans les prochaines sections que si l'autonomisation organisationnelle repose certes, sur la capacité de chaque organisation à s'inscrire pleinement dans les principes du champ, cela n'est pas sans supposer qu'elles puissent chercher à se démarquer et à envisager des initiatives, programmes et stratégies fortement différenciées par rapport à leurs partenaires.

Nous présenterons dans les prochaines lignes quatre considérations à l'autonomisation des champs organisationnels. Dans une première section, il sera question de mettre en évidence la recherche de légitimité des gestionnaires de la diversité au sein de leur organisation et de questionner leurs marges de manœuvre, particulièrement dans des contextes où la diversité ne se retrouve pas être l'apanage d'une seule équipe mais se voit, à l'inverse, inscrite et intégrée à l'endroit de plusieurs

directions et branches ministérielles. Ce souci de recherche d'une large participation à la planification stratégique ministérielle et d'exercice d'une réelle influence à l'échelle de l'organisation, qui met en évidence une nécessité pour les gestionnaires d'apparaître comme étant pro-actifs et acteurs du changement organisationnel, sera souligné dans une première section. Nous verrons dans les deux sections suivantes que les organisations peuvent, en raison de leur culture ou de leur mandat spécifique, rencontrer et devoir surmonter certaines tensions avec les normes et les pratiques véhiculées, ce qui peut avoir pour effet de venir (re)définir à l'interne et avec plus ou moins de capacité organisationnelle, les positions et les délimitations de l'espace du champ organisationnel. Dans une quatrième et dernière section, nous verrons que la formulation de compromis par les gestionnaires, entre les disparités de culture organisationnelle et les effets d'homogénéisation et d'isomorphismes institutionnels exercés par le champ, passe par la définition et la mise en œuvre de pratiques de gestion de la diversité à la fois novatrices et circonstancielles.

A contrario du précédent chapitre qui se concentrait uniquement sur les fragments des entretiens, ce chapitre mobilisera également les stratégies organisationnelles pluriannuelles de l'EDI de certaines organisations qui ont accepté de nous les communiquer par écrit pour être intégrées à l'analyse. Nous avons ainsi pu recueillir les stratégies organisationnelles de sept ministères et agences : Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada; la Commission de la Fonction Publique; l'Agence des Services Frontaliers du Canada; Justice Canada; Bibliothèque et Archives Canada; Services Partagés Canada et enfin; Patrimoine Canada. Après relance, nous n'avons pu obtenir par écrit le plan d'action de Statistique Canada; de Relation Couronne-Autochtones et Affaires du Nord du Canada; de Services aux Autochtones; du Commissariat aux Langues Officielles; d'Agriculture et Agroalimentaire Canada et; d'Innovation, Science et Développement Économique Canada. Nous serons amenés à mobiliser les plans stratégiques ministériels dans la quatrième et dernière section qui portera sur les pratiques novatrices et spécifiques aux organisations.

8.1 Des gestionnaires de la diversité en quête de légitimité au sein de leur organisation : entre contraintes et marges de manœuvre

Depuis 2020, chaque ministère et agence doit avoir obligatoirement identifié une équipe responsable de la planification stratégique en matière de gestion de l'EDI, conformément à la directive du Conseil du Trésor, mais aussi conformément à l'appel plus récent du Greffier du Conseil Privé (2021). Alors qu'auparavant, certains ministères et agences n'avaient aucune équipe formellement constituée autour de l'EDI, ni nécessairement de gestionnaire dédié à temps plein aux enjeux de gestion de l'équité en emploi ou de la diversité, d'autres organisations à l'inverse, disposaient déjà d'équipes très structurées et préétablies de longue date. Cet effet de rattrapage a ainsi permis de mettre lumière des disparités dans les positions occupées par les acteurs, les gestionnaires récemment nommés ayant parfois dû faire face à un besoin de recherche de légitimité et de reconnaissance au sein de leur organisation. Comme les entretiens l'ont révélé, les positions occupées oscillent ainsi entre difficultés réelles de certains gestionnaires à faire valoir à l'interne, leur légitimité, leur rôle et leur capacité organisationnelle (8.1.1), et gestionnaires disposant d'une large assise organisationnelle et de marges de manœuvre suffisamment conséquentes pour leur permettre d'agir en véritables entrepreneurs institutionnels au sein de leur ministère (8.1.2).

8.1.1 Entre affirmation et reconnaissance : la recherche de légitimité institutionnelle

Bien qu'il ne s'agisse pas là d'une tendance générale, il a apparu à quelques reprises et dans certains contextes, des difficultés d'autonomisation et de reconnaissance vécues personnellement par les gestionnaires de la diversité pour faire valoir leur place et voir leur rôle et leur mandat clairement balisés au sein de leur organisation. Plusieurs facteurs peuvent venir traduire cette difficulté rencontrée dans certaines situations données : la démultiplication des instances en matière de gestion de la diversité

et parfois, le sentiment d'isolement relatif du gestionnaire principal en charge de l'EDI (1); le manque de ressources, notamment humaines (2) ou encore, le degré de résistance rencontré au sein de l'organisation par les gestionnaires quant aux mesures qu'ils cherchent à mettre en place ou quant à l'image qu'ils renvoient à l'endroit de la diversité (3).

Dans le premier cas de figure, celui de la démultiplication d'instances et d'équipes internes aux organisations ayant un mandat dans le cadre de la gestion ministérielle des initiatives et programmes en faveur de la diversité, on relève que l'appel du Greffier du Conseil Privé a eu pour effet de réorienter la question vers la très haute gestion en plaçant directement l'EDI aux mains des sous-ministres qui parfois, ont structuré de nouvelles équipes autour d'eux plutôt que de mobiliser les compétences et les personnes préexistantes au sein de l'organisation :

« À mon retour dans la nouvelle structure, ce qui avait été proposé c'était un gestionnaire et quatre employés, dont deux du côté des langues officielles et deux du côté de l'équité en matière d'emploi, diversité et inclusion. Ce qui n'est pas tout à fait clair et encore en évolution, c'est que juste avant les fêtes, vers novembre, l'organisation relation couronne-autochtones affaires du nord canada a mis sur pied un secrétariat sur l'élimination du racisme et sur la diversité et l'inclusion et c'est le sous-ministre qui a mis en place ce secrétariat puis il avait d'après ma compréhension, pour but de faire avancer la question de la diversité et de l'inclusion au sein du ministère [...]. Il s'est en allé pour travailler au Conseil privé. Et l'équipe est restée pour l'instant, mais sans chef et je ne sais pas trop ce qui se passe. Il y a des petites poches de personnes qui travaillent un peu de partout pour traiter de la diversité et de l'inclusion. Ils ont fait venir aux RH quelqu'un au niveau directeur qui est censé travailler avec moi et mon directeur principal. Ce qu'on me dit c'est qu'il va fournir du leadership exécutif mais ce que cela veut dire, je ne sais pas. Et du côté de Services aux autochtones, je pense qu'ils ont fait le même genre d'exercice et ils ont mis quelque chose sur pied sur la diversité et l'inclusion mais je n'ai pas été mise en contact et avec ma charge de travail, j'ai un peu de la misère à tout suivre. Parce que je suis dans le quotidien et j'essaye de faire de la planification et je suis seule pour l'instant. En tout cas. Donc cela dure depuis un peu plus d'un an que j'essaye de tenir tout cela ensemble et toute seule [...]. Je ne suis pas non plus convoquée aux réunions de haute gestion et on ne me transmet pas l'info. Je ne peux pas être au courant de leurs discussions et de leurs intentions. Je ne suis pas là, donc c'est difficile de pouvoir comprendre ce qu'il se passe quand on n'a pas accès nécessairement. Ce n'est pas que je ne pose pas de question. J'en pose mais c'est plus comme vous avez dit tantôt qu'on a plus des réponses de gestion toutes faites qui ne sont pas forcément toutes faites » (RCA-ANCSA, entretien 7, p. 5).

Dans le propos présenté ci-haut, la gestionnaire ministérielle principale des programmes d'EDI et de langues officielles relève des problèmes de communication internes entre les différentes équipes des deux ministères pour le compte desquels elle exerce son mandat. Elle rapporte les difficultés vécues quant à la possibilité de communiquer avec la haute gestion et avec les autres instances, en particulier avec le secrétariat mis en place par l'ancien sous-ministre avant son départ pour le Conseil Privé. Elle parle de multitudes de « petites poches » au sein de l'organisation travaillant sur les mêmes enjeux et du souci du manque de reconnaissance de son expertise, de son rôle et de sa contribution vis-à-vis de la haute-gestion. Dans le même ordre d'idées, elle met de l'avant le manque de ressources autour d'elle pour pouvoir avancer de manière pro-active et précise qu'il s'agit-là d'une réelle limite à sa capacité pour communiquer et pour collaborer activement avec les autres équipes ministérielles. Le problème de la limitation des ressources pour l'ensemble des domaines d'action à gérer par les gestionnaires de la diversité venant directement alimenter cette difficulté de reconnaissance et de valorisation du point de vue institutionnel. On retrouve cette idée dans d'autres témoignages :

« Quand je suis arrivée à Justice j'ai eu un choc culturel. Je trouvais que j'étais atterrie en 1980. Donc, il y avait la même personne en place depuis une quinzaine d'années et le programme n'avait pas changé si je peux dire ça comment cela. Les outils comme les plans étaient non accessibles, avec des tableaux non-accessibles. Pour moi ça a l'air innocent mais est-ce que je peux lire ton information ? Est-ce que c'est quelque chose qui pour quelqu'un X, qui n'est pas dans le domaine peut comprendre ? Non. On a déjà un enjeu là » (JC, entretien 8, p. 8).

Cette dernière citation peut aussi renvoyer à l'idée d'un intérêt institutionnel en évolution constante et qui jusqu'à récemment, n'était pas au centre des préoccupations de l'ensemble des ministères et agences et donc, pas aussi accentué qu'il ne l'est en ce moment. L'intérêt ou la priorité institutionnelle venant justifier d'un redéploiement de ressources à la fois, humaines, financières et logistiques et qui sont autant de marqueurs de reconnaissance et d'importance pour la tâche des gestionnaires de la diversité, conformément au modèle de l'organisation bureaucratique de William A. Niskanen (1971). Ce dernier explique que les bureaucrates, pour légitimer leur reconnaissance sur le plan institutionnel, vont constamment devoir négocier l'allocation de davantage de ressources humaines et financières pour justifier de leur capacité réelle à remplir l'ensemble des tâches qui leur sont dévolues mais qui en réalité, leur permet aussi de pouvoir accroître, renforcer et maximiser leur position à l'endroit du champ organisationnel. Ainsi dans le cas échéant, le manque de ressources vient miner la reconnaissance institutionnelle et le sentiment de confiance des gestionnaires dans leur capacité à impulser de réels changements organisationnels :

«Part of it is that there is an interest to people...there is more an interest to do it. To push it and the values and to consider doing it differently. Because, if I step back and have said, "let's do this initiative this way" and if I had a manager few years ago, you know interrupting me by saying that he's would have not been interested and would have wanted to do the minimum, it would have been difficult to do more for pushing forward. Now, there is a clear interest to push more and to be more creative on how we approach things and because there is more commitment between the different players now than 10 years ago when people were only working on their files, now we have a team of five plus the networks plus the champions...plus plus plus...everybody has a strong interest on diversity and inclusion now" (AAC, entretien 18, p. 7).

« Il y a eu ensuite, pas une espèce de relâchement mais depuis 2003-2004 et jusqu'à aujourd'hui, le portefeuille de diversité, inclusion et équité en matière d'emploi, a toujours été un peu, pas délaissé mais ce n'était pas une priorité. Oui on avait une personne mais là mon équipe a presque doublé. On est passé de deux personnes en 2016, à 9 personnes maintenant » (IRCC, entretien 10, p. 3).

À cette question de l'allocation des ressources et du personnel pour faire avancer la cause, il y a aussi la question de la résistance organisationnelle aux actions posées ainsi qu'aux responsabilités confiées aux gestionnaires de la diversité, sans oublier les réticences quant à leur capacité à impulser le changement dans les façons de faire. Le changement en faveur de la diversité peut, dans certaines situations rapportées, s'apparenter à un exercice de « gymnastique » où les gestionnaires ont conscience que leur rôle est de remettre en question les systèmes de gestion préexistants tout en reconnaissant la légitimité de certaines critiques et de certains reproches qui leur sont faits par les employés :

« Fait qu'on est un ministère relativement jeune par rapport à d'autres ministères et on a des employés qui sont très fiers d'avoir bâti le système actuel, quand le ministère a été créé. Quand le ministère a été créé tous les ministères nous ont envoyé leurs TI chez nous pour créer le ministère et avoir une place centrale et gérer certaines choses communes qu'on avait au niveau TI. Donc, essayer de changer ces personnes qui sont fières et qui en ressources humaines comme dans tous les services corporatifs disent qu'ils ont tout bâti à partir de rien et nous, on est en train de leur dire qu'ils ne l'ont pas bien bâti et qu'ils l'ont bâti avec des barrières et qu'ils doivent dorénavant faire des changements à la fondation même de ce qu'ils ont bâti. Quand tu y penses, c'est ça que c'est. Donc, on a de la résistance là, même s'ils sont conscients qu'ils doivent faire des changements, ils sont quand même très fiers. Y a des employés bien-sûr qui ne comprennent absolument pas pourquoi eux ne sont pas un groupe minoritaire donc on a de la résistance de là et on reçoit souvent des courriels et puis tu sais, « moi là-dedans, pouvez-vous faire quelque chose pour moi ? ». Ce qu'ils ne comprennent pas c'est que ce qu'on est en train de faire pour tout le monde, c'est également pour eux. On a aussi des gestionnaires, parce que ça demande différentes façons de faire de la dotation ou de la gestion de talents, on leur demande au lieu de faire une affaire qui prend quinze minutes, de prendre une heure trente parce qu'ils doivent consulter et regarder tels matériels de référence et de se questionner s'ils font bien ou mal. On leur demande de faire

quelque chose de différent qui prend plus de temps et ils n'ont pas plus de temps. Donc la résistance vient d'un peu partout dans l'organisation » (SPC, entretien 15, p. 11).

Enfin et de façon plus marginale, ces réticences et questionnements peuvent aussi émaner des gestionnaires de la diversité eux-mêmes, certains ne se sentant pas pleinement légitimes parce que ne se pensant pas nécessairement être le reflet de la réalité de la diversité de leur organisation :

« Ils ne me voient pas comme un partenaire. Je pense qu'il y a beaucoup d'employés qui questionnent pourquoi il y a une femme blanche qui est responsable pour l'équité en matière d'emploi, la diversité et l'inclusion. And they are right. I don't think they are wrong if you know what I mean. Moi le meilleur que je peux faire avec mon équipe, c'est de m'entourer avec des personnes qui font partie de ces groupes-là. Puis, moi je l'ai déjà pensé et partagé avec ma gestion que je ne suis peut-être pas la meilleure personne » (SC, entretien 8, p. 10).

Ces difficultés ressortant de certains entretiens et venant poser le défi de l'affirmation et de la reconnaissance de la place et du travail des gestionnaires de la diversité, leur résolution apparaît donc comme une condition à la fois préalable et primordiale pour que ceux-ci puissent pleinement contribuer à la transformation de leur milieu de travail tout en assurant une certaine autonomisation de l'approche institutionnelle retenue par leur organisation pour répondre aux exigences et aux pressions exercées par le champ. Voyons à présent combien la capacité d'initiative et les marges de manœuvre détenues par les gestionnaires peuvent venir soutenir leur importance et leur légitimité sur le plan institutionnel.

8.1.2 L'autonomisation, les marges de manœuvre et l'esprit d'initiative

L'autonomisation dépend de la capacité des acteurs organisationnels à faire preuve d'initiative et à ne pas se sentir les mains liées. Ils doivent autrement-dit, et tout en se conformant à leur ligne hiérarchique, pouvoir être force de proposition et se percevoir en tant qu'entrepreneurs institutionnels ou encore, en tant qu'initiateurs d'un changement de culture organisationnelle, par l'étendue des actions et des outils qu'ils concourent à façonner et à déployer au sein de l'espace organisationnel. Tout en posant une inflexion au courant de la sociologie néo-institutionnelle qui jusqu'alors se concentrait davantage sur les aspects davantage structurels que stratégiques, Paul DiMaggio (1988) en reprenant et en adaptant le concept d'entrepreneur institutionnel, utilisé pour la première fois par Shmuel N. Eisenstadt (1980), est venu forger une perspective plus individuelle aux dynamiques d'institutionnalisation des champs organisationnels. Le rôle des entrepreneurs institutionnels serait ainsi de créer les conditions à la fois favorables et durables à la propagation et à l'adaptation organisationnelle des normes et des pratiques légitimes dans l'optique de répondre aux pressions de l'environnement institutionnel. Le rôle de l'entrepreneur institutionnel dès-lors, est de viser à opérer des choix stratégiques en vue de modifier les structures organisationnelles. Cela sous-entend donc qu'il ait non seulement la confiance de la haute-gestion mais qu'il puisse disposer également de l'ensemble des ressources nécessaires pour pouvoir accomplir sa tâche. À première vue, le concept d'entrepreneur-institutionnel pourrait s'apparenter à un oxymore tant il peut sembler pour les institutionnalistes *mainstream* évident que les institutions s'imposent aux acteurs individuels. Mais en vérité, le concept vise justement à mettre en évidence la propension des acteurs individuels à pouvoir amener et conduire le changement institutionnel en raison de la position qu'ils occupent au sein des organisations pour parvenir à modifier le cours, voire le sens des institutions préétablies.

Dans le cas des gestionnaires de la diversité et bien que leur mandat soit bel est bien de provoquer ces changements à l'échelle des organisations, nous verrons que cette affirmation selon laquelle ils agiraient en tant qu'entrepreneurs institutionnels peut se voir quelque peu modérée par les dynamiques de politisation qui s'exercent au sein du champ organisationnel et que nous survolerons par la suite dans le chapitre 10. Il est nonobstant évident que les gestionnaires de la diversité, par la définition de stratégies, d'outils et d'actions organisationnelles mettent leur expertise professionnelle

au service du besoin d'autonomisation de leur organisation à l'endroit du champ pour adapter la contrainte normative du changement à la réalité propre de leur organisation.

On retrouvait dans les entretiens cette idée selon laquelle, les gestionnaires de la diversité disposent de marges de manœuvre afin de pouvoir agir de façon pro-active et pour faire preuve d'initiative dans des contextes organisationnels où le changement est parfois très contraignant sur le plan processuel, ne pouvant avoir lieu aussi vite qu'escompté. Les marges de manœuvre visent justement à mettre en avant le fait que les gestionnaires peuvent parfois être amenés à jouer avec les règles institutionnelles pour parvenir à un objectif rattaché à leur perception de leur mandat :

« On essaye d'être proactif plutôt que réactif et là par exemple, je sais que la loi sur l'équité en emploi va être revue. Bon bien dans mes initiatives que je mets en place pour le prochain plan d'équité, est-ce que je peux m'assurer d'intégrer formellement et intégralement la communauté LGBTQ2+ parce que moi, je vais avoir une voix à cette table et m'assurer que ce groupe rentre dans la loi qui va être revue. Donc, c'est aussi d'essayer d'influencer parce que j'ai la chance d'exercer cette influence-là. Donc pourquoi pas l'utiliser à bon escient. Donc, j'ai cette chance et je suis consciente qu'on est influencé par le mouvement social. On exerce une influence sur ce qui se passe [...] Donc personnellement j'ai utilisé, parce que les plans sont sur trois ans, la loi canadienne sur les droits de la personne qui couvre 13 motifs de discrimination et cela était pour le rationnel, pour l'utiliser pour la création du dernier plan de 2020-2021. Sur celui pour 2021-2024, j'ai aussi eu l'opportunité ou l'intention d'utiliser encore la loi canadienne des droits de la personne mais entre-temps, il y a encore eu des changements politiques et de directives qui viennent du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines. Cela va influencer sur le prochain plan. Et j'ai aussi vu à Statistique Canada qu'ils ont sorti des statistiques par rapport à la main d'œuvre active pour la communauté LGBTQ2+. Je sais que dans le cadre de la loi sur l'équité en matière d'emploi, on n'a pas des objectifs de recrutement. Cependant, rien ne m'empêche dans mes annexes de dire, ils ne sont pas encore un groupe mais voici comment on pourrait formaliser la chose advenant que pendant la durée du plan, il y ait le changement législatif » (JC, entretien 9, p. 3).

Dans la situation ci-haut, on voit bien que la gestionnaire en charge de l'EDI fait preuve d'anticipation en voulant considérer le groupe LGBTQ2+ au sens de l'équité en matière d'emploi et alors même que celui-ci n'est pas contenu dans la loi. Elle justifie sa démarche en se disant consciente de l'influence et de la reconnaissance dont elle dispose au sein de son organisation comme à l'externe, pour aller de l'avant en labourant le terrain pour un groupe toujours considéré comme en devenir dans la perspective de modernisation de la loi sur l'équité en matière d'emploi.

Cet esprit d'initiative et cette nécessité de se montrer pro-actif pour répondre à des besoins organisationnels spécifiques peut aussi se faire par la mobilisation des contacts inter-organisationnels et par le souci d'aller voir ce qui se fait ailleurs en vue de viser des transpositions ou des adaptations des outils externes à l'interne et sans par ailleurs que cela n'ait été suggéré au sein de l'organisation par un tiers :

« On veut avoir une activité pour tout le Commissariat et une juste pour les gestionnaires à l'automne, alors on est en conversation avec le réseau des gestionnaires pour essayer de mieux définir cette activité sur la diversité pour voir si on a un conférencier ou est-ce qu'on met autre-chose en place. Je suis correct avec cette idée de conférencier mais ayant entendu parler d'une belle initiative à l'Agence de promotion du Canada Atlantique où ils donnent une formation de trois demi-journées sur la diversité en milieu de travail, d'être capable de faire la même chose et la réponse est excellente des employés. Alors sachant que l'APCA ouvrait un petit peu la porte à des gens d'autres organisations pour suivre cela, je me suis inscrit à une de leurs formations pour voir comment eux le font. Et c'est assez récent mais depuis ce temps-là, je suis en contact avec la coordinatrice de la formation pour voir quel est le matériel d'animation et de formation qu'ils peuvent partager et qui peut nous aider au Commissariat pour prendre et donner une partie de l'initiative chez-nous. Et j'ai des conversations avec des membres du comité consultatif, des membres des RH, et le réseau des gestionnaires pour leur décrire l'atelier et je leur présente des bouts que je pense qui seraient utiles au Commissariat et pour qu'on lance une conversation sur comment on peut s'organiser pour offrir certains de ces modules de formation et qu'on donnerait au moins aux gestionnaires. Et est-ce qu'il n'y a pas des modules qui seraient utiles aussi pour les employés ? On se donne jusqu'à l'automne pour effectuer ce travail de réflexion et de planification. On est fin juillet bientôt mais les choses commencent à être en place de ce côté-là. Alors, c'est un exemple

où c'est moi qui aie un peu pris l'initiative pour aller chercher l'information et pour être en contact avec une personne dans une autre institution fédérale et qui apporte cela dans l'organisation en leur disant "voilà ce que j'ai trouvé. Si vous trouvez que c'est une bonne idée, comment est-ce qu'on peut s'organiser pour discuter de cela dans notre organisation ?" ». (CLO, entretien 13, pp. 3-4).

En somme ici, nous pouvons retenir qu'une des premières conditions permettant de favoriser l'autonomisation institutionnelle au sein des champs organisationnels repose sur la capacité des gestionnaires de disposer d'une reconnaissance et d'une légitimité suffisante à l'interne pour se faire force de proposition et pour agir en tant qu'acteur du changement organisationnel pour conduire à l'interne, la transposition des dynamiques d'institutionnalisation du champ tout en les adaptant à la réalité de leur organisation voire, tout en se démarquant de ce qui se fait ailleurs. La capacité d'autonomisation des organisations impliquant toutefois que les gestionnaires et autres acteurs professionnels soient en mesure de négocier et d'opérationnaliser des formes de compromis entre les normes et les pratiques véhiculées par le champ et la réalité de la culture et des contraintes de leur organisation.

8.2 La nécessité de formes de compromis entre la culture organisationnelle et la professionnalisation du champ de la gestion de la diversité au fédéral

Les tensions entre la culture, les spécificités ministérielles et les demandes et pressions survenant du champ organisationnel et pouvant conduire à la formulation de formes de compromis visant à défendre l'autonomisation d'approches organisationnelles « circonstancielles » dans la gestion des attentes peuvent se voir exprimées de deux manières différentes : d'abord, par un conflit d'interprétation de la portée du mandat d'un organisme à l'endroit du champ organisationnel tout entier (8.2.1) et ensuite, par l'expression de divergences de philosophie et d'enjeux sectoriels d'une organisation à une autre (8.2.2).

8.2.1 Un besoin de clarification du rôle des organismes de contrôle vis-à-vis du champ

Une première difficulté ou tension relevée dans les entretiens a trait à la délimitation du rôle et de l'étendue de la capacité d'initiative de certains organes de contrôle à l'endroit des autres organisations. Les discussions avec les représentants de la Commission Canadienne des Droits de la Personne (CCDP), responsable de la vérification de la conformité des employeurs avec la loi sur l'équité en matière d'emploi a permis de mettre en évidence un double manque de clarification : à la fois sur la limite de la portée d'action des vérificateurs de la Commission et ensuite, sur la coordination des initiatives portées par les autres organismes de contrôle agissant également auprès des ministères et agences et notamment, la Commission de la Fonction Publique. Ces deux manques de clarification ne sont pas sans susciter des tensions autour des fonctions dévolues à la Commission Canadienne des Droits de la Personne dans le cadre de sa participation au champ organisationnel. Sur la question de la limite de la compétence des vérificateurs, l'inquiétude d'agir en tant que juge est partie a été évoquée comme un point majeur d'accroche sur lequel la révision de la loi sur l'équité en emploi devrait apporter certaines réflexions et solutions :

« Dans un monde idéal, je vais te donner un exemple. Mettons, prenons un employeur, un département. Disons qu'on dit à un département, une de vos actions c'est de mettre une étude des systèmes d'emploi dans laquelle vous allez identifier des écarts et des bonnes pratiques, et ensuite vous utilisez cela pour créer pour votre plan d'équité en emploi avec des échéanciers et ainsi de suite. On dit cela à un département. Il nous revient le lendemain à nous à la Commission des droits de la personne, et il nous dit « comment est-ce qu'on fait cela une étude des systèmes d'emploi, je viens juste de commencer dans mon rôle puis je ne suis pas capable de voir ce qui a été fait dans le passé ? ». Qu'est-ce qu'on fait ? Il y a deux choses que l'on peut faire. Premièrement, on dit à l'employeur voici comment faire parce qu'on sait comment faire. Veux, veux pas, on étudie cela à chaque jour dans nos vérifications. Mais si on leur

dit et qu'ils font a,b,c et là, ils nous envoient cela comme preuve et on leur dit que cela ne répond pas à la loi, ils nous disent « c'est toi qui nous a dit de faire cela ». Ou sinon, la bonne pratique est de dire que ce n'est pas notre rôle malheureusement. On vérifie. « On peut vous aiguiller un petit peu mais on ne va pas vous dire quoi faire parce qu'on ne peut pas évaluer notre propre travail, parce que ce n'est pas notre rôle. Allez-voir la commission de la fonction publique...mais qui ? Ah bien, je ne sais pas. Allez-y, sur leur site web ». Donc il faut déconnecter à quelque part. Ils vont au pif ou ils engagent un consultant qui a de l'expérience dans l'évaluation des systèmes d'emploi et dans la création de plans d'équité en matière d'emploi. Donc cela ça les aide mais c'est difficile pour les employeurs de savoir où aller. Et là, j'ai mes vérificateurs qui s'en fâchent et qu'ils me disent qu'ils aimeraient cela les aider mais non, je le sais, on aimerait cela, mais on ne veut pas se mettre dans cette situation-là parce que ce n'est pas notre rôle encore. À la fin, si on a le rôle oui, on devrait le faire mais ce n'est pas logique qu'on n'ait le rôle d'éducation et le rôle de vérification » (CCDP, entretien 4, pp. 9-10).

Cette situation donnée permet également de faire le lien avec le second élément de clarification, à savoir, la détermination et la communication des rôles et responsabilités dévolues aux différents organismes de contrôle dans le cadre de la mise en œuvre de la loi sur l'équité en emploi à l'échelle des ministères et des agences du Gouvernement central. En l'état, il semble que les domaines de responsabilité et d'action n'apparaissent pas toujours clairement aux gestionnaires ministériels, ce qui suscite beaucoup de communications du fait d'un potentiel manque de coordination entre les organismes de contrôle eux-mêmes dans la manière dont ils communiquent sur leurs rôles et leurs compétences vis-à-vis des autres organisations :

« Nous, on va se faire communiquer sur certains sujets pour avoir nos commentaires et la Commission de la fonction publique va faire la même chose, mais une sorte de groupe de travail, non, pas à ce que je sache. Et si oui, je ne le sais même pas si la Commission devrait faire partie de ce groupe. Encore une fois, ce sont des questions qui mériteraient d'avoir une bonne discussion. Je ne le sais pas si la Commission devrait faire partie [...]. C'est certain, et je suis d'accord si le Programme du travail ou la Commission de la fonction publique nous demandent nos commentaires sur leurs outils, c'est certain que pour moi, cela fait du sens parce qu'on devrait travailler ensemble mais de répondre au public ou aux employeurs en ce qui a trait à l'éducation, la Commission ne devrait pas être incluse à mon avis parce que ça nous met dans une situation délicate [...]. Et tu vois, ce qu'on vient de discuter sur ce manque de connaissances vient de me faire réaliser que nous à la Commission on ne fait peut-être pas un bon job en ce qui a trait d'expliquer notre rôle. Parce que cela a rapport à notre rôle, c'est très simple, c'est inscrit dans la loi. S'ils ne comprennent pas, c'est très simple à mon avis, parce que c'est leur problème personnel. Mais s'ils posent la question parce qu'ils ne le savent pas, je me dis que c'est de l'information de base que les départements devraient savoir. Alors, il faudrait peut-être qu'on soit plus clair dans nos notifications en disant « tel que prescrit par la loi sur l'équité en matière d'emploi, notre rôle est de... ». Faudrait peut-être être juste plus clair dans notre lettre de notification. Donc, quand je dis les rôles ne sont pas toujours bien définis ou expliqués, cela nous inclus aussi à la Commission, on n'est pas parfait. C'est quelque chose que l'on devrait probablement prendre en considération. C'est la réalité ! » (CCDP, entretien 4, pp. 10-11).

À ces tensions entourant la question de la limite des compétences des organismes de contrôle et d'une meilleure communication entre eux et avec les gestionnaires ministériels de la diversité, il convient ensuite de soulever la question de la réalisation de formes de compromis entre les attentes du champ et la culture organisationnelle. Ces compromis peuvent résulter de divergences de philosophie pouvant prévaloir dans la manière de penser et d'agir en faveur de la diversité d'une organisation à une autre et ce, bien que les mêmes obligations, normes et pratiques leur incombent dans leur planification interne.

8.2.2 Des différences de philosophies et d'approches

Sur les différences de philosophie et de perception à l'endroit de la diversité entre organisations, cela peut essentiellement s'expliquer non seulement par rapport aux écarts de la représentation de certains groupes au sein des ressources humaines ministérielles et donc, de certains

enjeux sectoriels pour agir en faveur de la diversité, mais aussi en raison de la nature du mandat et des groupes de destinataires desservis par le ministère. Dans ce dernier cas de figure et à titre d'exemple, on a pu constater que la question de la gestion de la diversité à l'endroit des peuples autochtones était de fait, davantage pensée et structurée à RCA-ANCSA qu'ailleurs dans le Gouvernement central. Cette démarcation passe notamment par la mise en avant de mécanismes et de stratégies de gestion non-conventionnels voire dérogatoires comme la dotation non-impérative en matière de bilinguisme pour les postes de gestion et de direction ou encore, la définition d'un plan de gestion des langues autochtones sur le milieu de travail, ce qui ne se retrouve pas nécessairement à être inscrit dans la philosophie des autres organisations :

« Ce que j'ai l'intention de faire, c'est de prendre mon plan sur le même format et m'en servir pour le plan d'EDI et aussi sur les langues autochtones ce qui serait complètement novateur et en lien avec la nouvelle loi sur les langues autochtones qui est nouvelle. Donc on aurait trois plans. Un de langues officielles, un de langues autochtones et un de diversité et d'inclusion qui comprendraient des objectifs et des indicateurs de rendement pour faire le suivi sur les progrès de la mise en place des programmes au sein de l'organisation. Pour l'instant on n'a rien là-dessus [...]. En langues officielles, ce que j'ai encouragé et ce qui semble avoir été mis en branle par la gestion, c'est la dotation non-impérative. Ça, c'est au niveau des langues officielles. Les langues officielles, c'est une barrière au recrutement autochtone parce que malheureusement, ils n'ont souvent pas eu l'occasion d'apprendre l'autre langue officielle parce que ce n'était pas disponible quand ils étaient à l'école dans les réserves ou des choses comme cela. Ils n'ont pas accès à l'apprentissage. La deuxième barrière est culturelle par rapport à la colonisation, soit le fait que certains d'entre eux aient été marqués par l'imposition de l'anglais ou du français par les colons » (RCA-ANCSA, entretien 7, pp. 7-10).

L'autonomisation des initiatives ministérielles en gestion de la diversité peut aussi, tel que précisé, résulter d'une appréciation plus sectorielle des enjeux et des défis qui incombent aux organisations pour améliorer la représentation de certains groupes en vue de faire progresser l'ensemble du ministère :

« La barre n'était pas haute non plus. On faisait le strict minimum et personne ne nous achalait. Puis le ministère par vocation aussi, surtout pour les minorités visibles, on est un ministère qui avons toujours très facilement dépassé nos cibles. Donc ça a toujours été un non-enjeu. Cependant, quand on analyse et on regarde par exemple au niveau des groupes de gestion, on s'aperçoit que les groupes occupationnels, comme nous, on a un groupe d'employés à l'étranger et c'est très convoité parce que les gens veulent vivre à l'international et vont faire une affectation de deux ans dans différents pays, dans différentes missions. Donc c'est très convoité comme poste mais quand on regarde cette catégorie-là, on se rend compte qu'il n'y a pas beaucoup de diversité. Donc ça et les postes de gestion. Donc les postes clés, on voit aussi qu'il y a des gros écarts selon les régions. On va avoir plus de minorités visibles dans des régions comme Montréal mais dans des endroits moins en ville, ce taux-là va diminuer fortement donc cela dépend vraiment aussi des régions et pas juste des groupes professionnels ou des catégories hiérarchiques. Il y a aussi les postes de réceptionnistes qui sont majoritairement occupés par des minorités visibles mais dont les conditions de travail ne sont pas les plus plaisantes qui soient. Donc oui, on rencontre nos cibles mais quand tu regardes où sont les gens, tu vois que ce n'est pas toujours équitable » (IRCC, entretien 6, p. 7).

Ainsi, on constate que les initiatives mises de l'avant, et qui traduisent d'une certaine philosophie et approche de la diversité, divergent parfois d'une organisation à une autre en raison des spécificités structurelles des ministères mais aussi des enjeux circonstanciels liés aux défis posés par la prédominance ou par le manque de représentation de certains groupes :

« C'est très circonstanciel. Si tu travailles à la défense nationale, et que tu es une femme, je pense qu'ils ont 30% de femmes, c'est certain que tu es une belle grosse cible avec un beau gros rond dans le dos. Mais si tu travailles au ministère de l'égalité des sexes, alors là la cible est moins grosse et tu es plus à ta place. C'est peut-être l'homme blanc qui travaille dans la même organisation qui va se sentir ciblé. Donc

c'est très subjectif et circonstanciel selon avec qui on est et dans quel genre de groupe on est et cela a rapport avec les valeurs » (RCA-ANCSA, entretien 7, pp. 8-9).

Le mandat tel que mentionné peut ainsi venir directement alimenter une certaine philosophie ministérielle en matière de gestion de la diversité en mettant volontiers de l'avant un souci des employés d'afficher publiquement un engagement en faveur de la diversité et bien que cela ne soit pas nécessairement valable dans l'ensemble des organisations du gouvernement central :

« À Patrimoine tout le monde se croit bien *woke* et plusieurs le sont [...]. Je ne pense pas que c'est partout dans tous les ministères, parce que nous on a un grand bout d'artistes, de sportifs, de gens qui veulent se battre pour la culture donc nos employés ce sont vraiment plus des activistes » (PC, entretien 16, p. 10).

« Je dirais que la culture et la philosophie du ministère ont beaucoup avoir avec cela. Par exemple, la Commission de canadienne des droits de la personne est un de nos meilleurs ministères. Parce qu'ils vivent cette philosophie-là. Ça ne veut pas dire qu'ils sont parfaits mais tu vois que quand il sont tous les jours dans cette philosophie-là, tu t'attends à ce qu'ils soient bons » (SCT, Entretien 5, p. 10).

En substance ici, nous constatons que des divergences en termes de philosophies et d'initiatives en faveur de la gestion de la diversité peuvent se voir reflétées d'une organisation à une autre et ce, malgré qu'elles concourent ensemble à l'harmonisation des principes et des pratiques du champ organisationnel. Cela peut tout aussi bien s'expliquer par un intérêt inégal dû à la différenciation des mandats et des publics des ministères puisque tous n'ont pas vocation à spécifiquement être au service d'un ou de plusieurs groupes issus de la diversité. Cela peut aussi être dû aux différences sectorielles d'enjeux en lien avec la représentation de ces groupes au sein de l'organisation. Enfin il est à noter que des différences d'ouverture et d'intérêt pour notre recherche se sont fait sentir d'une organisation à une autre. En effet, nous avons au cours de la phase de démarchage, constaté certains blocages institutionnels ne nous permettant pas de pouvoir accéder à certaines administrations. Après être entré en contact avec le gestionnaire de la diversité de la GRC dont le courriel nous avait été transmis par le Secrétariat du Conseil du Trésor, celui-ci nous a indiqué qu'en raison des règlements, il ne pourrait donner suite à notre demande d'entretien sans suivre un protocole d'éthique de la recherche interne à la GRC, particulièrement lourd et présentant la caractéristique de venir possiblement décourager tout chercheur d'aller de l'avant. Malgré cela, nous avons tenu à le compléter en bonne et due forme et à l'issue de l'envoi et de plusieurs relances, nous n'avons jamais eu de nouvelles de la part du service de recherche qui nous avait pourtant transmis les formulaires à remplir. On peut ainsi s'interroger sur les explications à un tel blocage que nous n'avons rencontré nulle part ailleurs et qui pourrait ici témoigner d'une certaine perception contextuelle et d'une approche circonstancielle pour le moins réservée, contrairement aux autres des organisations approchées.

Ces différences d'approches contextuelles, fruit d'une traduction des attentes et normes provenant du champ organisationnel, dans le langage et l'identité de fonctionnement de chacune des organisations parties-prenantes est ainsi le résultat d'un compromis qui influe certes sur la philosophie organisationnelle en matière de diversité, sur les initiatives prises au cas par cas, mais aussi sur les délimitations internes des rôles, responsabilités et des ressources allouées aux acteurs professionnels.

8.3 Une délimitation du champ, du partage de responsabilités et des ressources organisationnelles à géométrie variable

Si dans les faits, l'autonomisation passe par une capacité d'adaptation des organisations dans leur approche de la gestion des enjeux de la diversité, on observe dans les faits que cette capacité d'adaptation se voit contrainte par la délimitation des rôles et responsabilités dévolus aux acteurs du champ, à l'interne des organisations (8.3.1) mais aussi et surtout, par des disparités en termes de

ressources et de capacité organisationnelle qui engendrent des inégalités entre ministères pour pouvoir agir pleinement et efficacement dans l'ensemble des domaines d'action attendus (8.3.2).

8.3.1 Une définition variable des rôles et responsabilités qui témoigne d'une distribution inégale des positions occupées au sein du champ organisationnel

Avant d'aborder la question des ressources et des capacités organisationnelles, il s'agit de relever que les responsabilités et les rôles organisationnels fluctuent, d'une part entre les organismes de contrôle agissant dans le contexte du champ organisationnel mais aussi, entre les ministères et les agences eux-mêmes. Il s'agit ici de rappeler que chacun des organismes de contrôle occupe une double voire, une triple casquette au sein du champ. À titre d'exemple, le Ministère du travail, en tant qu'employeur public doit non seulement répondre à la directive du Conseil du Trésor sur l'équité en emploi, la diversité et l'inclusion pour l'ensemble de ses employés, mais il a aussi la charge de s'assurer pour le compte du gouvernement fédéral, du respect de la loi sur l'équité en matière d'emploi pour l'ensemble des employeurs privés sous juridiction fédérale du travail. Il est enfin aussi responsable de la coordination d'un groupe de travail sur la révision de la loi :

“Our area of responsibility at labour is to oversee the Federal regulations in the private sector, as well as for the federal programs. And our colleagues at the Treasury board, they are responsible for reporting employment equity to the Parliament within the federal public service (...). What you just mentioned will be part of the discussions of the task force depending on who will be in it. That should be announced I'm thinking in the next months. Again, I'm not part of that. It's another group” (EDSC, entretien 1, pp. 1 et 6).

Au même titre, le Conseil du Trésor, la Commission de la Fonction Publique et la Commission Canadienne des Droits de la Personnes sont responsables d'adopter leur propre stratégie à l'interne pour ce qui est de la gestion de l'EDI tout en agissant auprès de l'ensemble des autres organisations du gouvernement central pour le contrôle de leur propre planification, avec des différences notables quant aux délimitations des compétences de chacun de ces trois organismes et bien que les deux premiers agissent tous deux en qualité de Co-employeur de la fonction publique fédérale :

« Le Conseil du trésor est responsable de la partie avant dans la loi, soit l'analyse des effectifs. Techniquement, ils ont un plus grand rôle que nous mais l'analyse des effectifs puis [...] la deuxième partie c'est un peu nouveau. C'est peut-être pour cela que vous n'êtes pas au courant, parce que c'est un nouveau concept qu'on regarde. Mais là, ça ressort plus du fait que la Commission vient de faire une vérification. On a fait une étude il y a peut-être deux ans sur le taux de promotion des groupes désignés et ça disait mettons que les personnes autochtones sont moins promues. On vient de faire une vérification des groupes désignés à tous les stades du processus de nomination » (CFP, entretien 3, pp. 3-4).

On remarque à la lecture de l'extrait ci-haut que la délimitation des responsabilités entre la Commission de la Fonction Publique et le Conseil du Trésor peut sembler très mince, tant les deux participent simultanément à la production de données et à des opérations de vérification auprès des ministères et des agences. Cette ligne de partage est d'autant plus mince, que la Commission Canadienne des Droits de la Personne est elle aussi en charge de faire les vérifications formelles et légiférées auprès de chacune des organisations du gouvernement central.

Il peut sembler ensuite intéressant de constater que cette logique ou ce principe de la double casquette, d'exercice formel d'une gestion à la fois à l'interne, auprès des employés, mais aussi à l'externe, auprès des clients ou des destinataires du mandat organisationnel se retrouve également à l'échelle des ministères et des agences. En effet, tandis que certains ministères ne font que gérer à l'interne leurs programmes d'EDI, d'autres ministères ou agences agissent aussi à l'extérieur de leur propre organisation dans le domaine de l'EDI, en raison des publics qu'ils desservent. Cela se traduit

par des positions et des expertises spécifiques que l'on ne retrouve pas systématiquement dans des ministères davantage centrés sur une gestion essentiellement interne de la diversité.

« On a entre-autres, une équipe sur la réconciliation. On a une équipe sur l'antiracisme. On a une équipe sur le multiculturalisme et donc dans notre programme-même, on a deux types de programmes : on a des programmes qui s'adressent aux canadiens. Ceux-là nous touchent peu mais il y a aussi des programmes qui sont offerts par Patrimoine pour la fonction publique » (PC, entretien 16, p. 2).

Aussi, la répartition des positions prises varie très fortement d'une organisation à une autre. Cette différence de distribution des positions prises pour la gestion interne de l'EDI au sein des ministères et agences engendre ainsi deux dynamiques qui peuvent paraître pour le moins inverses l'une par rapport à l'autre : la concentration de la gestion de la diversité aux mains d'une seule équipe ministérielle ou sinon à l'inverse, la déconcentration et le partage des responsabilités à l'endroit de plusieurs équipes œuvrant de concert à la définition des domaines d'action ministériels :

« Sur notre structure organisationnelle, au sein de notre direction générale, on évolue et on change et c'est quelque chose que l'on travaille. Cela fait presque deux ans qu'on essaye de travailler notre structure. Parce qu'il y avait tellement de changements avec le dossier de la diversité, qu'on s'est dit qu'il fallait l'adapter à notre structure. Avant, on avait le conseiller en équité et diversité sous un Directeur et cela se faisait comme cela, avec le comité en appui et maintenant on le voit, c'est un petit bout chez Karine, un petit bout chez nous, un petit bout chez Ginette parce que c'est vraiment l'affaire de plusieurs personnes et même de l'équipe du mieux-être qui est maintenant intégrée au dossier » (BAC, entretien 14, p. 7).

On retrouve aussi cette inégalité de distribution des positions prises au sein de l'organisation selon l'intensité de l'engagement bénévole de la haute gestion en faveur de la diversité. Les champions de la diversité sont des cadres exécutifs ministériels qui agissent de manière volontaire à la coordination des réseaux d'employés, des syndicats, des réseaux de gestionnaires et de la haute gestion pour accompagner les initiatives internes de gestion de l'EDI. On note que si dans certaines organisations, on retrouve un champion pour chacun des quatre groupes de l'équité en emploi et même parfois davantage, si l'on prend en compte les sous-groupes ou les groupes en devenir, certaines organisations centralisent l'ensemble des groupes et enjeux de la diversité en ne désignant qu'un seul champion :

« Oui c'est le champion de la diversité donc, toute diversité confondue que ce soit diversité au point de vue des 4 groupes que ce soit diversité au point de vue de l'orientation sexuelle que ce soit diversité au point de vue de l'équité hommes/femmes, absolument, il porte tous les chapeaux » (CLO, entretien 12, p. 4).

Enfin, on note que dans certaines organisations, les gestionnaires principaux de la diversité acceptent d'occuper à l'échelle interministérielle des responsabilités pour coordonner les communautés de pratiques là ou dans d'autres organisations, cela n'est pas nécessairement le cas :

« Aussi, je dois dire que dans mes fonctions, je coordonne bénévolement la communauté de pratiques d'équité en matière d'emploi, de diversité et inclusion, donc à peu près une fois par mois, ou plus, on a des conversations sur différents thèmes comme la semaine dernière c'était la gestion des talents avec une optique EE » (JC, entretien 9, p. 2).

En résumé ici, nous pouvons émettre l'hypothèse que ces formes de disparités relevées au niveau des positions prises, que ce soit en termes de « casquettes », de concentration ou de diffusion des responsabilités en une seule ou en plusieurs équipes ou encore, en termes d'intensité de l'implication bénévole des gestionnaires et des hauts cadres exécutifs ministériels, à l'interne comme à l'échelle interministérielle pour soutenir les actions et le partage des connaissances en faveur de la gestion de la diversité, peuvent s'expliquer par le niveau de ressources dont disposent les ministères et agences mais aussi par leur taille.

8.3.2 La taille et les ressources organisationnelles comme facteurs explicatifs à la capacité d'autonomisation des programmes de gestion de la diversité

Les enjeux de taille mais aussi de ressources mis à la disposition des gestionnaires comme des vérificateurs est un sujet qui est souvent revenu dans le contexte des entretiens, particulièrement dans le cadre de plus petits ministères qui se retrouvent quelque peu dépendants de ce qui se fait ailleurs, dans des plus grandes organisations, comme mentionné dans le précédent chapitre. Dans le cas des vérificateurs de la Commission Canadienne des Droits de la Personne, il est apparu que la baisse progressive des budgets au fil des années et des coupures gouvernementales successives avait eu pour effet de venir miner le travail qualitatif de vérification en contraignant la Commission à revoir ses procédures pour faire face aux pressions :

« Il y a beaucoup de départements et on n'a pas assez de ressources pour vérifier tout le monde et puis avec les nombreuses vagues de vérification qu'on a, on n'a pas le choix de sélectionner les employeurs, ministères et agences. [...] Il y a eu des coupures au Gouvernement qui nous ont affectées. C'est sûr que cela a pesé sur la charge de travail mais à chaque fois, on a eu à s'adapter. Alors à s'adapter à ce qu'on puisse continuer les vérifications. Alors, c'est pour cela qu'on ne peut s'engager comme j'ai dit plus tôt à revenir à chaque trois ans pour les employeurs où on a fermé la vérification. Mais on a eu à s'adapter et c'est pour cela qu'on a maintenant le processus de la vérification horizontale » (CCDP, entretien 6, pp. 2 et 5).

« Le Commissariat est une petite organisation de 160-170 personnes et on n'a pas de moyens alloués spécifiquement pour les questions de diversité (...) Alors, ce n'est pas difficile de suivre ce qui se passe parce que c'est limité » (CLO, entretien 13, p. 3).

Dans certains ministères, la concentration du dossier de la gestion de l'EDI aux mains de petites équipes a pour effet de venir mettre considérablement de poids sur les épaules des gestionnaires qui ne parviennent pas à mettre autant d'initiatives et de mécanismes en place comparativement à des organisations qui misent sur une approche plus déconcentrée, entre différentes équipes partageant de manière collaborative l'administration du dossier :

« Avec ma charge de travail, j'ai un peu de la misère à tout suivre. Parce que je suis dans le quotidien et j'essaye de faire de la planification et je suis seule pour l'instant. En tout cas. Donc cela dure depuis un peu plus d'un an que j'essaye de tenir tout cela ensemble et toute seule [...] On presse le citron à un moment donné selon le goût du jour en allant chercher des employés qui ont une connaissance ou une expertise dans un domaine particulier. On va les écraser et en tirer ce qu'on peut et après cela, on passe à autre chose et on oublie qu'ils ont une famille, qu'ils ont des croyances et des valeurs et quelquefois, ils sont quasiment contraints à exécuter des demandes qui sont contraires à eux et à leurs valeurs » (RCA-ANCSA, entretien 7, pp. 5 et 7).

Le problème de la taille et du manque de ressources vient ainsi directement miner la capacité des organisations à autonomiser leur stratégie de gestion, se ressentant dépendantes des ressources et des outils détenus par les plus gros ministères :

« Des plus grosses organisations qui ont une capacité supérieure à la notre et qui mettent à notre disposition certaines choses. Là par exemple à Sécurité Publique, je connais un de nos collègues qui travaille là-bas et qui a offert de nous associer à leur formation qui est donnée à l'interne. Une formation sur la sensibilisation entres-autres par rapport aux espaces positifs de travail, tout ce qui est lié aux LGBTQ2+. Ce sont vraiment des initiatives que d'autres organisations rendent accessibles à de petits ministères ou de petites organisations pour qu'on puisse en bénéficier » (CLO, entretien 12, p. 4).

Enfin et en dernier lieu dans ce chapitre, des enjeux de la capacité organisationnelle et de l'autonomisation stratégique vis-à-vis de ce qui se fait dans les autres organisations, découle directement la question de l'innovation et de l'opérationnalisation de pratiques novatrices venant soutenir les besoins contextuels particuliers des ministères et des agences.

8.4 Le développement de pratiques organisationnelles spécifiques et novatrices comme manifestation de l'autonomisation des organisations au sein du champ

Dans cette quatrième et dernière section voyons à partir des fragments d'entretiens mais aussi à partir des stratégies ministérielles obtenues, quelques exemples de pratiques novatrices, à la fois mises en place au niveau des ministères et agences (8.4.1) mais aussi au niveau des organismes de contrôle (8.4.2).

8.4.1 L'innovation dans les stratégies ministérielles de gestion de l'EDI

Tous les ministères et agences ont depuis 2020, l'obligation de se doter d'une stratégie organisationnelle pour une période de trois ans comprenant des objectifs et des actions précises pour favoriser un milieu de travail plus équitable, plus diversifié et plus inclusif. L'étude des actions ciblées en fonction des différentes organisations en présence est un bon exercice pour à la fois constater les formes de mimétisme conduisant à la diffusion et à la reprise de certaines initiatives ou de certains outils à l'échelle interministérielle mais aussi pour relever des pratiques novatrices et spécifiques selon les organisations et que l'on ne retrouverait pas nécessairement ailleurs. L'innovation est donc un préalable à la diffusion via la communauté de pratique interministérielle, chargée de partager ce que certains ministères ont développé spécifiquement à l'intérieur de leur organisation en matière d'EDI.

Plusieurs exemples de pratiques novatrices sont ressortis des entretiens et se retrouvent dans les sept plans d'action ministériels qui nous ont été remis par les gestionnaires interrogés. Nous présentons plus-bas, un tableau comportant pour chacune des sept organisations, une mesure particulièrement novatrice développée à l'interne pour répondre à un besoin contextuel spécifique.

Une des pratiques particulièrement novatrices mises en place est le passeport sur l'accessibilité qui est actuellement en train d'être opérationnalisé informatiquement à l'interne par Services Partagés Canada avant de pouvoir ensuite être déployé à un grand nombre de ministères et d'agences :

« On a aussi une autre initiative sur le partage de l'information par rapport à nos accommodements pour les personnes en situation de handicap. À chaque fois que tu changes de ministère, tu dois avoir une conversation avec ton gestionnaire pour lui dire les besoins d'accommodements. Puis oui, je vais te redonner un autre certificat et un autre rapport qui prouve tes besoins. On voulait simplifier tout cela. SPC on a un mandat au niveau de la technologie. Le ministère a créé une politique pour s'assurer que les personnes qui travaillent de la maison soient très bien équipées au niveau non seulement de nos systèmes d'ordinateurs mais aussi des chaises et tables qui montent et descendent. Tu as un passeport qui va documenter si tu as plus de besoins. Par exemple, si tu as besoin d'heures variables, tu n'as pas besoin de le renégocier à chaque fois que tu changes. C'est sûr que si tu passes d'un bureau à une salle, tes besoins vont peut-être changer et tu vas avoir besoin d'un nouveau passeport mais si tu vas de même type d'emploi à même type d'emploi, tu as plus besoin de négocier. Tu l'as fait une fois. On voulait limiter le besoin des employés de devoir tout le temps demander une preuve médicale à chaque fois qu'ils changent de poste ou que le gestionnaire change de poste. Fait que pour cela, il y a une initiative et on est 19 ministères qui travaillent sur ce système informatique qui va te suivre et SPC, on est impliqué parce qu'on nous a demandé d'être le *lead* pour le système informatique qui va être créé » (SPC, entretien 15, p. 9).

Cette initiative fait le lien avec d'autres mesures particulièrement novatrices mises en place par d'autres organisations notamment à BAC qui cherche dans le cadre de son mandat à l'endroit de la préservation et de l'administration des collections à accroître l'accessibilité :

« En ce qui concerne l'accessibilité, il y a une chose qui me vient en tête rapidement. Pour les personnes en situation de handicap, nous avons un plan d'action pour rendre accessible, soit tout ce qui est en ligne et de s'assurer que visuellement, les caractères soient suffisamment gros et les couleurs et pleins d'autres choses. Aussi, nous avons des formulaires que le public doit compléter pour accéder à certains de nos services et encore là, c'est d'utiliser les bons formats pour qu'ils soient accessibles. Aussi, nous avons justement l'exercice de revoir les terminologies des formulaires pour s'assurer qu'ils soient non genrés. Donc, ce sont toutes des choses qui sont moins du ressort des ressources humaines mais qui sont gérées ailleurs dans l'organisation, justement pour s'assurer que la diversité soit reflétée ailleurs, dans la prestation de programmes et de services aux canadiens » (BAC, entretien 14, p. 13).

Un peu dans le même esprit que pour le passeport sur l'accessibilité, nous avons aussi relevé une autre initiative d'anticipation des besoins d'accommodements, cette fois-ci dans le cadre des processus de dotation des nouveaux employés :

« On avait proposé une approche novatrice pour les personnes handicapées. On avait même changé le nom du comité pour *Opportunities Beyond Barriers*. Au lieu de toujours voir ce qu'une personne ne peut pas faire, pourquoi ne pas regarder ce qu'elle peut faire sans problème, sans barrière, sans enjeu malgré qu'il y ait certaines choses qu'elle ne peut pas faire ? C'est aussi pour rentrer dans la tête de la gestion et d'être plus proactif vis-à-vis des personnes handicapées comme par exemple, quand elles arrivent au travail au lieu d'attendre que la personne en situation de handicap qui arrive au travail...ou n'importe quelle personne en fait...c'est une question que le gestionnaire pourrait poser...une personne avec un handicap visible ou un autre employé qui préfère peut-être pas se déclarer et lui demander « vous vous joignez à mon équipe mais avant tout, est-ce que vous auriez des besoins pour mieux performer ? Est-ce qu'il y a des choses qui vous dérangent dans le milieu de travail ? Est-ce que vous avez besoin de certains logiciels, d'un bureau ou d'une chaise en particulière ? ». Genre de questions qui ne fait mal à personne et qui ouvre la porte à une personne qui serait peut-être un peu timide. C'est nous les gestionnaires qui sommes en situation de pouvoir, pas les employés » (RCA-ANCSA, entretien 7, p. 11).

On peut finalement relever la mise en place de certains programmes de mentorat que l'on ne retrouve pas ailleurs comme par exemple, un programme de mentorat à IRCC qui est exclusivement réservé à l'un des sous-groupes de l'équité en emploi :

« Tu as aussi le *Black Executive Leadership Program* que tu pourras regarder aussi. L'acronyme c'est BELP et qui est donné par la firme de consultants McKinsey. Et en fait, c'est la sous-ministre associée racialisée qui a pris cela en main pour approcher cette firme et demander des programmes pour nos employés. C'est un programme virtuel pour les *Black Employees* qui veulent accéder à des postes de gestion. Donc, on a fait un appel à travers le ministère pour voir s'il y avait des employés intéressés et on a une vingtaine d'employés qui se rencontrent de façon mensuelle, avec McKinsey. Et ce programme est beaucoup axé sur le *Networking* et je parle de ça parce que je pense que ce qui manque beaucoup pour les groupes cibles, ce ne sont justement pas les compétences mais d'avoir les connaissances, d'avoir un *Sponsor*, un coup de pouce. Donc c'est beaucoup axé sur les réseaux et c'est une des choses aussi qu'on regarde. C'est intéressant au niveau programme » (IRC, entretien 10, p. 15).

Figure 11 : les organisations et l'innovation dans les pratiques de gestion de la diversité

Organisation	Besoin organisationnel spécifique	Pratique formulée dans le plan d'action
IRCC	Inciter les gestionnaires à suivre le plan d'action	« Créer des prix pour la diversité et l'EE afin de souligner les gestes posés, ainsi que les efforts des employés et des équipes qui ont appuyé la diversité et l'EE, qui ont mis en place des mesures de prévention concernant l'intimidation au travail ou qui ont fait la promotion d'un milieu de travail vraiment inclusif. Ces prix seraient décernés chaque année à l'occasion de la journée de la célébration de la diversité à CIC. »
CFP	Réduire l'écart de représentation des personnes en situation de handicap	« Lancer une troisième cohorte de stagiaires pour le Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap et offrir un soutien continu aux stagiaires et aux organisations des cohortes un et deux. »
ASFC	Remédier au manque de diversité sur les comités de recrutement	« Veiller à ce que tous les comités de recrutement soient diversifiés, reflétant les différentes races, nationalités, aptitudes, orientations et identités sexuelles et faire suivre obligatoirement aux membres du comité de sélection une formation sur les biais inconscients. »
JC	Intégrer la gestion de la diversité dans les domaines de compétences de la direction et de la haute direction	« Lors de la dotation de postes de direction et de haute direction, inclure des questions obligatoires sur la diversité et l'inclusion. But : Mettre en œuvre des mesures visant à éliminer les préjugés et à accroître la responsabilité. »
BAC	Comprendre les raisons à la forte mobilité des employés et voir si celle-ci est en lien ou non avec le climat de diversité	« Assurer la mise en place d'un processus efficace de rétroaction de départ pour tous les employés afin de mieux déterminer la raison pour laquelle les employés quittent l'organisation. »
SPC	Favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap dans le cadre des changements de postes	« Mettre en place un passeport d'accessibilité pour les personnes en situation d'handicap pour éviter de faire de nouvelles demandes d'accommodements à chaque changement de poste »
PC	Améliorer l'équité à l'endroit de la maîtrise du bilinguisme	« Garantir un meilleur accès (par exemple, fonds ministériel pour la formation linguistique) à la formation en langue seconde pour les Autochtones, les personnes handicapées, les personnes racialisées et les Noirs qui indiquent ce besoin dans leur plan d'apprentissage. »

8.4.2 Des organismes de contrôle contribuant à promouvoir les meilleures pratiques

En dernier lieu, il faut aussi souligner l'influence des organismes de contrôle qui viennent aussi agir sur l'innovation des pratiques organisationnelles. En contribuant à la vérification ou encore à la diffusion interministérielle des bonnes pratiques et de diverses initiatives partagées, les organismes de contrôle de la gestion ministérielle de l'EDI jouent donc un rôle de premier plan.

À titre d'exemple, l'exercice de vérification effectué par la Commission Canadienne des Droits de la Personne, autrement que de simplement vérifier la conformité des ministères avec la loi sur l'équité en emploi permet aussi de s'assurer que les organisations disposent réellement d'une stratégie et aient bien défini à l'interne, un ensemble de bonnes pratiques dans le cadre de leur plan d'action :

« L'employeur doit répondre à un questionnaire et ce sont des questions spécifiques selon les neuf critères de la loi. Par exemple, le premier c'est le sondage d'identification : « est-ce que vous en avez un en place, est-ce qu'il est conforme à la loi et ou aux règlements ? » On regarde le contenu et les définitions. « Avez-vous une stratégie de communication pour administrer et suivre le sondage ? » Ce sont des questions très spécifiques et l'employeur doit dire oui ou non et si l'employeur dit oui, il doit nous présenter la preuve » (CCDP, entretien 4, p. 4).

« Dans la méthode conventionnelle, on demande de l'information exactement pour les 9 exigences. Exemple de l'exigence numéro 1 : « est-ce que vous faites la collecte d'information et si oui, comment ? » Exigence numéro 2, sur ceci comment faites-vous cela ? La conventionnelle, on suit vraiment les 9 exigences. On pose des questions plus précises, selon les 9 exigences tandis que la méthode horizontale, c'est plus par thème mais c'est relié aux 9 exigences. On va poser des questions sur le programme en touchant à l'information et la cueillette. On va poser des questions sur par exemple « êtes-vous au courant des barrières à l'emploi ? » Cela va toucher l'exigence 2 sur l'analyse de l'effectif. Après cela : « quelles sont les mesures que vous prenez pour remédier ou adresser ces barrières à l'emploi ? » Ces questions on les appelle plutôt des lignes d'enquête mais pour les deux processus ça revient aux 9 exigences de la Loi car c'est notre rôle de vérifier ces 9 exigences et si les organisations sont en conformité » (CCDP, entretien 6, p. 3).

Enfin en ce qui a trait à la mise sur pied d'initiatives et de stratégies interministérielles, on peut à titre d'exemple mentionner certains programmes de stages ciblés, mis en place et administrés par la Commission de la Fonction Publique en laissant libre chaque ministère et agence de s'y joindre en fonction de leurs priorités d'action :

« On a ensuite un côté programmes, puis le côté programme y a des programmes que je connais comme le programme des étudiants en situation de handicap. Y a un programme pour les étudiants autochtones. Y a une autre initiative qui est le *Federal Public Service Internship* qui est comme un programme de stage de deux ans pour les personnes en situation de handicap et qui est aussi relié à la loi sur l'accessibilité...là je vais vous mêler...mais il y a une stratégie sur l'accessibilité où il y a un volet emploi et dans le volet emploi de la stratégie, y a un objectif d'embaucher un effectif de 5 000 personnes d'ici 2025. Donc, il y a des programmes qui ont été mis sur pied pour augmenter la représentation des personnes en situation de handicap. Donc cela c'est vraiment l'initiative *Federal Public Service Internship for Canadians* quelque chose comme cela » (CFP, entretien 3, pp. 5-6).

Conclusion

L'enseignement de ce chapitre étant de reconnaître que la taille, les ressources, la culture et les positions prises par les ministères et agences ont une incidence sur la capacité de ceux-ci à répondre aux pressions institutionnelles, il importait de pouvoir explorer les dynamiques d'autonomisation pouvant émerger dans le contexte des champs organisationnels. Bien que les organisations de manière mimétique, se voient incitées à reprendre des outils et des initiatives déployés dans d'autres contextes organisationnels, force est de constater que l'intérêt à la différenciation et à la formulation de stratégies spécifiques et ciblées selon les contextes ministériels ne doit pas pour autant s'en trouver écarté. En effet, nous avons souligné que les dynamiques d'autonomisation pouvaient s'expliquer et se manifester de plusieurs manières : d'abord, nous avons mis en évidence que les gestionnaires de la diversité ne disposaient pas tous de la même reconnaissance ni des mêmes marges de manœuvre selon les organisations en présence, et que la reconnaissance de leur importance et de leur contribution à la vie institutionnelle de leur organisation était pour ainsi dire, une condition essentielle pour qu'ils puissent réellement agir en tant qu'acteur du changement organisationnel en formulant, par le biais des stratégies et plans d'action ministériels, des compromis entre les attentes portées par le champ et les spécificités contextuelles de leur organisation. Nous avons ensuite montré que les différences philosophiques, dans la perception de la diversité d'une organisation à une autre et que le caractère inégal des positions prises par les acteurs au sein des organismes de contrôle comme au sein des ministères et agences, étaient à relier à des formes de disparités, à la fois en termes de taille mais aussi en termes de ressources organisationnelles détenues. Ces différences certes contextuelles, s'avèrent fondamentales pour ensuite justifier de la capacité d'une organisation à s'autonomiser et à se démarquer dans la détermination de son plan d'action plutôt que de se contenter de reprendre ce qui se fait ailleurs. Enfin, nous avons exprimé le fait que les dynamiques d'autonomisation observées au sein du champ organisationnel pouvaient passer par l'élaboration de pratiques particulièrement novatrices, développées par des organisations soucieuses de forger des instruments et des initiatives adaptés pour répondre à des enjeux particuliers les concernant. Dans certains cas, ces innovations se voient reprises et diffusées aux autres organisations par le truchement du champ organisationnel.

Autrement que de seulement chercher à satisfaire à un besoin d'autonomisation vis-à-vis de l'environnement institutionnel, le développement de pratiques de gestion à la fois novatrices et circonscrites aux enjeux contextuels d'un organisme donné peut aussi viser à répondre à un besoin de rationalisation des processus bureaucratiques. Le prochain chapitre s'attardera donc à traiter des influences des champs organisationnels en ce qui a trait à la réinterprétation conceptuelle de la diversité, à la modernisation des systèmes de gestion ou encore, à l'introduction de mécanismes de gestion axés sur les résultats.

Chapitre 9 – La rationalisation du champ de la gestion de la diversité

Introduction

« Une rationalisation désigne le processus finalisé par lequel une action collective est révisée, c'est-à-dire que les objets de l'action collective, les relations entre acteurs et la dynamique des savoirs dans l'organisation se transforment pour donner lieu à une nouvelle forme d'action collective (Hatchuel, 1999 et 2000, cités par Gand, S. 2008, p. 18).

Le chapitre précédent a mis en évidence que les dynamiques d'autonomisation des champs organisationnels se fondaient sur une capacité d'appropriation des principes et des pratiques communiqués par le champ à l'intérieur des organisations, mais aussi par une capacité des gestionnaires à pouvoir user de certaines marges de manœuvre pour imposer de nouvelles normes et pratiques contextuelles qui répondent à des besoins structurels spécifiques et qui parfois en retour, peuvent se voir reprises par le champ tout entier. L'étude des marges de manœuvre, pour comprendre l'évolution des rapports entre champ et culture organisationnelle, découle ainsi du tournant stratégique amené par les travaux de Crozier et Friedberg (1977). Ceux-ci ont mis en évidence que même dans un contexte bureaucratique, les gestionnaires avaient, non sans difficultés, une tendance à « investir les zones d'ombre du design organisationnel » pour occuper une place privilégiée dans les rapports d'approfondissement et de mutation des principes comme des processus structurants les champs (Honoré, 2011, p. 16).

Dans le présent chapitre, nous allons voir que les organisations sont aussi mues par des dynamiques de rationalisation qui viennent faire évoluer, autant du point de vue des principes que des pratiques, les champs organisationnels dans leurs modes de structuration. Max Weber définissait la rationalisation comme un processus d'intellectualisation et de la relation technique régissant les rapports entre les individus et les organisations bureaucratiques. Le sociologue, pour intégrer à la fois la question des principes et des pratiques bureaucratiques, distingue la rationalité selon deux idéaux-types dans son célèbre ouvrage *Économie et Société* : la rationalité en finalité et la rationalité en valeurs. Dans la première, le gestionnaire « conçoit un but et recherche ensuite les moyens permettant de l'atteindre. L'action rationnelle en valeurs quant à elle, repose sur l'adéquation entre l'acte de l'individu et les valeurs auxquelles il adhère » (Mien, 2018, p. 47). La prise en compte de ces deux types de rationalités permet à la fois à se pencher sur l'évolution des normes qui structurent et orientent l'action professionnelle mais aussi sur l'évolution des processus et des règles en matière d'administration des programmes de gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion qui peuvent également contribuer à faire évoluer certains principes et certaines normes de l'administration publique, voire à entrer en tensions avec d'autres programmes ou domaines de la gestion des ressources humaines (langues officielles, formation professionnelle ou encore gestion de la performance).

Les prochaines pages permettront ainsi d'explorer certaines facettes au thème de la rationalisation du champ de la gestion de la diversité au fédéral. Nous verrons que celle-ci peut s'envisager de multiples manières, pour les gestionnaires ministériels de l'EDI comme pour les autres professionnels provenant des organismes de contrôle. Dans un premier temps, et sur la question des normes et des valeurs, il sera question de constater que le thème de la rationalisation implique des élargissements conceptuels successifs et des réinterprétations régulières des frontières de la gestion de la diversité. Nous verrons ensuite que les dynamiques de rationalisation permettent aussi la modernisation des dispositifs de gestion intégrée qui sont mis en œuvre à l'échelle de l'ensemble de la fonction publique, non seulement dans une perspective d'isomorphismes institutionnels mais aussi dans l'optique de la définir une gestion de la diversité axée sur la performance et l'obtention de résultats tangibles et mesurables dans chacune des organisations parties-prenantes. Ce thème de la gestion de la diversité axée sur les résultats constituera ainsi le prisme d'observation des formes de rationalisations

processuelles s'opérant dans le cadre du champ de la gestion de la diversité au fédéral et dans un contexte de recherche d'efficacité, d'efficacité et d'économie des organisations pour le moins contrainte.

La gestion axée sur les résultats est définie par Bachir Mazouz en tant que « cadre de gestion de la performance publique articulé autour de trois liens logiques établis entre la qualité des services aux citoyens, l'optimisation des ressources et des moyens disponibles et l'imputabilité des gestionnaires publics » (Mazouz, 2012). La planification stratégique, les tableaux de bord, les indicateurs de performance, les plans annuels de gestion sont autant d'instruments et d'artefacts organisationnels venant témoigner d'une institutionnalisation de la gestion axée sur les résultats dans les administrations publiques. Ensemble, ils visent à rationaliser l'action des gestionnaires qui ne sont dès lors plus simplement tenus à un principe d'engagement mais à un principe de réalisation, dument mis de l'avant et selon une série d'indicateurs et d'éléments objectifs qui viennent démontrer une atteinte des résultats escomptés (Mazouz, 2012, *Ibid.*, pp. 1-2). La gestion axée sur les résultats s'apparente ainsi en un mode de gestion transformationnel des systèmes administratifs sur la base de quatre impératifs :

1. « L'impératif organisationnel » vise à satisfaire la « réalité de l'organisation publique, comme entité à finalité distincte, aux objectifs politisés et aux ressources limitées [et à la doter] d'une capacité à comprendre ses forces et ses faiblesses, les menaces et les occasions à saisir par sa direction pour augmenter sa marge d'autonomie lors de négociations avec l'administration centrale »;
2. « L'impératif managérial » entend assurer la gestion des programmes et des politiques en tenant compte non seulement de la disponibilité des ressources mais aussi des contraintes du point de vue de la dichotomie politico-administrative;
3. « L'impératif adaptatif » consiste à progressivement adapter l'organisation à la réalité du champ organisationnel en « renouvelant progressivement ses stratégies, ses processus, ses projets, sa culture et son leadership » dans le but de la doter d'une capacité de réalisation du changement;
4. « L'impératif d'évaluation » enfin, prétend que les organisations doivent être en mesure d'institutionnaliser des dispositifs et des indicateurs d'évaluation de la performance pour assurer le suivi des objectifs de transformation du milieu organisationnel.

Aussi, en quoi les mécanismes de rationalisation de la gestion de la diversité dans le contexte des administrations fédérales tendent-ils non seulement à élargir l'espace conceptuel et normatif d'intervention du champ et du travail des gestionnaires de la diversité mais aussi à institutionnaliser certains instruments et certains processus de gestion axée sur les résultats, autant au sein des agences et des ministères fédéraux, pour ce qui est de la gestion de leur programme d'ÉDI, que dans les organismes de contrôle, particulièrement au regard de leur relation d'imputabilité vis-à-vis de l'autorité politique et parlementaire ?

9.1 Entre réinterprétation et élargissement conceptuel des principes guidant le champ

Il ressort des entrevues deux formes de rationalisation des considérations à la fois normatives et conceptuelles qui entourent l'évolution de l'activité des acteurs du champ de la gestion de la diversité : d'une part, le fait de penser la gestion de la diversité au-delà de la question de l'équité et de l'accès à l'emploi (9.1.1) et d'autre part, le fait de vouloir actualiser et approfondir la définition des groupes destinataires de l'équité, de la diversité et de l'inclusion, dans une perspective de modernisation des terminologies employées mais aussi en raison de nouveaux besoins et de nouvelles réalités qui ont progressivement contribué à redéfinir les contours du champ (9.1.2).

9.1.1 Penser et agir au-delà de la question de l'équité dans l'accès à l'emploi

Il est apparu de manière consensuelle pour l'ensemble des acteurs organisationnels interrogés que la loi sur l'équité en emploi semblerait aujourd'hui en partie désuète. Bien que celle-ci ait été décrite comme toujours nécessaire et d'actualité par les répondants, d'aucun n'a manqué de souligner la nécessité d'une mise à jour prochaine sur le plan législatif, pour que le texte tienne compte de l'évolution progressive depuis plus de trente ans, du périmètre d'action et de responsabilité des gestionnaires de la diversité :

« On se rend compte que les efforts du gouvernement fédéral en matière d'égalité en emploi dépassent de bien loin les efforts qui sont liés strictement à la loi sur l'équité en matière d'emploi. Quand par exemple, on modifie le code du travail pour lutter contre la violence et le harcèlement au travail c'est une manière d'améliorer la représentation, d'éliminer les obstacles et de faire en sorte que les gens soient équitablement traités sur le milieu de travail » (EDS, entretien 2, p. 13).

En effet, si au commencement l'équité en emploi et la gestion des recrutements constituait la principale charge du travail des gestionnaires de la diversité, d'autres priorités à l'endroit de l'action organisationnelle en faveur de diversité se sont progressivement vues prises en ligne de compte via la production de données statistiques et l'analyse des systèmes d'emploi par les gestionnaires et ce, conformément à la loi sur l'équité en matière d'emploi. Cela leur a par exemple permis bien souvent, de constater des écarts significatifs dans la représentation bureaucratique, eut égard à certains facteurs tels que selon le secteur d'activité ou selon la catégorie hiérarchique d'emploi :

« Une des choses de laquelle on parle beaucoup en ce moment, c'est de la représentation dans les échelons supérieurs, dans les cadres de plus haut-niveau. Parce que c'est sûr que...comment dire...les personnes qui entrent dans la fonction publique sont peut-être dans les échelons inférieurs, ils doivent voir dans les échelons supérieurs qu'il y a des modèles ou des personnes qui leur ressemblent dans les échelons plus hauts. Puis aussi, ce sont ces échelons plus hauts qui exercent une influence sur la direction de la fonction publique. Puis, il y a beaucoup, je le disais en cours de route mais il y a moins de promotion pour certains groupes désignés puis quelquefois, c'est plus difficile pour certains groupes d'accéder à des échelons supérieurs et il peut y avoir un peu moins de représentation dans ces échelons-là » (CFP, entretien 3, p. 11).

Cette question cruciale de la gestion plus fine et plus qualitative de l'équité en emploi est ainsi progressivement venue ouvrir la boîte de pandore des enjeux et des facteurs explicatifs de l'état des systèmes d'emploi, ceux-ci devant être régulièrement évalués et révisés par les gestionnaires ministériels. La prise en compte de ces facteurs non seulement d'accès mais aussi de rétention et de promotion des employés issus des groupes de l'équité en matière d'emploi a donc contribué à redélimiter le champ des responsabilités mais aussi des processus pour que les organisations puissent remplir leurs cibles et donc, rationaliser les principes guidant leur action :

“So, there are long time trends, and the employment equity act is only one aspect [...]. I'm hoping that the employment equity act would be modernized to really focus on the importance on representation and inclusion and why that...? Because right now, you know, one of the problems is that employment equity is an after thought in the staffing process” (ISED, entretien 17, p. 3).

La rationalisation de ces principes de la gestion de la diversité peut aussi s'entrevoir dans une perspective d'intégration progressive du spectre des facteurs de discrimination. Cela, pour pouvoir *in fine* recouper les treize motifs de discrimination identifiés par le législateur fédéral et pour pouvoir apporter en bout de ligne, une réponse adaptée à leur influence sur la gestion du milieu de travail et des systèmes d'emploi :

« Nos employés sont de plus en plus conscients des treize motifs de discrimination dans la Charte canadienne des droits et libertés je crois [...]. Lorsqu'on parle d'équité des individus, oui on classe en termes de groupes désignés, ou de recoupements socio-démographiques qu'on utilise. Ultimement, c'est pour assurer une équité entre les individus. Lorsque l'on parle de discrimination, de favoritisme, de trauma etc., c'est tout sur un plan individuel. Cependant nos mesures sont mises en place pour outiller le collectif. Moi j'ai l'impression d'abord qu'il doit y avoir un léger changement de paradigme dans cette optique-là. Je vois un peu plus un rapprochement entre les notions liées au mieux être au travail qui sont également très personnelles comme la santé mentale par exemple » (CFP, entretien 19, pp. 7 et 15).

Au regard des fragments d'entretiens recueillis, on peut ainsi noter que cet élargissement progressif du concept de diversité a non seulement pour effet de venir fortement atomiser la relation liant gestionnaires et employés mais aussi d'entraîner l'émergence et l'affirmation de nouveaux corps-intermédiaires que sont les réseaux des groupes de l'équité en emploi. Leurs représentants disposant d'ailleurs d'un accès direct aux comités d'employés comme aux syndicats, ils contribuent à relayer cette lecture individualisée de la gestion des systèmes d'emploi :

« Pour moi ce qui est important, c'est ton expérience. La minute que tu sois un candidat ou que tu sois en poste. Donc du début du processus et tout le cycle de vie et à travers ton cycle de vie, j'aimerais cela qu'on change la loi et l'orientation de la loi pour qu'on puisse voir l'évolution... je veux pas dire comment tu es heureux par rapport au cycle de ta vie mais comme les éléments qui t'arrivent... quand tu changes d'emploi et que tu as des promotions, c'est quoi que tu as comme barrières au niveau de tes promotions... mais au niveau de ton cycle de vie et non des personnes que tu recrutes à toutes les années » (SCT, entretien 5, pp. 12-13).

Mentionnons également que la définition d'une compétence culturelle par le Secrétariat du Conseil du Trésor, dans le cadre de la délimitation du champ des compétences des gestionnaires ministériels des programmes d'ÉDI renvoie là-encore à cette idée d'intégration progressive sur le plan conceptuel, de nouveaux domaines d'action et de nouvelles habiletés auxquels ils devraient répondre :

« La compétence culturelle, c'est un nouveau concept qu'on est encore en train de définir au niveau de comment appliquer cette compétence culturelle-là [...]. Quand c'est un groupe de personnes qui travaillent ensemble pareil, c'est plus facile alors qu'un groupe de travail de personnes différentes, faut mettre en place beaucoup plus de mécanismes de collaboration respectueuse juste parce que le monde pense très différent puis ont des façons d'exprimer leurs pensées qui sont très différentes. Fait que c'est là l'aspect de compétence culturelle qui est devenu très primordial. Parce que ce n'est pas qu'ils ne s'arrangent pas ensemble mais il faut qu'ils apprennent à se comprendre » (SCT, entretien 5, pp. 11 et 13).

Cette triple rationalisation progressive des frontières de la responsabilité et des compétences des gestionnaires de la diversité passe d'abord par une prise en considération de la nécessité de ne plus confiner le champ à la question de l'équité en matière d'emploi, qui met l'accent sur la composante du recrutement, dans la surveillance et la gestion des systèmes d'emploi pour ainsi voir ajoutée la question de la rétention mais aussi celle de la progression de la carrière dans le but de réellement assurer une progression de la représentation des différents groupes désignés à l'échelle de l'ensemble des catégories d'emploi et des niveaux hiérarchiques au sein des organisations. À cette lecture des composantes transversales au travail des gestionnaires, a aussi progressivement été mis de l'avant l'ajout de nouvelles formes de discriminations, constituant autant de priorités de travail et ce, conformément aux treize motifs posés par le législateur fédéral. Enfin, l'idée que cette rationalisation conceptuelle peut passer par la définition de nouvelles compétences constitutives à la description de poste des gestionnaires eux-mêmes comme par exemple, la compétence culturelle. Toutefois, il est à noter que l'individualisation des rapports entre gestionnaires et employés, ainsi que la reconnaissance de groupes d'employés prioritaires (additionnels) peut aussi venir contribuer à cette transformation de la nature du travail des gestionnaires de la diversité, en ajoutant au volet structurel initial de l'administration des

programmes d'équité en matière d'emploi, un volet éminemment interactionnel et qui caractérise les exigences plus récentes en matière de gestion de l'ÉDI :

“One of the things I would say about the employment equity act, it is an evolution. Because as the awareness increases, as the individuals become more active in the workforce, as things changed, there is several programs here in Canada that we have, and which allow us to support the idea of diversity and inclusion. And diversity and inclusion to me it is broader than the four groups” (EDS, entretien 1, pp. 7-8).

Aussi à cette rationalisation conceptuelle quant aux délimitations des domaines de responsabilités et de compétences des gestionnaires de la diversité s'est aussi progressivement ajouté un besoin de refonte de la délimitation des groupes de la diversité.

9.1.2 Une progressive redéfinition des contours de la diversité et de ses groupes

Bien que la loi sur l'équité en matière d'emploi ne désigne formellement que quatre groupes bénéficiaires de mesures spéciales d'accès à l'emploi (les femmes, les personnes en situation de handicap, les autochtones et les minorités visibles), les gestionnaires interrogés ont unanimement remis en cause cette délimitation, jugée datée et devant être réactualisée pour tenir compte de changements et d'enjeux plus contemporains dans l'état des représentations bureaucratiques dans la fonction publique fédérale :

« Avant c'était les quatre cibles. Personnes en situation de handicap, femmes, minorités visibles, autochtones. Maintenant on parle de diversité culturelle, de diversité des origines ethniques, de la communauté LGBTQ2+, de la diversité d'orientation. C'est plus juste les quatre groupes et même les formulaires d'auto-évaluation sont en train d'évoluer et on parle plus de diversité et pas juste des groupes d'équité en emploi » (BAC, entretien 14, p. 5).

“ The EEA is very dated. 40 years old now. and the government is looking at reviewing the EEA which is good at start I would say. Because at high level, probably the groups have changed right? So, the need to review the EEA including the LGBTQ+ as a start. Maybe the definitions have changed. For the different groups, is not clear...one of the challenges I'm thinking to is the way the EEA was written to help disadvantaged groups. And if we go back as the way people identify themselves, we ask in our survey to which employment equity they belong to, but the idea of employment equity group is also dated and can not necessarily allow everyone to find him or herself in these categories. To me, there is stuff that need to be updated within the EEA to bringing more diversity in the Act to represent Equity for all under-represented groups. So, there are many changes that can and need to be made and hopefully, would be made in the review of the Act which is coming I guess this or next year” (Entretien 18, AAC, p. 8).

Cette perspective de révision de la loi est ainsi d'abord interprétée par les gestionnaires comme un moyen de mettre juridiquement à jour la composition des groupes, voire d'intégrer des sous-groupes pouvant potentiellement faire l'objet eux-aussi d'une reconnaissance juridique et de mesures spécifiques du point de vue de la gestion des systèmes d'emploi. Pour certains, cet élargissement conceptuel en termes de destinataires faciliterait non seulement la compréhension des besoins particuliers mais permettrait aussi de privilégier une approche adaptative des systèmes d'emploi à chacun des groupes plutôt qu'une approche globale à l'ensemble des groupes désignés :

“Solutions for Indigenous are not necessarily the same than for people with disabilities or for black employees or the LGBTQ2+ community. There are fundamental things that need to be done across the board. Amount of work. For LGBTQ community, for them it is really about recognition. Having the opportunity to self ID. To ensure that they have representation even in the Employment equity act. But, if you take groups like persons with disability, the issue is totally different. It is not an issue of

visibility. It is an issue of I don't want a self ID because I don't trust you with that information. Do you know what I mean?" (ISDE, entretien 17, p. 8).

« On espère que la diversité deviendra vraiment effective dans l'ensemble de nos dispositifs mais pas qu'elle tombe non plus dans le ça va de soi. Et que les quatre groupes sur la loi sur l'équité en matière d'emploi ça ne soit plus juste ces 4 groupes. Il faut l'ouvrir à tous ceux qui ont été vraiment marginalisés et j'espère que cela va inclure y compris l'orientation matrimoniale, l'âge, l'ethnicité, la race. J'espère qu'on va arrêter de dire les 4 groupes. C'était d'actualité autrefois et c'est encore le cas mais j'espère que ce sera plus large et donc moins spécifique » (ASF, entretien 20, p. 9).

Pour d'autres, ces changements permettront de venir clarifier les possibilités instrumentales des gestionnaires, ne pouvant en l'état actuelle de la loi obtenir de statistiques pour les groupes et sous-groupes en devenant et donc, formellement prendre d'initiative au sens de l'équité en emploi autrement qu'en contournant les règles ou en prenant appui sur d'autres cadres juridiques comme par exemple, la récente loi sur l'accessibilité qui reconnaît et définit elle-même des sous-groupes au sein de la catégorie des personnes en situation de handicap :

« Je ne sais pas si les changements par rapport à la loi vont avoir un impact là-dessus ou non, mais toute la définition des personnes en situation de handicap. À ce jour, je reste convaincu qu'il y a beaucoup plus de personnes en situation de handicap qu'on ne le pense de manière générale puis tsé, est-ce que la définition générale de la loi va changer la perception que les gens ont d'eux-mêmes...je n'aime pas ça cette expression mais c'est tellement large » (PC, entretien 16, p. 9).

"It is the same for indigenous as well because when we look at the numbers, we heavily populate them with Metis but not to first nations and Inuit" (ISDE, entretien 17, p. 4).

« Les données c'est très prescriptif sur comment est-ce qu'on peut les utiliser. C'est vraiment le contexte de changement. We need to change how we are using data par exemple. La façon dont on utilise les données change. On a beaucoup plus de flexibilité. There is more we can do with data and there are limits about what we can do or not to do with data. C'est très prescriptif tsé and we know that it doesn't work because people need to self identify. Donc ça ne fonctionne pas mais en même temps, la loi ne nous aide pas. I don't think that employees feel like they benefit at this point. They feel constrained by themselves parce que le réflexe de s'auto-identifier n'est pas naturel. Ils ne veulent pas qu'ils aient une promotion parce qu'ils sont un groupe EE mais ils ne veulent pas non plus qu'ils perdent une opportunité. So, it's just a little bit un-updated. I think we need to re-evaluate and see how we can open-it-up a little bit more » (SC, entretien 8, p. 12).

Il y a aussi la préoccupation exprimée par certains gestionnaires de pouvoir anticiper des mesures pour des groupes jusqu'alors non-identifiés ou non-reconnus dans les textes mais qui pourraient éventuellement à l'avenir, subir des situations ou des mécanismes de discrimination à l'emploi ou encore, pour voir associés à l'ensemble de ces discussions des groupes jusqu'alors jugés en situation de privilège par rapport aux autres groupes et qui pourraient ainsi en venir à se sentir exclus par la force des choses :

« Mais je pense qu'ils devraient se laisser aussi un espace pour protéger d'autres groupes ne serait-ce que des minorités religieuses ou des minorités linguistiques parce qu'il y a beaucoup de travail qui est fait dans la bande par rapport à cela mais ça ne se reflète pas et les outils ne se parlent pas. On parle beaucoup de la loi sur l'équité en matière d'emploi qui va à l'encontre sur la loi sur les langues officielles mais ce n'est pas vrai. Moi je ne trouve pas que ce soit vrai et il y a une belle complémentarité au contraire. Donc peut-être de capter les groupes linguistiques au sein de la loi sur l'équité en matière d'emploi serait une façon qui aiderait à marier les deux messages » (JC, entretien 9, p. 12).

« On met beaucoup l'accent sur les employés noirs mais les autres qui sont exclus de ces politiques, souvent les blancs mâles hétérosexuels, comment gérer la situation parce que veux, veux pas, y a comme un malaise et plusieurs employés qui se sentent délaissés, donc je pense que l'idée c'est comment on peut faire avancer les choses pour que tout le monde puisse y gagner » (IRCC, entretien 10, p. 13).

Enfin, il est à noter que cette perspective de révision des groupes cibles de la diversité n'est pas sans parfois susciter quelques réticences et quelques doutes quant aux contraintes qui pourraient en résulter sur le travail des gestionnaires de l'ÉDI et ce, en raison d'un potentiel manque d'adhésion à l'interne sur un tel redécoupage :

« C'est vraiment un défi à l'interne comme gestionnaire de mon équipe de travailler sur ces enjeux si on me dit un jour tu as un seul groupe et un autre jour "oh bien non, tu peux aller à l'intérieur des autres groupes", y a comme un changement de mentalité à faire aussi dans mon équipe pour voir comment eux se sentent par rapport à cela aussi » (IRCC, Entretien 10, p. 8).

Ce besoin et cet appel à la redéfinition législative des contours des responsabilités des gestionnaires de la diversité comme des groupes désignés par les mesures et programmes d'équité, de diversité et d'inclusion, en appellent aussi à une remise en question et à un besoin de modernisation des différents processus administratifs constitutifs des pratiques en vigueur au sein du champ organisationnel.

9.2 La rationalisation instrumentale : entre modernisation et refonte des processus administratifs

Dans la présente section nous allons souligner plusieurs cas de rationalisation processuelle, passés ou en cours et entourant non seulement le travail des gestionnaires ministériels (9.2.1) mais aussi celui des instances de contrôle qui agissent sur l'encadrement de la mise en œuvre de la loi sur l'équité en emploi ainsi que sur les vérifications formelles menées auprès des ministères et agences (9.2.2).

9.2.1 La modernisation des instruments ministériels de gestion des systèmes d'emploi

La mise à jour des processus et des instruments à disposition des gestionnaires s'est avérée un sujet récurrent dans les discussions. Le défi général étant de pouvoir accompagner les changements à apporter aux systèmes d'emploi, la première mise à jour a évidemment consisté à revendiquer un changement formalisé des terminologies utilisées pour désigner les différents groupes de l'équité en emploi dans le cadre des mesures spéciales :

« Donc c'est clair que pour moi, il devrait y avoir un changement de terminologie quand on parle des groupes actuels d'EE, la terminologie n'a pas évolué du tout. Donc il y a un enjeu de ce point de vue là parce que pour moi, il n'y a plus rien qui se parle. On a une loi sur l'équité en emploi, qui a une certaine terminologie. On a la loi sur l'emploi dans la fonction publique qui dépend de la loi sur l'équité en matière d'emploi. Donc on utilise *Aboriginal* partout alors que cela doit faire six ou sept ans qu'on a évolué ne serait-ce que pour *Indigenous* » (JC, entretien 9, p. 12).

Cette mise à jour du langage employé s'est avérée d'une importance capitale pour accompagner la révision des instruments à disposition des gestionnaires. On peut par exemple penser aux formulaires d'autoidentification qui sont prévus par la loi sur l'équité en emploi et qui permettent aux gestionnaires de sonder l'état de la représentation au sein de l'organisation pour pouvoir assurer la surveillance et l'amélioration des systèmes d'emploi (recrutement et gestion des carrières). Cette question de la modernisation du processus et des formulaires d'autoidentification à destination des candidats comme des employés est ainsi revenue avec insistance dans les discussions en lien avec la modernisation de la loi sur l'équité en matière d'emploi :

« Pour aller chercher cette question d'autoidentification là, faut qu'il fasse partie de la loi, parce qu'il faut pouvoir poser la question au sens de l'équité en emploi et donc en faire un groupe cible mais ouai. Et-là, je sais que vous n'avez pas encore parlé au Conseil du Trésor mais il y a un processus de

modernisation de l'autoidentification qui est en cours. Je sais qu'ils veulent parfois aller chercher d'autres informations mais cela, je ne suis pas sûr que cela va fonctionner mais en tout cas, tout cela pour dire qu'il faudrait bien entendu qu'il y ait des changements à la loi si on veut intégrer ce groupe-là qui est un groupe qui est en quête d'équité si l'on veut et dont il faut aller chercher les données » (CFP, entretien 3, p. 12).

« Donc une des collègues, quelqu'un d'autre dans l'équipe est en train de revoir tout le processus de l'autoidentification. Le prochain formulaire s'éclate énormément. On passe de l'information sur les quatre groupes désignés à de l'information sur la couleur des gens et même pour les personnes blanches ce qui est un plus, parce que tout le monde va devoir maintenant s'auto-identifier. La culture, le genre, l'orientation sexuelle et il y a aussi une série de questions sur la nature des formes de handicap. Donc si on va vraiment vers cela, ça va vraiment éclater nos pratiques en matière d'équité en emploi [...]. Ce que j'apprécie, c'est qu'ils nous permettent de pousser la loi un peu comme pour le changement dans les termes. Avant d'avoir le « ok » de tout le monde, je suis allé chercher une interprétation de la loi pour savoir si je pouvais changer les termes parce que tout le monde est tanné de se faire appeler minorité visible à un moment donné. On va tu le changer ? Puis ce qu'ils nous ont dit c'est qu'on pouvait changer les termes mais si on ne changeait pas la définition en arrière pour que ça respecte bien la loi. Alors on a dit parfait. On l'a fait et on n'a pas entendu personne. Ce n'est pas parfait, c'est certain parce qu'il y a tout de même des gens qui ne sont pas contents avec les termes retenus mais on démontre au moins un leadership » (PC, entretien 16, pp. 6-7).

Dans certaines situations données, la modernisation s'est avérée plus poussée que simplement une mise à jour des terminologies employées pour les groupes désignés. Certaines organisations nous ont fait part de leur difficulté de long terme pour obtenir un taux satisfaisant de réponses et qui puisse ainsi être pleinement représentatif de l'état réel des représentations au sein de l'organisation. Certaines problématiques telles que le caractère « non-accessible » des formulaires d'autoidentification ont poussé les gestionnaires à repenser le format et le mode de diffusion de ces derniers pour que le plus grand nombre possible d'employés puisse y avoir accès :

« C'est un de nos plus grands enjeux. Les gens...notre taux d'autoidentification est très bas. Nous sommes à 59% et la Commission Canadienne des Droits de la Personne recommande que les ministères aient 80% de taux de réponse. Très bas donc et pour peut-être deux raisons. La première c'est que jusqu'à mars 2020, la façon de s'auto-identifier à l'agence c'était sur papier. C'était encore un formulaire papier. En fait... (rire) oui oui, je sais. La plupart des ministères ça fait plus de 15 ans que c'est en ligne ou 10 ans. J'ai travaillé dans plusieurs ministères et c'est le premier où je vois que c'est encore papier et ça fait 20 ans pour la plupart des ministères. Alors première raison, l'affaire papier. Le formulaire était disponible en ligne sur notre site intranet mais on n'avait pas la capacité pour que les gens le remplissent et l'envoient en ligne. Il fallait qu'ils le téléchargent, l'impriment, le remplissent, le mettent dans une enveloppe et nous l'envoient. J'ai une collègue en communication qui m'a dit « eh bien je vais le faire car je veux aider mais je t'avoue que je ne l'aurais jamais fait si ce n'était pas pour toi ». Elle dit « c'est ridicule ! ». Donc on avait déjà cela à régler en mars 2020. On a pu payer pour le système pour le faire mettre en ligne. On a bien réussi. Ça a pris 4 ou 5 mois à le tester et le mettre en ligne en mars 2020 et le 10 mars 2020, on a fait une très belle campagne de promotion pour dire « eh c'est maintenant en ligne, plus besoin de l'imprimer, plus besoin de l'envoyer par la poste, plus besoin de papier » puis le 13 mars 2020, la pandémie a commencé et alors notre campagne de promotion est un peu tombée à l'eau. Je peux vous dire que les 11 et 12 mars les gens ont commencé à partir, à parler que de la pandémie puis le 13 mars c'était fini, les gens sont partis à la maison. Et par la suite, en juillet-août 2020 on a relancé cette campagne de promotion puis on nous a dit que les communications ce sont juste les messages sur la pandémie. Ils ne voulaient pas mettre de message autre que cela alors que les gens étaient juste préoccupés par la pandémie. Et avec nous à l'Agence des services frontaliers, il y avait la fermeture des frontières et tout cela à gérer. Malheureusement, cela n'a pas eu les résultats qu'on a espéré. On a relancé cette campagne en mars 2021. Alors oui, il y a un peu plus de gens qui ont pu s'auto-identifier en ligne car c'est plus simple » (ASF, entretien 20, p. 4).

À la question du processus et des formulaires d'autoidentification, il y a aussi la question des pratiques de recrutement qui doivent être amenées à évoluer et à être revisitées sur la base des bonnes

pratiques identifiées. De la même manière que pour le cas du formulaire d'autoidentification, là où ces bonnes pratiques sont déjà institutionnalisées depuis belle lurette dans certains ministères, certaines organisations plus petites et disposant de moins de ressources en sont encore à l'étape de leur transposition :

« On a une situation où il est possible qu'on reçoive un nouveau rôle au Commissariat dans notre mandat, à la suite de la modernisation de la loi sur les langues officielles. On va sûrement devoir embaucher quelques employés, possiblement plusieurs dizaines d'employés ce qui est significatif pour notre organisation. Alors on a commencé les discussions sur comment est-ce qu'on va procéder pour cette embauche-là. Je travaille avec les RH pour compiler les meilleures pratiques en dotation pour la diversité et pour être certain qu'elles vont être mises en application à ce moment-là. C'est une très importante histoire au Commissariat. On a une opportunité. Ce serait près de 25% de l'effectif du Commissariat. Essayons d'en profiter pour s'assurer qu'on soit les meilleurs possibles pour suivre les meilleures pratiques d'embauche. Oui, pour faire bouger nos chiffres qui ne sont pas assez bons mais en même temps, pour former les gestionnaires et créer des habitudes et du changement qu'ils vont continuer de suivre à ce moment-là [...]. Lorsqu'on a des postes affichés, profitons des réseaux qui existent pour la diversité, que ce soient des associations de gens issus des milieux ethnoculturels, des associations de personnes handicapées. Ces réseaux qui existent et auxquels en plus on est connecté dans le milieu des langues officielles pour des fonctions de liaison mais qu'on n'utilise généralement pas pour nos fonctions de dotations. Alors, si on peut simplement envoyer nos informations à des réseaux ou des messages en lien avec la diversité plus largement, alors on pourrait avoir plus de candidatures de ce côté-là [...]. Encore là, pas très novateur mais le black screening est important. On sait que c'est une méthode qui fonctionne pour mitiger les biais d'embauche de la part des gestionnaires. Alors quand on reçoit les CV ou qu'on corrige les examens, il ne devrait pas y avoir de nom. C'est quelque chose qu'on fait déjà de façon pas uniforme en fait. Certains gestionnaires le font pour certains processus d'autres ne le font pas pour une raison quelconque. Si on s'emploie à uniformiser cela, on avancerait de ce côté-là. On a identifié ces deux exemples-là. Les ressources humaines regardent autour. Évidemment, créer un bassin spécifiquement de candidats venant de milieux de la diversité ethnoculturelle dans lequel l'ensemble des gestionnaires du Commissariat pourraient piger pour l'embauche temporaire. Pour que cela marche, il faut aller chercher un engagement des directions générales pour s'assurer que les gestionnaires vont utiliser le bassin au lieu d'aller de leur côté et de faire leur propre processus. C'est la prochaine étape de ce projet-là » (CLO, entretien 13, pp. 4-5).

On retrouve aussi cette question de l'évolution des pratiques et des processus organisationnels également du côté de la gestion de l'avancement des carrières et de la promotion des employés :

« Et l'autre volet qu'on vient juste de commencer avec l'année fiscale qui vient juste de terminer au mois d'avril, c'est qu'on a eu les discussions pour savoir qui était prêt pour l'avancement et j'avais eu des entretiens avec l'équipe au début pour regarder leur processus pour justement regarder s'il y avait des biais dans leur processus de comment ils choisissent les personnes qui sont prêtes pour une promotion. Et on a découvert qu'il y en avait. D'ici une semaine ou deux, on va rentrer dans le détail et voir comment on peut changer le processus pour avoir une conversation culturelle et par culturelle, pas juste ethnique mais aussi pour les femmes et les personnes en situation de handicap. Pour s'assurer que toutes ces voix-là soient prises en considération, parce que les femmes ont certainement un certain style de gestion et que cela doit être discuté avec les personnes qui prennent justement ces décisions-là. Que ce ne soit pas toute la même façon de prendre des décisions. Donc on commence cela dans une coupe de semaines. Parce que c'est beau si on les forme toutes mais il faut qu'elles soient promues aussi » (SPC, entretien 15, pp. 5-6).

A ces changements et modernisations recherchés par les ministères et les agences dans la gestion de leurs processus internes des systèmes d'emploi, est aussi venue la question de la révision des procédures suivies par les organismes de contrôle et particulièrement dans le contexte de la Commission Canadienne des Droits de la Personne, en ce qui a trait à la vérification auprès des employeurs publics et privés pour leur conformité avec la loi sur l'équité en matière d'emploi.

9.2.2 La révision des procédures de vérification dans les organismes de contrôle

Les représentants de la Commission interrogés ont fait part des contraintes pesant sur leurs épaules pour assurer non seulement des vérifications de qualité mais aussi à intervalles réguliers. Cette idée d'un besoin de rationalisation des procédures suivies en termes de vérifications a été exprimée dans le cadre d'un contexte de coupures constantes des ressources dédiées à la mission de la Commission. Cela aurait poussé cette dernière à faire preuve de flexibilité en remettant progressivement en question l'efficacité de la vérification individuelle de l'employeur et en mettant au point une méthode de vérification en grappes, par secteurs d'activité. Il s'agit donc là d'un changement stratégique pour pallier l'effectif réduit de l'équipe des vérificateurs qui sont au nombre de cinq ou six seulement. Ce changement dans la manière d'opérer les vérifications a donc permis à la Commission d'obtenir des résultats tangibles en termes de vérifications effectuées au courant des trois dernières années, par rapport aux années précédentes :

« Mais ça fait très longtemps qu'elle a été passée en revue disons, donc elle n'est plus trop adaptée à la réalité d'aujourd'hui en ce qui a trait au langage, en ce qui a trait juste à la façon de l'appréhender. Et nous à la Commission, on s'est dit qu'on ne va pas attendre que la loi soit révisée avant d'adapter nos pratiques de vérification. On a été de l'avant avant que la loi ne soit mise à jour. Parce que c'est hors de notre contrôle. [...]. Donc la raison pour laquelle on fait cela c'est qu'on n'a pas les ressources pour vérifier tous les employeurs sous l'industrie. On a 5 ou 6 vérificateurs seulement donc on ne peut pas se le permettre. C'est pour cela qu'on doit être stratégique dans notre sélection. Une fois qu'un certain nombre d'employeurs a été sélectionné, ils reçoivent un document qu'on nomme un index de soumission avec 4 à 5 lignes directrices qui définissent l'audit ou la vérification et on a certaines questions sous chaque ligne directrice et on demande à l'employeur si il a cela ou pas et si il dit oui, veuillez nous envoyer la preuve ou l'absence de preuve et ensuite, les vérificateurs vont analyser la documentation qu'ils reçoivent et une fois terminé, on fait des entrevues avec les employés des employeurs sélectionnés lors de la deuxième phase et les entrevues sont... on essaye toujours d'avoir un échantillon représentatif de l'employeur et on interviewe le président ou grand boss jusqu'aux adjoints administratifs [...]. Encore, la loi a besoin de plus de mordant comme je le disais. Il doit y avoir une clause de pénalité comme sur la loi sur l'accessibilité et la loi sur l'équité salariale qui sont liées à la Commission aussi. On a des clauses de pénalité et je suis certain qu'à avoir cette clause, les employeurs vont la prendre plus au sérieux et vont se dépêcher et mettre des ressources pour être sûrs qu'ils répondent aux exigences et pour pas qu'ils se ramassent avec des pénalités. Je crois qu'on a besoin de cela en ce qui a trait à la loi » (CCDP, entretien 4, pp. 2, 4 et 8).

« Je dirais que ces trois dernières années c'est mieux. Le processus horizontal est nouveau. C'est déjà une bonne nouvelle. Notre équipe n'a en revanche pas bougé depuis trois ans. C'est sûr qu'il y a des gens qui sont partis mais des gens qui sont venus. Le nombre est resté le même mais on a eu à s'adapter et c'est en 2018 qu'on a eu la première vérification horizontale. C'était un projet pilote au départ. Ça a beaucoup aidé parce qu'en trois ans, on a pu faire 3 secteurs. On a quand même pu toucher à toutes les banques et puis les compagnies de télécommunications et là maintenant, on fait le secteur public. Oui c'est une amélioration avec ce processus-là » (CCDP, entretien 6, p. 6).

En résumé, nous notons que les extensions progressives, par la pratique, du périmètre de considération et d'action du champ de la gestion de la diversité ont eu pour effet de venir contraindre les organisations du gouvernement central à progressivement remettre en question et à moderniser l'ensemble de leurs processus administratifs en lien avec la gestion et la vérification des systèmes d'emploi et ce, par anticipation des changements législatifs à venir. À une rationalisation conceptuelle s'est donc enjointe une rationalisation sur le plan instrumental visant ensemble, la reconfiguration globale du champ. Dans une troisième section et avant d'en arriver à la question cruciale de la définition d'indicateurs et de mesures de gestion de la performance, faisons une rapide parenthèse sur le fait que la rationalisation s'exprime également au travers de la propagation des isomorphismes institutionnels.

9.3 Une rationalisation s'opérant par le jeu des isomorphismes institutionnels

Les isomorphismes institutionnels, pour rappel, permettent d'illustrer les dynamiques de convergence entre les organisations. Ainsi, le concept d'isomorphisme institutionnel forgé par DiMaggio et Powell (1983) présente un lien direct avec le concept de rationalité procédurale. Les trois isomorphismes institutionnels pouvant constituer trois sources d'explication à la rationalisation et à la convergence des organisations du point de vue de leurs pratiques administratives :

9.3.1 La forme coercitive et la mise en conformité des organisations avec les règles politiques et législatives

Comme relevé plus haut, l'instance de contrôle qui agit le plus sur l'observation du respect des règles entourant la gestion de l'équité est sans conteste la Commission Canadienne des Droits de la Personne. Cette dernière est mandatée par la loi pour vérifier que chacune des organisations du gouvernement central, dans ses structures comme dans ses modes d'action, reflète pleinement les « règles dominantes édictées par les autorités politiques ou législatives » (Huault, 2009, p. 4 ; Meyer et Hannan, 1979). En l'occurrence, la Commission Canadienne des Droits de la Personne est responsable devant le Parlement. Les représentants interrogés ont partagé l'importance de la composante coercitive dans la mise en œuvre de la loi sur l'équité en emploi par les employeurs tout en nuancant toutefois l'état de la portée des dispositifs coercitifs qui prévoient notamment la mise en place de sanctions en cas de non-coopération avec les vérificateurs de la Commission, et bien que ces sanctions ne puissent pas être employées en cas de manquements répétés de l'atteinte des cibles fixées par le Conseil du Trésor :

« Et un autre point à mon avis qui doit être adressé c'est qu'actuellement la loi n'a pas de mordant, n'a pas de pénalité. Si un employeur ne respecte pas la loi ou après trois ou quatre fois qu'ils se fait vérifier, on a encore des écarts importants, parce qu'ils ne mettent pas assez d'efforts, la loi doit avoir plus de mordant. Tsé, c'est bien beau. Nous, on peut toujours amener un employeur en cour ou au tribunal [...]. Oui, il y a cet article mais je n'ai jamais fait cela. Mais je crois que la dernière fois que la Commission a utilisé cet article, c'était en 2000 ou 2001. Ça fait plusieurs années. Je ne me souviens pas de la date exacte mais cela fait plusieurs années parce que Commission prend plus une approche de collaboration et cela, je suis en parfait accord. On veut travailler en collaboration avec les employeurs pour que le programme d'équité en emploi soit mis en place pour remédier aux écarts. Et lorsque la Commission, pour utiliser l'article, c'est lorsque l'employeur ne coopère pas. Ce n'est pas nécessairement parce que l'employeur a des écarts et continue d'avoir des écarts. C'est pour un manque de collaboration. Si l'employeur collabore et qu'à la fin, il n'y a pas de résultats, on ne peut pas vraiment l'emporter au tribunal. » (CCDP, entretien 4, p. 3).

L'ensemble des ministères et agences interrogés ont insisté sur l'importance de la directive du Conseil du Trésor sur l'équité en emploi, la diversité et l'inclusion ainsi que de la loi sur l'équité en emploi comme principales sources d'obligations pour la conduite de leur travail en faveur de la diversité organisationnelle, en précisant que celles-ci se retrouvent toutes deux remises en contexte au cœur de leur plan d'action ministériel et pour que les employés puissent en comprendre la portée :

« À BAC, nous n'avons pas de politique comme telle pour l'équité en matière d'emploi. Donc nous appliquons la politique du Conseil du trésor, je crois aux dernières nouvelles que c'est une directive sur la gestion des personnes, qui découle de cela. Donc c'est un peu notre cadre réglementaire et évidemment, on se conforme à la loi sur l'équité en emploi » (BAC, entretien 14, p. 3).

“So, we must come together as a public service and really streamline efforts. Et la CFP travaille là-dessus, c'est clair. Il y a eu leur audit qui est sorti tsé puis ça montre qu'il y a beaucoup de changements à apporter. Et ce sont eux, au cœur du gouvernement, qui devraient être redevables sur ces enjeux-là davantage” (SC, entretien 8, p. 11).

À ces facteurs coercitifs, il convient ensuite de souligner la dynamique normative du jeu des isomorphismes institutionnels.

9.3.2 La forme normative et la diffusion de normes et pratiques communes

A contrario du précédent isomorphisme institutionnel, pouvant venir justifier de formes de rationalisations au sens politique, juridique ou plus largement réglementaire entre les organisations, l'isomorphisme normatif pour sa part, peut venir justifier des formes de rationalisations essentiellement au plan professionnel, par l'articulation « des efforts collectifs des membres d'une profession pour définir leurs conditions et méthodes de travail et établir une base légitime à leur activité, leur garantissant un degré d'autonomie suffisant » (Huault, 2009, *Ibid.*). Cela vise à rendre en quelque sorte les organisations comme leurs gestionnaires de la diversité, interchangeables au sens de la ressemblance des types de processus, outils ou encore programmes implantés à l'interne. On peut dans les entretiens faire ressortir plusieurs formes d'isomorphismes normatifs. Bien souvent, ceux-ci sont assurés et véhiculés par la Commission de la Fonction Publique qui joue un rôle d'interprétation, d'orientations et de proposition au niveau de la mise en œuvre de l'ÉDI dans les ministères et les agences auxquels elle délègue ses pouvoirs de dotation :

« On parle aussi de diversité et d'inclusion. C'est que comme par exemple, on a un produit d'orientation qui va sortir sous peu et qui explique la différence entre l'équité en matière d'emploi, la diversité et l'inclusion puis comment on travaille sur l'équité en emploi dans les processus de nomination et dans les processus d'embauche, donc sur le recrutement. [...]. Alors, il faut regarder les obstacles et on travaille sur un guide mais on a déjà un produit d'orientation qui donne des considérations aux gestionnaires dans un contexte de processus de dotation pour voir et aller éliminer les obstacles. En Anglais cela s'appelle *Federal Public Service Inclusive Appointment Lens*. Puis c'est un produit qu'on a et qui parle de considérations. Donc, c'est vraiment les deux rôles de la Commission de la Fonction Publique [...]. Parce que nous on est une agence centrale et on délègue les pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux qui sont un peu les chefs des 75 organisations. Ils sont responsables de la dotation qu'on leur délègue. Maintenant, cela se pourrait qu'il y ait des questions pour revoir la représentation des populations autochtones dans leur organisation. Ça fait qu'ils communiquent avec le conseiller en soutien en dotation qui est le premier point de contact et il y a une personne au sein de mon équipe qui appuie le conseiller en dotation et ils sont allés faire une présentation aux personnes en ressources humaines et peut-être que les gestionnaires ensuite, vont être capables de faire une présentation à leur tour à leur direction pour leur montrer comment augmenter la représentation. Fait que c'est fait plus sur demande, s'il y a des questions » (CFP, entretien 3, pp. 2, 4 et 5).

La Commission de la Fonction Publique a ainsi cette responsabilité de baliser un certain nombre de normes et de programmes auxquels elle peut ensuite enjoindre le ministères et agences à prendre part ou à reprendre dans leur propre contexte organisationnel. Le Secrétariat du Conseil du Trésor, en tant que Co-employeur de la fonction publique fédérale, exerce aussi cette responsabilité sur le plan de la définition et de la diffusion normative de processus et de pratiques au niveau des ministères et agences, pour éviter que ceux-ci ne fonctionnent en silo et pour qu'ils puissent disposer de certains indicateurs et standards en termes de pratiques, pour tenir compte de ce qui se fait ailleurs. Ainsi, le Conseil du Trésor est notamment responsable en ce qui a trait à la gestion des carrières et de la performance des employés sur laquelle nous reviendrons plus longuement dans le cadre de la quatrième et dernière section de ce chapitre :

« Notre chef des ressources humaines a un mandat avec chacun des administrateurs généraux pour faire la mise en œuvre de l'équité en matière d'emploi. Donc, nous on s'occupe de choses qui, si elles étaient faites centralement créeraient des efficacités dans le système au lieu que 70 ou 80 personnes travaillent en silo chacun de leur côté dans leur ministère pour faire la même chose » (SCT, entretien 5, p. 6).

Enfin, de façon plus minime et tel que nous l'avons par ailleurs mis en évidence dans le précédent chapitre - en traitant des dynamiques d'autonomisation des organisations à l'égard du champ, par la définition de normes et de pratiques spécifiques- nous pouvons ici réitérer que certains ministères peuvent exercer une réelle influence sur les autres ministères et agences en ce qui concerne la rationalisation et la refonte de leurs propres normes et systèmes de gestion :

« Bien, c'est cela. Comme quand moi j'avance une théorie ou une initiative, je suis aussi consciente que dans le ministère où je suis, cela peut avoir un impact sur d'autres ministères. Par exemple, quand je parle de la collecte d'information pour notre second outil qui est *people soft*, c'est clair que là y a plusieurs ministères qui attendent de savoir si je le fais et si oui, s'ils peuvent l'avoir. Donc c'est clair que si j'ai une idée, je vais utiliser les outils qui sont à ma portée. Dans ce contexte-ci à Justice, ce sont des avocats donc, est-ce que oui ou non c'est légal ? Oui, ok donc donne-moi le rationnel et en attendant, je vais pousser sur les boutons que je peux pousser pour activer les choses. Mais c'est sûr que ça exerce une influence sur les autres ministères parce que là, j'ai cinq autres ministères qui attendent que je le fasse et qui veulent l'avoir et qui vont juste copier-coller cela dans leur propre outil » (JC, entretien 9, p. 4).

Dans ce dernier cas, nous voyons qu'à la question de l'isomorphisme normatif, s'ajoute dans la lecture des formes de rationalisations processuelles, la question de l'isomorphisme mimétique qui pousse les organisations à se ressembler en empruntant ou en reprenant volontairement les mêmes pratiques et les mêmes instruments que ce que d'autres organisations concourent à mettre en œuvre dans leur propre espace organisationnel.

9.3.3 La forme mimétique ou la duplication de ce qui semble marcher ailleurs

« Le mimétisme consiste en un puissant moyen de coordination » (Huault, *Ibid.*) pour des organisations évoluant dans un même espace institutionnel et se fonde sur une répétition ou une reprise des initiatives développées ailleurs. On peut à titre d'exemple, mentionner certaines formes de mimétismes en ce qui a trait à la formation obligatoire ou aux programmes de mentorat qu'on retrouve dupliqués à l'échelle de plusieurs ministères et agences. En effet, les gestionnaires de la diversité traitant directement avec l'École de la Fonction Publique du Canada pour le volet des cours à destination des employés comme des gestionnaires, ils concourent de fait à diffuser les mêmes savoirs et à imiter les autres organisations dans leur offre thématique de cours :

« L'apprentissage est géré par l'École de la Fonction Publique qui ont un mandat de s'assurer qu'il y a un volet équité en matière d'emploi dans tous leurs produits » (SCT, entretien 5, p. 7).

Les initiatives de mentorat ou de stage sont bien souvent des initiatives partagées et mises en œuvre simultanément dans plusieurs organisations pour ainsi mutualiser et coordonner les priorités et les ressources organisationnelles disponibles :

« So, y a le programme pour les étudiants autochtones qu'on a utilisé à la CFP. Y a des programmes aussi pour les personnes en situation de handicap. Puis aussi, if you're asking me... all these policies do not that much mais ce n'est pas juste eux, it's not the government as a whole mais quand ils ont des programmes, on essaye de participer. Ce qui est difficile c'est souvent que le taux de réponse ou de participation qu'ils reçoivent des membres EE est très petit. So, everyone is fighting over them to get to participate. Donc cela c'est un défi » (SC, entretien 8, p. 11).

« On a eu une initiative qui est venue de Justice Canada pour les personnes en situation de handicap au niveau intellectuel. Donc on a participé mais c'est plus anecdotique je te dirais. Donc on a eu un exemple de deux candidats y a deux ans. On a répété l'expérience y a deux ans et on va le faire l'an prochain aussi mais on parle de deux personnes donc ce n'est pas énorme. On a eu aussi un programme auquel on a participé et qui s'appelle ALDI c'est... Aboriginal Leadership et après ça, les lettres m'échappent mais où est-ce qu'ils disent que c'est interministériel, donc tous les ministères étaient invités et le *Lead* c'est

l'ancien ministère *Indigenous* qui a maintenant été scindé en deux ministères. Donc ils avaient le *Lead* là-dessus » (IRCC, entretien 10, p. 6).

On retrouve aussi cette structuration mimétique, en termes de priorités, dans certains enjeux sectoriels liés au recrutement et notamment, en raison des objectifs qui sont définis par l'employeur public et particulièrement, la Commission de la Fonction Publique qui est responsable dans le domaine des recrutements, en raison de son pouvoir de délégation de la dotation. On peut à titre d'exemple citer la cible du recrutement de 5 000 personnes en situation de handicap d'ici à 2025 :

« Mais il y a une stratégie sur l'accessibilité où il y a un volet emploi et dans le volet emploi de la stratégie, y a un objectif d'embaucher un effectif de 5 000 personnes d'ici 2025. Donc, il y a des programmes qui ont été mis sur pied pour augmenter la représentation des personnes en situation de handicap. Donc cela c'est vraiment l'initiative *Federal Public Service Internship for Canadians* » (CFP, entretien 3, p. 6).

« On a aussi des initiatives pour les personnes en situation de handicap. Spécifiquement en ce moment, l'embauche des personnes en situation neuro-diverses, donc des handicaps divers comme l'autisme, les troubles d'apprentissages. Donc avec 5 ou 6 autres ministères, ce qui est quand même tout petit, c'est un projet pilote parce qu'on fait affaire avec une compagnie qui nous forme spécifiquement sur cette clientèle » (SPC, entretien 15, p. 9).

Finalement, les raisons qui justifient la conduite de formes de mimétismes dans les pratiques retenues par les organisations témoignent, tel que précédemment énoncé, d'un besoin de collaboration entre des structures disposant de moins de ressources organisationnelles ou devant composer avec davantage de contraintes et des organisations mieux dotées et capables d'innover et d'impulser de nouvelles initiatives. On en revient ici donc aux facteurs justifiant d'une capacité organisationnelle à l'autonomisation :

« Fait que c'est cela la première chose. On essaye de voir ce qui se fait ailleurs. On a une approche qui est assez collaborative au sein de la fonction publique et où les différentes organisations qui lancent des initiatives actuellement, vont ouvrir des bassins de répertoires qu'ils créent et partagent à d'autres organisations. Fait qu'il y a un échange aussi qui se fait et où les plus grandes organisations qui ont une plus grande capacité font des initiatives de plus grande envergure et qui peuvent nous être partagées [...]. Y a vraiment un esprit de collaboration, de pouvoir bénéficier de ce qui se fait ailleurs, de maximiser les idées, de travailler avec d'autres organisations de taille similaire. Donc, on est plusieurs agences du parlement qui vivons la même situation. Donc on va essayer d'aller puiser dans les idées des autres. Moi mon rôle à mon avis, c'est plus un rôle d'influence, un rôle d'influence pour que je puisse positionner le mieux possible notre organisation sur le sujet, en fonction de notre capacité limitée. Donc je dois dire qu'on fait très bien mais pour beaucoup de choses, on doit se fier sur des initiatives à plus grande échelle et mises en place par les agences centrales » (CLO, entretien 12, pp. 3 et 5).

À l'expression de ces isomorphismes institutionnels venant illustrer et justifier des dynamiques de rationalisation du champ organisationnel, il convient enfin de porter une attention particulière aux mécanismes d'introduction de la gestion axée sur les résultats. Celle-ci s'est progressivement institutionnalisée au fil du temps pour faire en sorte que les gestionnaires ne soient dorénavant plus seulement tenus qu'à des obligations de résultats dans le cadre de leur propre action mais puissent aussi contribuer à institutionnaliser et administrer des instruments et processus de gestion de la performance en lien avec la diversité pour les employés, situés en dessous d'eux, comme pour les cadres exécutifs ministériels situés au-dessus d'eux.

9.4 Une institutionnalisation de la gestion de la performance

Les développements plus récents, en termes de pratiques organisationnelles ont visé l'institutionnalisation d'indicateurs et de mécanismes de performance, non seulement pour le travail des gestionnaires de l'ÉDI (9.4.1) que pour le reste des acteurs organisationnels (9.4.2).

9.4.1 Un souci pour définir et atteindre des cibles en matière de recrutement et de gestion de la représentation bureaucratique

Une des principales préoccupations des gestionnaires de l'ÉDI est de pouvoir atteindre les objectifs au niveau des recrutements pour améliorer l'état de la représentation des groupes qui seraient dans une situation de sous-représentation globale par rapport aux effectifs ministériels. Ces cibles sont transmises par le Secrétariat du Conseil du Trésor qui recueille les données sur l'équité en emploi de l'ensemble des organisations du gouvernement central en vue de leur compilation dans le rapport de l'employeur remis au Parlement. Les cibles sont envoyées annuellement aux gestionnaires ministériels en charge de l'ÉDI et de l'équité en emploi :

« Le greffier de la fonction publique (nom) a au niveau de...émis pour les évaluations de performance de tous les sous ministres, une série de recommandations à suivre pour avancer l'équité en matière d'emploi, pour regarder au niveau de la diversité et de l'inclusion. Donc on gère le dossier avec une série de textes. Au niveau du modèle, cela provient du plus haut fonctionnaire que l'on a, qui est le greffier et qui informe les sous ministres de ce que je m'attends de vous. Au niveau des gestionnaires comme tel, ce que Marianne n'a pas mentionné tantôt, c'est qu'à la fin de la réconciliation des données, nous on retourne à chacun des ministères et on leur donne leurs cibles. Les chefs des ressources humaines reçoivent leurs cibles au niveau du ministère qui inclut les régions donc eux, ils savent maintenant ce qu'ils doivent travailler pour atteindre ces cibles [...]. Donc, il y a un autre mécanisme que celui que l'on a à toutes les années. C'est un mécanisme qui influence la performance de nos hauts gestionnaires : c'est le *Management Accountability Framework*. Il y a une portion de ce cadre qui parle des ressources humaines et plus précisément de l'équité en matière d'emploi, de la diversité et de l'inclusion. Il y a une série d'indicateurs de l'employeur qui sont envoyés dans les ministères pour savoir comment ils ont fait et ces indicateurs-là, influencent directement la prime de performance de la très haute gestion. C'est une façon pour aider à faire avancer les dossiers. On leur demande essentiellement de rencontrer la cible que on leur a envoyée sur l'équité. Tous ces mécanismes-là ensemble, font partie de comment on gère ces quasiment 80 ministères pour qu'ils rencontrent les cibles. Dans notre rapport annuel, ça va dans l'évaluation de la prime de performance de la haute gestion » (SCT, entretien 4, p. 6).

Il est important de souligner ici que les gestionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor sont responsables de la performance au niveau de la haute gestion ministérielle des organisations du gouvernement central. À ces cibles à atteindre, il revient ensuite aux gestionnaires ministériels, dans le cadre de leur plan d'action, de déterminer davantage d'indicateurs et de mécanismes de gestion de la performance. Dans certaines organisations, le taux de remplissage des questionnaires à destination des employés, qui permettent ensuite de compiler les statistiques sur l'équité en emploi, apparaît comme un véritable indicateur de résultats :

« Bah c'est cela qui est intéressant sur l'auto-identification. Notre taux de participation...On a deux taux en fait. On a les questions obligatoires puis on a ensuite les quatre groupes. Fait que le côté obligatoire, les gens à 97% vont faire une action dans le système. Cela ça va. On est content. Cependant, le taux de gens qui ont coché les quatre...non les trois groupes, parce que les femmes ça va par ailleurs, ce taux est beaucoup plus bas. Est-ce que c'est représentatif ou pas de la réalité, ce n'est pas à nous à le dire. Moi je peux juste travailler avec ce que l'on a. Je peux sortir un certain pourcentage de gens qui se sont identifiés dans un ou deux groupes. Quelquefois, ce qu'on entend chez les gestionnaires, c'est cela. Mais est-ce que c'est anecdotique, je ne sais pas. Moi tsé, la diversité ça ne se voit pas tout le temps. Donc je vais supposer mais je ne sais pas...si nos chiffres sont représentatifs, si nos employés vont s'être auto-

identifiés...mais certains de nos clients nous disent « moi je regarde les chiffres et je regarde vos équipes et il me semble que ça ne *fit* pas ». Bah là...je n'en dirais pas plus » (PC, entretien 16, pp. 9-10).

« Donc, cela ce sont des données qu'on a aussi au niveau des groupes de l'équité. C'est pas mal cela au niveau des données. Je ne sais pas si tu as des questions plus pointues mais ce sont les données qu'on a et avec lesquelles on travaille et on les rend disponibles aux gestionnaires et on les présente une fois par année puisqu'on fait le progrès de notre plan. On le fait à la haute gestion annuellement et on présente toujours les données à ce moment-là » (BAC, entretien 14, p.9).

À ces cibles et indicateurs rendant compte de la préoccupation des gestionnaires pour l'obtention de résultats annuels, en termes de progression de l'équité en emploi au sein de leur organisation, on note aussi la mise en place de cadres de gestion de la performance axés sur la diversité par les gestionnaires eux-mêmes et qui s'appliquent à l'ensemble des fonctionnaires, des employés jusqu'aux sous-ministres.

9.4.2 Une intégration de la diversité à la gestion de la performance individuelle

« Il faut avoir un objectif de rendement qui vienne remédier à cela. Donc on essaye des mesures qui permettent d'agir un peu plus de manière *Bottom up* entre guillemets. Chaque individu fait partie de la solution et chaque individu a un rôle à jouer pour éliminer le racisme et créer un environnement organisationnel plus ouvert. Alors c'est un peu une nouvelle philosophie qui a été proposée à notre haute gestion il y a trois semaines mais un des mécanismes que l'on veut mettre en place mise tout de même sur l'entente de rendement, mais on veut créer une compétence commune ou un objectif commun au sein de l'organisation qui vise à responsabiliser les employés en ce qui a trait à l'antiracisme explicitement. Il y a déjà une compétence sur l'équité et le respect mais à notre avis, ça va au-delà. L'antiracisme, les biais...on fait aussi référence à la violence en milieu de travail et au mieux-être. Ça va au-delà du respect par exemple. Donc on peut responsabiliser, pas d'imputabiliser mais responsabiliser les employés et on veut utiliser différents mécanismes qui permettent d'atteindre ces objectifs-là dont un mécanisme au sein des ententes de rendement. Donc c'est un exemple parmi tant d'autres et puis, d'autres mesures seront mises en place mais ça avoisine un peu ce qu'on a au menu à la CFP pour l'instant en termes d'initiatives qui sont en vigueur mais cela vous indique également notre philosophie organisationnelle en ce qui a trait à la diversité et à l'inclusion » (CFP, entretien 19, p. 13).

Les gestionnaires ministériels comme les gestionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor ont ainsi pour préoccupation de voir intégrés les enjeux de la diversité aux conventions et règlements entourant la gestion de la performance et la progression de carrière. Les questions en lien avec l'ÉDI lors des entretiens d'embauche ou de promotion et l'incitation à participer (de manière bénévole) aux réseaux d'employés œuvrant à la sensibilisation et à l'organisation d'activités en lien avec la diversité, sont quelques exemples d'instruments de gestion de la diversité allant au-delà de la sphère des gestionnaires :

“So, under leadership, it is ensuring that our senior level managers framework is accountable to diversity and inclusion. They are responsible for ensuring that their workforce is representative. They are responsible for ensuring that their development and their talent and leadership programs are diverse and devoted to remove barriers. So, there are support programs to support managers and our leaders to do so. And they are also responsible for encouraging their employees to be part of the networks and to give them time to join and that's not always that easy right? Some managers don't really want their employees being involved in extra curriculum things or activities but it's key to building the inclusion part. So, it is about making sure our managers and leaders are accountable and play their part in building and creating that diversity inside the organisation. So, to do that, we've done several things. First the performance measurement framework where we put requirements in there” (ISDE, entretien 17, p. 6).

“I think we've already touched that part but, performance agreement encourages employee's performance now at all levels to support diversity in the workplace, so we wanted to include training...I think was mainly included first to managers requirements but certainly also now to employees' ones. So

yeah, we encourage inclusion of diversity training and learning activities for all our staff, including participating in networks. I think forthcoming months we included more activities for managers as well as employees. Because this is listed under the point to organize and promote learning activities. At the manager level this is something we need to look at more” (AAC, entretien 18, p. 10).

Conclusion

Nous avons vu dans ce chapitre que la question de la rationalisation du champ de la gestion de la diversité au fédéral permettait de faire l’observation de certaines transformations à l’œuvre : d’abord une transformation progressive de la lecture conceptuelle des enjeux, des domaines de responsabilités et des groupes destinataires des programmes et des mesures de gestion de l’ÉDI. Ensuite, à cette progressive mutation des valeurs et des domaines d’activités des gestionnaires, s’enjoint une rationalisation progressive des systèmes administratifs entourant la question de la modernisation des pratiques professionnelles constitutives du champ. Ces deux transformations, des principes appuyant l’action et des processus guidant la recherche de résultats, sont à mettre au crédit des formes d’isomorphismes qui poussent les organisations à se rassembler et à se ressembler, que cela soit en raison d’incitatifs coercitifs, normatifs ou encore mimétiques. Enfin, ces formes de rationalisations à la fois au niveau conceptuel mais aussi en termes processuels, sont à rapprocher d’une recherche d’institutionnalisation et de consécration à tous les niveaux de la diversité en tant que critère de la performance organisationnelle et donc, d’assurer une gestion de la diversité axée sur les résultats. Ces résultats sont à la fois attendus des gestionnaires de l’ÉDI mais plus encore dorénavant, de la part de l’ensemble des employés de la fonction publique.

En définitive nous avons pu noter que l’ensemble de ces dynamiques de rationalisation du champ organisationnel rejoignent les quatre impératifs de la gestion axée sur les résultats énoncés par Bachir Mazouz (2012) : (1) un impératif organisationnel visant à renforcer les ministères et agences dans leur capacité à ne pas dépendre du niveau interministériel mais à pouvoir au contraire, faire preuve de leadership et d’anticipation des besoins rencontrés; (2) un impératif managérial visant à permettre aux organisations de mettre en œuvre les politiques et réglementations au niveau de la gestion de la diversité en assurant un équilibre entre les ressources disponibles et les contraintes, notamment en lien avec la délimitation de la dichotomie politico-administrative; (3) un impératif adaptatif permettant de préparer et de promouvoir le changement organisationnel en raison des mutations et pressions exercées par le champ et enfin; (4) un impératif d’évaluation afin de pouvoir mesurer à tout moment les progrès réalisés, autant de manière quantifiée que de façon qualitative.

Il va sans dire que l’impératif managérial est dans le présent cas, le plus difficile à concilier, tant le champ de la gestion de la diversité au fédéral est marqué depuis le départ par l’influence de l’autorité politique. Nous allons ainsi, dans le dernier chapitre de présentation des résultats, mettre en évidence certaines dynamiques de (re)politisation du champ de la gestion de la diversité en tentant d’éclairer sur les enjeux et les ambiguïtés entourant la question des rapports entre la figure professionnelle des gestionnaires publics de l’ÉDI et celle des acteurs politiques qui concourent ensemble à l’occupation des positions au sein du champ et à imprégner respectivement leur marque et leur *leadership*, redistribuant de fait les cartes de la dichotomie politico-administrative.

La politisation du champ de la gestion de la diversité

Introduction

« La politisation est un facteur de dynamisme. Elle injecte des énergies militantes, secoue la bureaucratie, renouvelle les effectifs et élargit l'éventail des motivations du fonctionnaire [...]. Une fois initiée, la politisation tend à échapper à tout contrôle. Jusqu'où descendra la nouvelle ligne de démarcation entre politique et administration? Pourquoi le pouvoir s'arrêterait-il en route dès lors que le succès ne dépend pas uniquement de quelques dizaines de hauts fonctionnaires et que le soutien actif des agents moyens et subalternes n'[en] est pas moins indispensable ? » (Dion, 1986, pp. 98 et 100).

Incontournable en Administration publique, le thème de la politisation permet de porter une attention particulière aux relations et dynamiques liant les agents de l'État et les représentants élus du pouvoir politique. Dans la conception bureaucratique de Max Weber (1922), les fonctionnaires doivent pouvoir mettre en œuvre un programme politique en toute impartialité et en toute indépendance vis-à-vis du gouvernement en présence, sans zèle ni entrave. Le principe de la carrière et de l'indépendance des nominations vis-à-vis de toute ligne partisane et à tout niveau de responsabilité ministérielle, se veut ainsi être garant de la dichotomie politico-administrative (Wilson, 1887). « Le système du mérite repose sur l'égal accès aux emplois publics et la sélection objective des agents (souvent par le biais de concours). Le fonctionnaire est supposé loyal et impartial vis-à-vis du pouvoir politique. S'il est généralement reconnu légalement, ce système est souvent détourné dans les faits » (De Visscher et Le Bussy, 2001, p. 62). En effet, le système des dépouilles, par opposition au système au mérite, entraîne la nomination d'un ensemble de (hauts-)fonctionnaires avec l'arrivée d'un nouveau gouvernement. Il constitue une forme de clientélisme de l'administration publique envers le politique, particulièrement caractéristique de ce qui s'observe et se pratique aux États-Unis à chaque changement du pouvoir. Bien que l'Administration publique au Canada tende objectivement davantage vers le système au mérite que vers le système des dépouilles, force est de constater que le Premier ministre dispose d'un large pouvoir de nomination en ce qui a trait aux postes à haute-responsabilité au sein de l'administration publique, comme pour les sous-ministres qui incarnent la figure du plus-haut fonctionnaire dans l'ordre bureaucratique ministériel, ou encore le greffier du Conseil privé qui est considéré comme le chef de toute la fonction publique fédérale. Nous soulignerons ainsi que cet exercice des nominations des hauts fonctionnaires peut venir accompagner ou renforcer les dynamiques de politisation du champ de la gestion de la diversité au fédéral.

Outre la question des nominations des principaux hauts fonctionnaires, le thème de la politisation permet aussi de prêter attention aux instruments et aux pressions politiques exercées sur les systèmes administratifs et sur les professionnels de la gestion des administrations publiques, ne serait-ce par exemple, pour l'encadrement des priorités et des processus des ressources humaines. Aussi, les liaisons parfois très fines entre la délimitation des marges de manœuvre et de l'autonomie des administrations publiques par rapport à l'agenda politique du pouvoir en place permettent de saisir l'étendue de la (re)distribution des positions prises par les tenants du champ politique, au sein du champ bureaucratique. Dans le contexte du champ la gestion de la diversité, la figure du pouvoir politique est depuis le départ instigatrice des dispositifs en vigueur et au premier lieu desquels, la loi sur l'équité en emploi qui pour rappel, avait été voulue par le gouvernement libéral de Pierre Elliott Trudeau et qui fut adoptée par la suite, sous le gouvernement progressiste-conservateur de Brian Mulroney.

Aussi, dans quelle mesure, le champ de la gestion de la diversité au sein des organisations du Gouvernement central du Canada met-il en lumière des dynamiques de politisation visant l'instrumentalisation des enjeux de la diversité, non seulement par le biais du volontarisme politique des gestionnaires mais aussi par la réduction progressive de leur autonomie et de la ligne de démarcation séparant leurs responsabilités de celle des représentants politiques ?

Nous verrons dans les prochaines pages que la plupart des gestionnaires interrogés sont conscients de la nature très « politique » du champ ainsi que de ses évolutions récentes ou en cours et

voulues par le gouvernement. Si pour certains, cette implication et ce volontarisme, voire cette prise en charge par la sphère politique, est un signal tout à fait positif favorisant une amélioration significative de l'état des représentations bureaucratiques, à tous les niveaux, et d'une intégration des principes de l'ÉDI à l'ensemble des systèmes d'emploi et de la culture de travail de la fonction publique, pour d'autres, cela peut aussi venir alimenter un certain militantisme politique au cœur-même des logiques d'action des gestionnaires, les rendant toujours plus redevables envers les acteurs politiques. À ce constat, s'ajoute aussi les nouvelles responsabilités inscrites à leur mandat, notamment dans les collaborations toujours plus poussées avec les réseaux d'employés qui se voient progressivement intégrés et institutionnalisés dans les arcanes ministériels, et qui viennent à négocier avec les gestionnaires la mise en place d'agendas organisationnels spécifiques les concernant en termes de planification des programmes et politiques de ressources humaines.

Dans la première section, il sera question de mettre en évidence que certaines décisions ou initiatives discutées par les gestionnaires ont selon eux, un caractère imminemment politique. Il s'agira ensuite de considérer certaines évolutions pour le moins récentes dans l'attribution des responsabilités et des délimitations de la relation politico-administratives entre gestionnaires publics et acteurs politiques, rendant toujours plus imputables les premiers à l'égard des seconds. Dans un troisième temps, nous verrons que dans quelques situations rencontrées, certains gestionnaires se sont dit sujets à des formes d'instrumentalisation de la nature de leur travail. Finalement, il sera question de noter que l'analyse du contexte sociétal et des événements sociaux successifs doit pouvoir être resituée dans la lecture des dynamiques de politisation du champ organisationnel, dans la mesure où la fonction publique, par le truchement du jeu politique, se trouve à être directement influencée et réactive à ces événements pour la conduite ses programmes de gestion interne.

10.1 Des décisions et initiatives de gestion à caractère éminemment politique

Il est ressorti des discussions avec les gestionnaires fédéraux de l'ÉDI que la détermination des objectifs des programmes d'équité en emploi, de diversité et d'inclusion mais aussi, des ressources allouées à ceux-ci se trouvait fortement corrélée dans le temps à l'intérêt politique porté par les gouvernements successifs (10.1.1). Il est à noter que le contexte de la gouverne de Justin Trudeau et des décisions récentes a eu pour effet de venir renouveler l'impulsion politique envers le champ (10.1.2).

10.1.1 Une détermination des ressources et des objectifs organisationnels contrainte par la fluctuation de l'intérêt politique pour la diversité au fil du temps

Si l'appétence pour la question de la gestion organisationnelle de la diversité connaît ces dernières années un renouveau en raison des ressources mises à contribution ainsi que des thématiques abordées et pour lesquelles, les administrations doivent pouvoir composer, il n'en a pas toujours été de même. Certains des gestionnaires interrogés ont même souligné que jusqu'à récemment, peu de contraintes et d'obligations de gestion par les résultats étaient formalisées sur le plan politique :

« La première fois que j'ai touché à ce dossier c'était en 2010 et on parlait des quatre groupes et c'était l'affaire des ressources humaines et là, ça a totalement changé. C'est sûr qu'avec les libéraux on voit une grosse différence et c'est le centre de tout et le centre de la politique. Que ce soient des programmes ou peu importe, ce qu'on met de l'avant c'est une préoccupation qu'on a et c'est une notion en ressources humaines, quel que soit la discipline que nous les spécialistes on doit intégrer partout » (BAC, entretien 14, p. 5).

Cette préoccupation tous azimuts a semble-t-il, davantage été mise de l'avant sous les gouvernements libéraux que sous les gouvernements conservateurs. Ces derniers, lorsqu'ils étaient au pouvoir ayant eu tendance à faire reculer dans les priorités de l'agenda politique les enjeux portant sur

les questions de diversité. Conjugué à cet intérêt moindre, le contexte de départ en retraite de nombre de gestionnaires a aussi engendré des difficultés. Certains, depuis la mise en place de l'équité en emploi, avaient contribué à forger les systèmes administratifs et à développer une large expertise dans le cadre du champ. Les coupures effectuées sous le Gouvernement conservateur de Stephen Harper sont une décision politique qui a directement affecté les capacités organisationnelles des ministères et des agences pour assurer le renouvellement de leurs personnels et des ressources allouées à la gestion des programmes d'équité en emploi :

« Faut que je vous explique ce qui s'est passé au niveau historique. Donc sous le gouvernement conservateur, il y a eu la diminution des ressources au Gouvernement fédéral, en 2012-2013. Cela a fait en sorte que l'équité en matière d'emploi est un groupe qui a écopé de ressources un petit peu. Euh, on a perdu de l'expertise et de l'expérience au sein des ministères. On a eu un renouvellement énorme avec beaucoup de personnes qui sont arrivées mais il n'y a pas toujours eu le transfert de connaissances au sein du gouvernement au complet. Il y a eu beaucoup de changement durant cette année-là. Ça ne fait pas si longtemps de cela. Ça fait juste 8 ans. Et à cause... euh pas à cause de ça mais y a eu une série de personnes qui sont parties à la retraite parmi nos spécialistes d'équité. Fait qu'on a dû dans les dernières années, et c'est pour cela qu'on a eu des changements d'orientation dans nos rapports annuels où est-ce qu'avant on mettait beaucoup plus les pratiques d'un ministère versus un autre ministère en avant. Puis, dans les deux dernières années on a vraiment regardé les initiatives qui sont communes à tous les ministères. Puis la raison de cela c'est vraiment qu'il y a eu une diminution de l'expertise » (SCT, entretien 5, p. 8).

Ces coupures dans les budgets des ministères et des agences ont aussi été notées à la Commission Canadienne des Droits de la Personne qui a la charge des vérifications légiférées auprès des employeurs et qui a été contrainte de revoir ses procédures et programmes, tel que souligné dans le précédent chapitre, pour pouvoir assurer un processus rationalisé de vérification qui, à défaut de pouvoir miser systématiquement sur une approche personnalisée, à l'endroit de chacun des employeurs, a privilégié une approche par grappe pour tenir compte de la baisse de ressources et de la hausse des attentes :

« Oui c'est sûr. Il y a eu des coupures au Gouvernement qui nous ont affectées. C'est sûr que cela a pesé sur la charge de travail mais à chaque fois, on a eu à s'adapter » (Entretien 6, CCDP, p. 5).

Depuis 2015, les gestionnaires notent que le changement de gouvernement a eu pour effet de voir les enjeux de gestion de la diversité remis au-devant de l'agenda des priorités gouvernementales et que cela aurait permis de débloquer des ressources et de définir de nouvelles orientations pour accompagner le travail vis-à-vis de l'équité en emploi :

“So, I think there is a challenge there. On veut porter des choses, des changements pour agrandir les groupes EE. But because policies and politics are very tied in the government, cela va prendre beaucoup de temps. So, faut que les organisations trouvent d'autres façons de faire ce qui est hors la loi mais toujours qu'ils protègent les employés comme protect privacy, expect privacy does mean the needs of employees [...]. Avec cela, notre chef, le statisticien en chef, lui, quand on a commencé à discuter de notre plan d'action, lorsqu'on a voulu implémenter ces changements-là, il nous a vraiment poussé pour... ces mots étaient BIPOC. Lui est minorité visible et lorsqu'on lui a présenté pour la première fois : « That's nice mais ça change quoi ? ». Pis, ce qu'il nous a demandé de vraiment faire c'était de développer des actions qu'on pourrait vraiment mesurer” (SC, entretien 8, pp. 2-3).

Ce renouvellement politique amorcé avec le retour au pouvoir des libéraux est ainsi venu élargir et reconfigurer le champ organisationnel pour y enjoindre de nouvelles questions et de nouveaux processus organisationnels tournés non plus uniquement en direction de l'équité en emploi mais progressivement vers la gestion de l'ÉDI, comme défendu dans les précédents chapitres.

10.1.2 Une intervention plus poussée de la part des acteurs politiques dans le contexte de la gouverne libérale de Justin Trudeau

L'ensemble des gestionnaires interrogés a fait coïncider l'avènement d'un renouveau progressif de l'intérêt et de l'approche de la gestion de la diversité retenue dans les administrations publiques fédérales avec un phénomène de re-politisation accélérée de la diversité se retrouvant traduit dans les discours comme dans un agenda politique particulièrement favorable à la défense du droit des minorités, à la réconciliation avec les peuples autochtones, à la revalorisation du multiculturalisme canadien et à l'immigration. Cette réification de la diversité en tant que préoccupation transversale aux politiques publiques est donc venue non seulement cimenter de nouvelles lois, et notamment celle sur l'accessibilité en 2018, mais aussi permettre de revendiquer la mise à jour des lois mises en place antérieurement, dans le but de tenir compte des évolutions tant sur le plan terminologique que pratique et qui sont intervenues dans les dernières années. En 2019, le Premier ministre a ainsi, dans sa revue économique, formulé le souhait de voir modernisée la loi sur l'équité en matière en emploi :

« Ça a été annoncé par le Premier ministre au mois de février je pense dans son...voyons...il a fait un appel...voyons...économique...il a fait une revue économique au mois de février je crois dans laquelle il a annoncé la mise en place de la revue et les membres du groupe qui vont faire la révision sont en ce moment en train de faire la mise en œuvre de ces groupes là ... ils sont en train de les appeler pour voir s'ils sont disponibles » (SCT, entretien 5, p. 3).

À ce souhait de revoir les outils et les processus préexistants, il a aussi tenu à faire de l'enjeu de la gestion de l'ÉDI, une priorité de son gouvernement afin de rendre la fonction publique plus représentative de la diversité du Canada :

« Étant donné que le gouvernement s'est donné l'objectif d'éliminer ou d'amoindrir le plus possible les discriminations au sein de la fonction publique et d'avoir une fonction publique plus représentative de la population. Donc, de s'assurer que la population soit assez représentée au sein de l'organisation et que ce ne soient pas toujours les mêmes groupes qui aient le haut du pavé; que ce ne soit pas toujours les mêmes qui vivent toujours les mêmes problématiques et pour rendre le milieu de travail plus sécuritaire, le plus sain possible pour tout le monde » (RCA-ANCSA, entretien 7, p. 2).

Ajoutons à ces annonces et au contexte de la médiatisation de certains événements de société à très forte charge émotive tels que l'assassinat de George Floyd aux États-Unis ou la découverte d'un charnier de 215 enfants autochtones, situé sur le site de l'ancien pensionnat de Kamloops, en Colombie-Britannique, le fait que le Greffier du Conseil Privé, qui est considéré comme le plus haut-fonctionnaire fédéral et qui est directement nommé par le Premier ministre, pour relayer les engagements et les priorités de ce dernier en faveur de la diversité et à l'égard de la fonction publique fédérale, ait lancé un appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion le 22 janvier 2021. Nous reviendrons plus en détail dans la prochaine section sur cet appel, tant il a contribué à renverser les rapports à l'endroit de la dichotomie politico-administrative entre les gestionnaires et le gouvernement :

« On entend beaucoup maintenant parler de *Call for action, Call for justice* avec tout ce qui s'est passé récemment avec les personnes autochtones et les gens veulent des comptes donc, c'est de l'information qui devrait être accessible. C'est supposé être sur le lien externe à la même place où il va y avoir le plan d'accessibilité. Parce qu'on doit des comptes aux canadiens donc on devrait rendre nos outils accessibles pour que les gens comprennent ce qu'on fait ou ce qu'on devrait faire » (JC, entretien 9, p. 11).

« Une autre tendance qu'on voit beaucoup et que tu vas voir dans les autres ministères, c'est que toute ma carrière jusqu'à Georges Floyd, on a toujours parlé du groupe minorités visibles mais de plus en plus, on parle de groupes de sous-catégories, comme on parle du groupe des *Black Employees*. Ce sont

surtout les noirs qui sont en fait en avant plan pour l'instant. Parce qu'on a été habitué pendant plusieurs années à voir cela comme un tout mais là, nous on veut vraiment regarder par groupes... C'est vraiment un Shift au niveau des mentalités puis je le sens vraiment au niveau du Clerk avec les discours qui vont souvent être Black ou Indigenoux, donc souvent on voit qu'il y a des changements et c'est vraiment un défi à l'interne » (IRCC, entretien 10, p. 8).

Ces priorités du Premier ministre et cet appel à l'action de la part du Greffier du Conseil Privé apparaissent ainsi comme une impulsion vis-à-vis des administrations publiques pour que celles-ci redoublent d'efforts dans leurs dispositifs de gestion des ressources humaines, donnent l'exemple et en fassent davantage pour assurer la représentation des minorités et pour valoriser une culture et un milieu de travail plus équitables et plus inclusifs pour tous :

« Puis cette année entre-autres, tout ce qui est équité, diversité et inclusion est une priorité organisationnelle parce que cela découle dans haut, ça découle des priorités du Greffier, ça découle des engagements corporatifs » (CLO, entretien 12, p. 4).

"I'm responsible for rolling out the department plans under the call for action that was issued last year. So, the Clerk of the Private Council sent it out for every deputy minister and his expectations for increasing that representation but also, for building culture and inclusion in the organisations. I'm responsible for rolling out those initiatives under the call for action" (ISDE, entretien 17, p. 1).

Cette prise d'engagement à la fois publique et personnelle de la part du Premier ministre comme des ministres du gouvernement libéral a ainsi permis de repolitiser la question de la gestion de la diversité, via l'agenda politique tout en venant rendre possible la reconfiguration globale du champ vers de nouvelles priorités organisationnelles découlant directement du mandat des gestionnaires de l'ÉDI, telles que la réconciliation avec les peuples autochtones ou l'antiracisme; de nouveaux destinataires des actions véhiculées par le champ comme par exemple, la communauté des personnes noires; et finalement, de nouvelles distributions des positions entre les acteurs de la gestion, de la haute-administration (ex : sous-ministres, sous-ministres adjoints et Greffier du conseil Privé) et de la sphère politique (Premier ministre et membres de son Cabinet) :

« Il y a quelque chose d'autre que je devrais vous dire. Peut-être qu'on vous en a parlé mais la diversité et l'inclusion c'est une des priorités du Premier ministre. C'est une des priorités du Greffier qui est responsable de toute la fonction publique. Donc le Greffier a donné des objectifs aux administrateurs généraux qui sont responsables des organisations. Donc le greffier a donné des objectifs qui s'appellent les engagements du Greffier je pense. Il a donné ses objectifs aux administrateurs généraux. Le Premier ministre a aussi donné un objectif à ses ministres par rapport à l'augmentation de la représentation. Là, je parlais de la loi sur l'équité, de la loi sur l'accessibilité, de la loi sur l'emploi dans la fonction publique mais il y a aussi ces exigences du Greffier et du Premier ministre pour augmenter la représentation, en particulier pour les personnes noires et les autochtones et là, tous les ministres et les administrateurs généraux essaient d'augmenter la représentation de ces groupes-là et nous, on va donner des avis et des recommandations pour les aider à faire cela en dedans des lois qui sont en place [...]. On a un produit d'orientation qui va sûrement être publié demain ou sinon la semaine prochaine et qui porte sur les sous-groupes. Tantôt je vous disais que le greffier et le Premier ministre voulaient qu'on augmente la population des personnes noires. Les personnes noires sont pas un groupe désigné » (CFP, entretien 3, pp. 6-7).

Après avoir souligné ces évolutions de l'intérêt politique au fil du temps pour la question de la gestion de la diversité dans les administrations fédérales, voyons à présent dans un second temps que les initiatives plus récentes, visant la re-politisation de la question de la diversité et de sa gestion dans la fonction publique ont consisté en un tournant majeur dans les relations établies jusqu'à présent et qui reposaient sur une position pour le moins indépendante des acteurs de la gestion vis-à-vis des représentants politiques. Ce nouveau rapport d'imputabilité et de responsabilisation directe de la gestion ministérielle des ressources humaines vis-à-vis du gouvernement est importante du point de vue du principe de la séparation du champ politique et du champ bureaucratique et qui, dans le cas

présent, se voient tous-deux confondus dans la démarche de transformation des processus et pratiques du champ organisationnel tout entier.

10.2 Pour les gestionnaires, une réorientation de la relation politico-administrative

La modification des dynamiques en lien avec la dichotomie politico-administrative, engendrée et par l'appel à l'action du Greffier et par la directive du Conseil du Trésor sur l'équité en emploi, la diversité et l'inclusion, peut se voir sous deux angles : par le renforcement de l'implication des ministres et des sous-ministres dans la gestion du dossier (10.2.1) mais aussi, dans l'imputabilité directe établie entre les gestionnaires de la diversité et les sous-ministres (10.2.2).

10.2.1 L'augmentation du degré d'implication des ministres et des sous-ministres dans la conduite de la gestion de la diversité

L'appel du Greffier du Conseil Privé vise à renforcer l'imputabilité des ministres et des sous-ministres à l'endroit du Cabinet en ce qui a trait à la gestion des programmes d'ÉDI au sein des ministères et des agences et à assurer une direction plus diversifiée de la fonction publique. Dans les mois suivant l'appel à l'action du Greffier, la Greffière par intérim est venue réclamer des comptes à l'ensemble des sous-ministres sur les actions jusque-là entreprises à l'échelle de leur organisation pour « apporter des changements concrets [et pour voir réhaussé] le niveau de participation des gestionnaires de la communauté des ressources humaines [...] et ce], au travers d'une lettre ouverte décrivant les mesures et les premiers effets » (Greffière par intérim du Conseil Privé, 2021). En réponse, les lettres des sous-ministres ont fait état des résultats d'une revue systématique conduite dans chacune des organisations quant aux chiffres de la représentation et quant aux stratégies déployées jusqu'ici à l'interne. Cet appel à l'action du Greffier du Conseil Privé et cette responsabilisation des sous-ministres dans la conduite de l'ÉDI formalise pour ainsi dire, une démarche de réédition des comptes qui se conjugue à celle voulue par le Premier ministre dans les annonces faites sur ses priorités à l'endroit de la diversité et que l'on retrouve par ailleurs dans les lettres de mandat transmises aux ministres de son cabinet :

« Ce qui a aidé beaucoup cet élan qu'on voit depuis très récemment, c'est l'ancien Greffier du Conseil Privé qui a lancé un appel à l'action aux ministères et non seulement qui a lancé un appel à l'action mais qui les rend dorénavant imputables de revenir au Conseil Privé et de faire état de l'avancement du programme de diversité et d'inclusion. Donc là, c'est le Greffier qui lance cet appel et qui demande en gros aux ministères non seulement de se doter d'un effectif représentatif de la société canadienne mais aussi de se doter de milieux de travail qui soient inclusifs, respectueux et ouverts à la diversité. On doit faire état et rapport de ceci. La haute gestion, ceux qui représentent les ministères, les sous-ministres adjoints. Dans notre cas, c'est un président. Ils sont imputables dorénavant [...]. C'est peut-être cette imputabilité de la haute gestion à l'interne mais maintenant c'est vraiment un peu plus haut. Ça a donné un petit élan » (ASF, entretien 20, p. 8).

À cette implication, « beaucoup plus élevée », au sein des ministères pour les enjeux de gestion de la diversité, certains gestionnaires principaux ont constaté que cet engagement des sous-ministres se voyait traduit dans leur participation active à l'établissement des plans d'action et des mesures spécifiques mises en œuvre par la communauté des gestionnaires en ressources humaines. Leur association a ainsi contribué au renouvellement de l'image de la haute gestion dans l'organisation mais aussi de l'organisation dans sa globalité vis-à-vis des publics :

« Je pense que c'est sans me tromper dans le niveau d'implication de nos sous-ministres. En fait, nos sous-ministres, on a une sous ministre [...] mais on a aussi une sous ministre associée qui est plus un titre, mais souvent les sous-ministres associés ce sont plus des sous-ministres en devenir. On les met à côté des sous-ministres et qui sont donc en dessous d'eux mais qui dans les faits, sont côte-à-côte.

Souvent les messages sont écrits et signés par les deux sous-ministres et souvent aussi la sous ministre associée, on va quand même l'appeler sous-ministre. Donc, ce sont des personnes qui sont des sous-ministres juniors et qui éventuellement vont prendre la suite ou qui sont sur la liste d'attente pour devenir à leur tour sous-ministre. Donc tout cela pour dire que notre sous ministre associée, numéro deux du ministère, [...] c'est la première sous ministre noire du secteur public fédéral. Bien en fait, comme sous-ministre associée. Tout cela pour dire qu'il y a une implication personnelle et qui se sent chaque jour depuis George Floyd. Si tu vas sur Google tu verras. Je ne veux pas dire qu'on est le ministère qui est le plus engagé mais définitivement, on est parmi les plus engagés au niveau de la volonté. Euh, elle a aussi créé...je te parlais tantôt d'un comité de travail anti-raciste » (IRCC, entretien 10, p. 11).

À cette responsabilisation politique des ministres et des sous-ministres souhaitée par le Premier-Ministre et par le Greffier du Conseil Privé, il s'agit aussi de voir dans cette forme de politisation des dispositifs de gestion des ressources humaines, une réorganisation à l'interne de la relation des gestionnaires de l'ÉDI avec la haute-gestion et qui, jusqu'à la récente directive du Conseil du Trésor sur l'équité en emploi, la diversité et l'inclusion, étaient pour le moins relativement détachés et relativement indépendants dans la conduite de leur travail.

10.2.2 Une action décompartmentée et une mise en responsabilité directe des gestionnaires de l'ÉDI envers les sous-ministres

La directive du Conseil du Trésor, entrée en vigueur le 1^{er} avril 2020 et qui précède donc l'appel à l'action du Greffier du Conseil Privé, avait d'ores et déjà amorcé une refonte de la relation de responsabilité à l'endroit de la gestion de la diversité, en demandant que chaque administrateur ministériel général désigne un haut fonctionnaire responsable pour « consulter, mobiliser et collaborer avec les employés de groupes désignés en vertu de la loi sur l'équité en matière d'emploi, ainsi qu'avec les gestionnaires, les agents négociateurs ministériels et les autres employés, dans tous les aspects de l'équité en matière d'emploi, de la diversité et de l'inclusion, y compris les plans, systèmes, politiques, pratiques et processus » (Conseil du Trésor, 2020). Il s'agit là d'une mesure importante qui vise à déplacer le centre de gravité de la gestion des programmes d'ÉDI de la sphère des ressources humaines pour les voir dispersés dans toute l'organisation et pour assurer leur coordination au plus haut niveau hiérarchique de l'organisation :

« Je vais peut-être plus revenir à la question de l'équité en emploi. Je vais quand même dire qu'on est très actifs dans le groupe du Senior EE officiel. Donc ça c'est un nouveau genre de titre...chaque ministère a dû nommer un exécutif responsable de l'équité [...]. Bah c'est un réseau qui s'inscrit sur la nouvelle directive sur l'équité en emploi et qui veut que chaque ministère nomme un exécutif responsable de l'équité...avant c'était là tout de même mais maintenant c'est vraiment officiel. Puis il y a un réseau qui a été développé. Nous dans notre ministère, c'est notre directrice générale qui est la Senior EE officiel mais dans le réseau et les discussions, c'est moi qui vais aux rencontres avec la DG » (PC, entretien 16, p. 6).

La formalisation d'instances de gouvernance de l'ÉDI et de comités directeurs réunissant la gestion, la très haute gestion et les réseaux d'employés a ainsi résulté de cette directive pour que le sujet ne soit plus traité en vase clos et pour relever le niveau d'implication collective, au même titre que le niveau de responsabilité et de redevabilité des gestionnaires principaux vis-à-vis des sous-ministres ou sous-ministres adjoints :

« Parce que notre président a réalisé que notre gouvernance n'avait pas assez de diversité dans les membres de la gouvernance actuelle pour avoir cette vision là et pour prendre des décisions sur le changement de culture et l'amélioration de SPC et pour faire toutes ces belles choses-là. Donc, on a créé ce conseil. Morgane a mentionné nos employés mais nos sous-ministres adjoints sont également membres. Donc eux, ils ont la chance d'étendre les autres employés, nos champions pour chacun des groupes et ils peuvent entendre, malgré qu'on ne l'ait pas trop fait la dernière fois, mais on essaye d'aller

chercher des témoignages sur des sujets spécifiques pour avoir cette discussion sur le « Oh my god, je ne savais pas qu'il y avait ce problème-là », donc sur des sujets spécifiques [...]. Notre président c'est notre sous-ministre et on a aussi le vice-président qui serait un sous-ministre associé dans notre ministère ainsi que les sous-ministres adjoints » (SPC, entretien 15, pp. 6 et 8).

Enfin et bien que cette double évolution soit perceptible dans les différents ministères et agences, dans les positions prises par les gestionnaires par-rapport à la haute-gestion et dans les positions prises par les sous-ministres vis-à-vis du Greffier du Conseil Privé et du Cabinet du Premier ministre, il est à souligner que ces redistributions entre politique, gestion et haute-gestion, ne sont pas parues toujours évidentes ni parfaitement ficelées dans certaines organisations où les gestionnaires ont parfois exprimé certaines difficultés de compréhension du fonctionnement des nouvelles instances et d'interprétation des nouvelles démarcations dans les responsabilités :

« À mon retour dans la nouvelle structure, ce qui avait été proposé c'était un gestionnaire et quatre employés dont deux du côté des langues officielles et deux du côté de l'équité en matière d'emploi, diversité et inclusion. Ce qui n'est pas tout à fait clair et encore en évolution, c'est que juste avant les fêtes, vers novembre, l'organisation Relation Couronne-Autochtones Affaires du Nord Canada a mis sur pied un secrétariat sur l'élimination du racisme et sur la diversité et l'inclusion et c'est le sous ministre qui a mis en place ce secrétariat puis il avait d'après ma compréhension, pour but de faire avancer la question de la diversité et de l'inclusion au sein du ministère et c'était chapeauté par un sous-ministre adjoint chevronné qui est là depuis un certain temps dans la fonction publique et qui est une personne autochtone. Et il a mis sur pied une petite équipe de 5 personnes ou 6 grosso modo. Jusqu'à présent, ça n'a pas été très bien clarifié leur rôle par rapport au mien. J'ai essayé de travailler avec eux-autres et vice-versa mais là, le sous-ministre adjoint a quitté [...]. Il s'est en allé pour travailler au Conseil Privé. Et l'équipe est restée pour l'instant mais sans chef et je ne sais pas trop ce qui se passe. Y a des petites poches de personnes qui travaillent un peu de partout pour traiter de la diversité et de l'inclusion. Ils ont fait venir aux RH quelqu'un au niveau directeur qui est censé travailler avec moi et mon directeur principal. Ce qu'on me dit c'est qu'il va fournir du leadership exécutif mais ce que cela veut dire, je ne sais pas » (RCA-ANCSA, entretien 7, p. 4).

Cette dernière déclaration est intéressante au sens où elle semble indiquer que certains des gestionnaires, dans certaines situations données, semblent conscients de formes d'instrumentalisation de la gestion des ressources humaines à des fins politiques.

10.3 Un sentiment d'instrumentalisation politique perçu par certains des gestionnaires

Du sentiment d'instrumentalisation politique partagé de certains gestionnaires sur les enjeux de gestion de l'ÉDI, ressortent deux tendances dans les déclarations : d'une part, le souci et l'intérêt politique pour l'image et le visage de la fonction publique (10.3.1) et d'autre part, les pressions et les difficultés ressenties par les gestionnaires dans la conduite du changement à l'intérieur des administrations publiques (10.3.2).

10.3.1 Un intérêt politique pour l'image et pour le visage de la fonction publique

Certains des gestionnaires interrogés ont précisé que l'intensité des débats et des attentes à l'endroit de l'amélioration de la diversité, de l'équité et de l'inclusion au sein de la fonction publique n'était pas détachable d'un intérêt politique du gouvernement de montrer celle-ci comme étant à la pointe de ces avancées, sous l'impulsion d'agendas et de politiques progressistes et bien que ceux-ci ne soient, tel que précisé plus haut, pas garantis de durer dans le temps long ou à la suite d'un changement de majorité parlementaire :

“I don’t know where we will be in 25 years but certainly, closer than now. I don’t know how long it would take for diversity to be removed from the agenda, but we still have a lot to do. And I don’t know how far the governments will want to go with diversity and develop activities and resources depending on who is in power. I’m not sure this is politically correct, but you see the point” (AAC, entretien 18, p. 11).

Cet intérêt peut aussi être rapproché de la volonté des gouvernants de vouloir répondre à des mouvements de protestation ou de revendication, en prenant ainsi pour exemple et pour terrain d’application, la fonction publique, ce qui en bout de ligne, peut venir conférer du crédit et du capital politique au gouvernement en place :

« Puis là, ce qu’on voit et pas juste dans la société canadienne mais dans toutes les sociétés, ce sont les groupes de revendication qui vont devenir très forts parce qu’on ne rencontre pas leurs besoins. On est dans un système où est-ce que chacun des ministères est géré par un administrateur, un bureaucrate mais il y a aussi un député qui est un ministre donc il est redevable de ces mêmes canadiens et canadiennes là dans son comté. Donc on a un système un peu spécial de ce point-de vue là parce que si on ne rencontre plus les besoins des Canadiens et canadiennes eux ils perdent leur job car ils ne se font pas réélire. Donc il y a quand même, de la pression politique pour que les produits qu’on sort rencontrent les besoins des canadiennes et canadiens pis au Canada, notre démographie démontre qu’on est de plus en plus diversifié à toutes les années et même que j’ai lu dans les dernières projections de Statistique Canada que d’ici 2030, l’homme et la femme blanches vont être une minorité, même si cela ne sera pas partout le cas. Villes versus zones rurales » (SCT, entretien 5, p. 12).

La prise en compte des évolutions démographiques et des évènements ayant cours dans la société permet ainsi aux gouvernants de donner l’impulsion nécessaire aux politiques de bureaucratie représentative et de gestion de l’environnement organisationnel pour que la fonction publique reflète davantage, et ce à tous les niveaux, le besoin d’une plus grande diversité puisque celle-ci a cours dans la société. Cela peut aussi contribuer à venir mettre en lumière les ministères, voire à personifier l’action de certains sous-ministres dans la conduite du changement organisationnel pour répondre aux attentes des groupes d’employés :

« On est vraiment un ministère qui est sous le *Spotlight* on va dire. Donc avec notre sous ministre noire qui a créé aussi ce comité anti-raciste je pense qu’il y a beaucoup de pressions sur nous. On est ciblé par rapport à la haute gestion plus qu’ailleurs pour réaliser des progrès sur ces enjeux et je dirais que c’est cela qui nous distingue le plus des autres. Encore une fois, on n’est pas rendu...y a plusieurs actions concrètes mais on est vraiment dedans présentement. On est en train de mettre en place tout cela » (IRCC, entretien 10, p. 11).

À cet intérêt politique de vouloir transformer les pratiques et l’image de la fonction publique, viennent aussi des pressions et difficultés rencontrées par les gestionnaires principaux qui reconnaissent certains décalages entre la volonté politique de vouloir transformer à tour de bras la fonction publique et la réalité de l’état des perceptions et du chemin restant à parcourir à l’endroit de la diversité au sein des administrations publiques fédérales, que cela soit au niveau des employés comme des gestionnaires, et par contraste avec le mandat des sous-ministres dans la conduite du changement.

10.3.2 Des pressions et difficultés ressenties sur la conduite interne du changement

Une première observation formulée par quelques répondants et qui peut s’apparenter à un reproche, est la supposition de la déconnexion partielle des hauts-fonctionnaires dans leur perception du degré de maturité des employés comme des gestionnaires pour aborder de tels changements et à l’égard de réalités contextuelles pas toujours favorables à cette transformation des mentalités, des pratiques et processus organisationnels :

« Même que je te dirais que ça peut poser un effet de lassitude mais je pense que ceux qui ont vraiment le pouvoir de changer concrètement quelque chose ce sont ceux qui sont là sur le terrain et qui font les embauches. Ce n'est pas un sous-ministre qui embauche des gens régulièrement donc faut vraiment aller changer la mentalité des gestionnaires et cela, je pense qu'on n'en est pas encore rendu là dans l'étape de changer la mentalité et dire ce n'est pas juste dans la mentalité de mon travail, ce n'est pas juste une vague et de s'assurer que quand ça va être terminé, on va avoir laissé une trace. [...]. Donc souvent on voit qu'il y a des changements et c'est vraiment un défi à l'interne comme gestionnaire de mon équipe de travailler sur ces enjeux si on me dit un jour tu as un seul groupe et un autre jour « oh bien non, tu peux aller à l'intérieur des autres groupes ». Y a comme un changement de mentalité à faire aussi dans mon équipe pour voir comment eux se sentent par rapport à cela aussi » (IRCC, entretien 10, pp. 4 et 8).

À cette déconnexion, peut aussi être cité le reproche de voir la tâche des gestionnaires des programmes d'ÉDI pressurisée par la volonté de certains sous-ministres de vouloir assurer leur progression de carrière, la gestion de la diversité étant devenu, tel que mis de l'avant dans le précédent chapitre, un critère à part-entière des conventions de performance et de gestion des carrières. Dans certains cas, cette pression politique de la part des sous-ministres et sous-ministres adjoints peut engendrer des situations d'épuisement professionnel et de découragement pour les gestionnaires, face à l'étendue des demandes en lien avec l'ÉDI, ce qui peut s'avérer contre-productif pour l'amélioration d'ensemble du climat de travail :

« [Les sous-ministres et sous-ministres adjoints] sont très centrés sur leur carrière pour passer à leur prochain job, de préférence une promotion et sans égard sur les exigences vis-à-vis de leurs employés. C'est ce que j'ai vécu de mon côté. J'ai un peu l'impression que les employés sont un peu exploités, si je peux utiliser le mot. On presse le citron à un moment donné, selon le goût du jour en allant chercher des employés qui ont une connaissance ou une expertise dans un domaine particulier. On va les écraser et en tirer ce qu'on peut et après cela, on passe à autre chose et on oublie qu'ils ont une famille, qu'ils ont des croyances et des valeurs et quelquefois, ils sont quasiment contraints à exécuter des demandes qui sont contraires à eux et à leurs valeurs. Vous avez le gouvernement qui change et on te dit demain matin que les langues officielles sont plus importantes et bien, j'aurais beaucoup de misère à travailler là-dedans, parce que c'est une valeur fondamentale pour moi. C'est la même chose pour la diversité et l'inclusion. J'ai toujours aimé et respecté le gens, excepté que je me suis rendu compte qu'en aimant et en respectant les gens, moi on ne m'a pas aimé et on ne m'a pas respecté. Donc là, je suis à un moment de mon cheminement où est-ce que je réfléchis à comment aborder cela et est-ce qu'on est vraiment sincère dans la fonction publique ? Et sur le fait de reconnaître qu'on n'est pas tous pareils et qu'on n'a pas le même point de vue. Je me demande quelquefois si tout cela est conciliable » (RCA-ANCSA, entretien 7, p. 7).

Finalement, à ces pressions résultant tant du degré d'implication des sous-ministres et sous-ministres adjoints dans la gestion ministérielle de l'ÉDI que d'une volonté politique du gouvernement de pousser ces derniers à transformer largement la culture organisationnelle des ministères et des agences, quitte à sous-estimer l'épaisseur du changement à réaliser à l'endroit des perceptions de l'ensemble des employés et de l'ensemble des processus de gestion, s'ajoute aussi l'épineuse question de l'actualité. Celle-ci peut alimenter une certaine anxiété des gestionnaires de voir à tout moment, de nouvelles priorités et de nouvelles obligations émerger et venant s'ajouter à l'ensemble des tâches et domaines d'action dont ils ont déjà la charge. Cette préoccupation renvoie une fois encore à la question du rapport entre taille et capacité organisationnelle :

« Comme je le disais, mon rôle en matière de ressources humaines, ce que je trouve difficile, c'est qu'il y a énormément de tendances qui se produisent en lien avec des événements qui se produisent, des nouvelles tendances comme là, on dit beaucoup que la diversité c'est l'inclusion, c'est l'antiracisme. C'est tout cela mis ensemble et c'est une initiative qui est mise en place par les hauts fonctionnaires, par le Premier ministre et tout, mais pour laquelle les petites organisations se voient dans une difficulté d'adopter des changements radicaux » (CLO, entretien 12, p. 8).

La prochaine et dernière section sera donc dédiée à l'importance de la question de la médiatisation des événements sociaux dans les effets de (re)mise à l'agenda politique de la gestion de la diversité au sein de la fonction publique.

10.4 L'influence des mouvements sociaux et médiatiques sur la politisation du champ

Les événements sociaux qui parcourent la société et leur médiatisation ont non seulement pour effet de venir exprimer un besoin de prise de parole et de sensibilisation pour libérer une charge émotive pesant sur certains employés et pour humaniser davantage les rapports professionnels au travail (10.4.1). Ils ont aussi pour effet de venir traduire l'appel politique à l'action en mesures concrètes visant les programmes de gestion de la diversité dans les organisations (10.4.2).

10.4.1 Des événements suscitant un besoin de discussion et de sensibilisation à l'interne

Pour beaucoup de gestionnaires, la fonction publique aurait connu un éveil et une prise importante de conscience dans le contexte de la médiatisation de l'assassinat de George Floyd par un policier le 25 mai 2020 à Minneapolis, dans l'État du Minnesota. Cet événement a soulevé une vague de protestations aux États-Unis, au Canada et ailleurs dans le monde à la suite de la diffusion des images de l'arrestation et de l'assassinat. La charge émotive suscitée par cet événement a été telle que les gestionnaires ont pour beaucoup, mentionné « un avant et un après » George Floyd dans le cadre de l'action en faveur de l'équité, de la diversité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale :

« Comme d'autres ministères, y avait toujours une équipe de diversité, d'équité et d'inclusion mais avec le meurtre de George Floyd ça a été un catalyseur pour beaucoup de ministères comme pour avoir plus de focus et vraiment voir ce qu'on veut comme fonction publique, mais pas juste les exécutifs mais tous les employés. C'est quoi qu'on souhaite pour notre fonction publique ? Qu'est-ce qu'on veut voir ? Au-delà comme considération, c'était qu'est-ce qu'on veut pour chacun de nos employés ? Quelle sorte de milieu on veut vraiment ? Pas juste pour avoir la diversité mais pour réfléchir sur les valeurs canadiennes et c'est quoi la diversité et l'inclusion » (SPC, entretien 15, p. 10).

Bien qu'il s'agisse là d'un tournant majeur, d'autres événements largement médiatisés comme la découverte de charniers d'enfants autochtones ou encore, la tuerie de quatre membres d'une famille musulmane à London en Ontario en 2016, ont profondément ébranlé les consciences et largement mobilisé le champ journalistique en faveur de cet éveil collectif et de la mise en place d'instances de libération de la parole et d'initiatives de sensibilisation au sein de la fonction publique, pour accompagner les membres des communautés subissant de plein fouet « une augmentation des crimes haineux » ici et ailleurs et parmi lesquelles, « la communauté noire, les communautés autochtones, LGBTQ2+, musulmane, juive ou encore du Moyen-Orient » (Radio Canada, 19 mai 2022) :

“ A lot of things have happened in social media and in the society with Black Lives Matter but also with indigenous schools. There's space for more awareness around these groups and struggles. There is now more awareness and appreciation to being inclusive and about what can be done [...]. So, this is more inside the networks. they organize their own activities. And I've only returned....one example but more recently during the incidence that happened in London, Ontario, basically I don't know...was not prepare as part of the plan but in the residential schools, there were a lot of traumas from our employees, so it was something organized called safe space event we held so, essentially it was to discuss. It was virtually but to discuss how they were feeling. Usually, we organize learning events for different communities as employees with disabilities and/or for LGBTQ+...there are a lot of awareness events we do, but this one for London events was more to invite people to share their emotion” (AAC, entretien 18, pp. 5, 6, 9 et 10).

La tenue de causeries, voulues non seulement par la haute-gestion des ministères et agences mais aussi par l'appel à l'action de la part du Greffier du Conseil Privé, est venue en appui aux employés pour porter leur parole, leur besoin de consultation et de revendication de changements significatifs au sein de la société entière, et non uniquement de la fonction publique, quand bien même il faille en passer d'abord par-là :

« Dans plusieurs mesures en place qui tournent autour de ces consultations-là, sur les expériences vécues, c'est un grand exercice qui tourne autour du changement de culture que je mentionné tout à l'heure. Par exemple pour faire suite aux événements de l'an dernier avec George Floyd...au Canada avec...son nom m'échappe en ce moment, mais la dame autochtone qui est décédée et puis pour faire suite à l'appel à l'action du Greffier du Conseil Privé, on a organisé une causerie avec notre Président, des membres seniors de l'organisation, nos champions du sous-comité des minorités visibles et des personnes autochtones, notre chef des ressources humaines pour discuter de l'antiracisme au sein de la CFP. Notre président dans cette causerie-là a fait référence au racisme systémique à la CFP et qui existe au sein de la fonction publique de façon plus globale » (CFP, entretien 19, p. 12).

C'est donc à la suite de ces événements particulièrement douloureux que l'appel à l'action du Greffier a été formulé, demandant que des instances soient mises en place pour favoriser cette expression de la parole et pour mettre en place des actions de sensibilisation au travers des différents comités d'employés. Dans certains des ministères et des agences, les sous-ministres ont mis en place un secrétariat ministériel à l'antiracisme pour dénoncer et lutter plus activement contre les phénomènes de micro-agression et de discrimination à l'endroit de certains groupes d'employés et conformément à leurs demandes :

« Le 8 juillet ça va être sur le Secrétariat antiracisme. Donc, mon équipe d'équité était préalablement en ressources humaines. À cause du mandat d'équité en emploi habituellement, on se retrouve en ressources humaines quand on est du côté programme. Cependant, avec une conversation au mois de septembre et avec tout ce qui se passait dans le contexte de George Floyd, donc une conversation sur le racisme, on a décidé de grands enjeux à Justice et il y a eu la création du Secrétariat antiracisme qui se rapporte directement à la gestion et mon équipe a été sortie des ressources humaines pour se joindre à ce secrétariat [...]. Donc y a vraiment eu avec l'effet George Floyd l'année passée, le besoin de créer des ressources pour les employés. Par exemple, on fait un programme de recrutement mais il y a aussi l'aspect personnel et social qu'il a fallu embarquer parce que les gens étaient désespérés mais on se tourne vers qui ? Donc, qui est l'expert pour adresser les enjeux de nos groupes en quête d'équité ? Bah c'était vraiment l'équité, qui est très vocale comparativement au programme d'aide aux employés qui oui, fait du counseling mais n'a pas les outils ou n'est pas alerte par rapport aux enjeux des groupes spécifiques. Donc, on a pris un tournant différent. Récemment par exemple, c'était avec la communauté musulmane. Y a eu l'enjeu des enfants autochtones qui ont été déterrés et qui va aussi continuer. Donc notre mandat a changé dans le contexte puisque c'est plus que l'exercice de programme qu'on avait auparavant. Là, c'est beaucoup plus dans le social, pour nos communautés. C'est vraiment de s'assurer que les gens sont corrects donc cela a pris une autre tournure et avec le secrétariat anti-raciste surtout à Justice, c'est de voir si les politiques pour l'externe reflètent la nouvelle réalité et de voir si les outils qui sont en train d'être créés reflètent la société canadienne pour être certain qu'on ait tous les différents points de vue qui sont considérés si je peux dire. Donc c'est différent que ce que c'était pour les 10 années précédentes » (JC, entretien 9, p. 2).

10.4.2 Une charge émotive revendiquant un renforcement des politiques d'ÉDI

Si la mise en place d'instances de parole et d'initiatives de sensibilisation est une première étape qui a été demandée et positivement mise en œuvre pour répondre à la contestation sociale et à la récupération politique par le gouvernement fédéral de la situation et pour en appeler à d'importants changements dans la culture de gestion au sein de la fonction publique, plus encore, ces événements ont poussé à la mise à l'agenda de nouveaux objectifs et politiques organisationnelles, faisant aussi suite à la nouvelle directive sur l'ÉDI et à l'appel du Greffier :

« Comme je te dis, y a eu cette espèce de tremblement de terre avec George Floyd qui a vraiment changé la perspective. On a eu la création d'un groupe de travail antiraciste au ministère qui travaille aussi en collaboration avec nous et ça a commencé à soulever... y a eu un shift et là on est en plein dedans. Donc, s'il faut que je te donne... tsé c'est changeant... on est dedans présentement mais on est en train de mettre en place des structures. On veut mettre des objectifs à atteindre. Ça a toujours été un peu soft comme discours : on encourage de faire mais il n'y a jamais eu vraiment de mesures officielles d'embaucher de nouveaux employés ou de faire de la promotion basée sur l'équité en emploi. Mais là, le message qui passe du Senior Management vers le bas, c'est beaucoup là-dessus. Là, on n'a plus le choix, ça passe beaucoup par le recrutement. Puis c'est un peu l'idée je te dirais. Si on veut changer... parce que l'idée de George Floyd... c'est que on veut changer la culture et les mentalités mais on est comme venus à la conclusion que on est en train de réaliser que pour changer les mentalités, il faut en premier faire le recrutement [...]. Mais je pense, selon moi, ce qui va être plus difficile ça va être au niveau de la gestion intermédiaire. Parce que là, je pense qu'il va y avoir un effet, c'est un peu comme le Me too... ça dure un ou deux ans puis on laisse passer et on va parler d'autre chose, ce qui peut conduire à du sabotage en ne faisant rien et en restant plus passif. Donc, je pense que le but va être de travailler là-dessus pour aller les embarquer » (IRCC, entretien 10, p. 3).

Cette expansion du champ, en réaction à des événements sociaux traumatisants et à un discours politique volontariste, à la fois progressiste et réformateur, justifie donc que le principe de l'équité en emploi se voit réaffirmé pour que la loi soit davantage mise en œuvre et de manière plus rigoureuse, dans l'attente qu'elle puisse être modernisée par le législateur. Cette expansion du champ justifie également qu'au-delà d'en revenir aux fondamentaux d'une meilleure mise en œuvre de l'équité en emploi, une jonction vers de nouvelles pratiques et de nouvelles politiques de gestion du milieu de travail et des systèmes d'emploi soit mise de l'avant. Quelques gestionnaires ont admis qu'il ne se passait grand-chose dans leur organisation avant l'entrée en vigueur de la nouvelle directive du Conseil du Trésor et avant l'appel du Greffier et ce, nonobstant que l'équité en emploi constitue de longue date une obligation formelle pour l'employeur fédéral :

« Je suis à Statistique Canada depuis mars 2019. Avant cela, je suis passé à travers cinq autres ministères, toujours en RH mais depuis mon arrivée à Stat Can, c'est la première fois que je travaille en équité en matière d'emploi et vraiment, le programme n'était pas intéressant ou n'avait pas un intérêt pour changer vraiment les choses jusqu'à George Floyd. Tout a vraiment changé à ce point-là alors qu'avant cela, c'était juste tu envoies des données, tu envoies un petit message mais on ne faisait vraiment pas grand-chose du côté EE » (SC, entretien 8, p. 2).

« Fait que [la directive] parle beaucoup de la loi mais elle parle aussi beaucoup de diversité et d'inclusion parce que les deux, on ne peut pas les séparer. Puis l'état de la société des deux dernières années qui a commencé avec le Me too et qui a suivi avec le Black Lives Matter pis tous les enjeux autochtones a fait en sorte qu'on ne peut plus les séparer. Fait que notre directive nous donne à chacun des ministères un plus grand rôle à jouer que juste l'équité en matière d'emploi (...) parce que la loi est tellement vieille et puis on est très content qu'on travaille sur une mise à jour » (SCT, entretien 5, p.2).

Conclusion

Le thème de la politisation permet non seulement de s'intéresser, dans le contexte du champ de la gestion de la diversité au fédéral, à l'évolution progressive au fil du temps de la distribution des positions prises, et par les acteurs professionnels de la gestion et par les acteurs politiques. Elle permet ainsi de s'interroger dans un domaine donné d'activités administratives sur l'influence de la dichotomie politico-administrative et donc, de porter un regard sur les relations d'autonomie ou de redevabilité des gestionnaires principaux de l'ÉDI à l'endroit de la haute gestion et plus encore, vis-à-vis du gouvernement.

Nous avons vu depuis le départ, avec l'adoption et la mise en œuvre de la loi sur l'équité en matière d'emploi, que le champ organisationnel de la gestion de la diversité semble fortement dépendre du degré d'implication des acteurs politiques. Il apparaît donc marqué par des dynamiques de politisation pour le moins variables, en fonction des priorités des gouvernements successifs et qui sont plus tangibles dans le contexte des gouvernements libéraux, traditionnellement plus enclin à faire de la diversité, un marqueur incontournable de leurs politiques publiques. Nous avons ainsi pu noter dans les discussions que les programmes de gestion de l'équité en emploi ont pu être directement affectés par le politique, particulièrement sous la gouverne conservatrice majoritaire de Stephen Harper au courant des années 2012-2013 qui ont été marquées par d'importantes coupures budgétaires et par le départ d'un nombre importants de gestionnaires expérimentés dans le domaine de l'équité en emploi, ce qui a engendré des difficultés de transmission et de renouvellement de l'expertise au sein même du champ organisationnel. Avec l'arrivée des libéraux de Justin Trudeau, force est d'admettre que l'équité en emploi et que la gestion de la diversité dans la fonction publique se sont vues revalorisées à l'ordre des priorités de l'agenda politique du gouvernement.

En effet, depuis l'arrivée au gouvernement de Justin Trudeau, nombre d'événements nationaux et internationaux (la crise des réfugiés, le contexte pour le moins difficile et douloureux de la réconciliation avec les premières nations ou encore, l'augmentation du nombre de crimes haineux partout au pays pour ne citer que ces événements) ont eu pour effet de venir propulser en tant que puissant référentiel à l'ensemble des politiques publiques, la question la diversité et d'ainsi venir politiser les activités du champ de la gestion de l'ÉDI au sein des ministères et des agences du Gouvernement central.

Cette politisation des enjeux de l'équité, de la diversité et de l'inclusion a ainsi eu pour effet de venir redistribuer les cartes de la dichotomie politico-administrative, en rendant non seulement responsables les ministres devant le Premier ministre pour la gestion de la diversité dans leur ministère mais plus encore, les gestionnaires principaux ministériels de l'ÉDI devant les sous-ministres et sous-ministres adjoints, à la suite de leur prise en charge du dossier qui était auparavant confiné et restreint aux domaines d'activités de la gestion des ressources humaines. Il s'agit dorénavant d'un enjeu de la gestion intégrée de l'ensemble des directions ministérielles, à la fois pour la gestion interne que pour la gestion des programmes et politiques publiques à destination des usagers et bénéficiaires des services publics fédéraux.

La série de redéfinitions des responsabilités entre gestionnaires, hauts-fonctionnaires et membres du Cabinet du Premier ministre n'est pas sans susciter des pressions pour les gestionnaires eux-mêmes. S'ils perçoivent et comprennent l'intérêt politique du gouvernement à vouloir initier des changements profonds dans la gestion du milieu de travail dans la fonction publique, certains pointent un problème de relative déconnexion et de méconnaissance de la très haute gestion et des acteurs politiques sur l'état des représentations et des réelles difficultés, tant structurelles que personnelles, pour transformer rapidement l'image et le visage de la fonction publique. Ces pressions pour un changement interne que ressentent certains des gestionnaires interrogés doivent pouvoir être remises en perspective avec une série d'événements récents dans la société qui sont venus faire déborder le vase et pousser les revendications des groupes minoritaires pour des changements de société, dont la fonction publique plutôt que d'en constituer l'épicentre, en serait davantage un point de départ pour avancer sur une libération concrète de la parole et sur la mise en place de nouvelles politiques de la gestion de milieux de travail plus équitables et plus inclusifs pour ces groupes de la société.

Chapitre 11 – Discussion / Conclusion

Introduction

« La notion-pivot de la théorie institutionnaliste en sciences des organisations, la légitimité, est désormais définie en tant que “perception ou présomption généralisée selon laquelle les actions d’une entité sont souhaitables, convenables ou appropriées au sien d’un système socialement construit de normes, valeurs, croyances, et définitions mais aussi une ressource organisationnelle que les organisations extraient, souvent pour des visées concurrentielles de leurs environnements culturels et qu’elles utilisent pour poursuivre leurs objectifs” » (Suchman, 1995, pp. 574-575 cité par Ben Nasr, 2020, p. 91).

Des concepts-fleuves les plus usités dans la littérature néo-institutionnaliste sociologique, celui de la légitimité est sans conteste, un de ceux faisant couler le plus d’encre puisque c’est au travers de lui que la question des isomorphismes institutionnels et que de celle des effets et des dynamiques des champs organisationnels viennent à être posées. La légitimité des champs organisationnels n’est pour ainsi dire, jamais pleinement acquise et comme nous avons pu le constater au travers des quatre derniers chapitres de présentation des résultats de l’enquête de terrain, les fondements éthiques, politiques ou encore culturels qui traversent les processus de gestion des organisations publiques peuvent être amenés à évoluer, non seulement dans le temps mais aussi dans l’espace institutionnel, selon les organisations en présence et les approches adaptatives et circonstancielles qu’elles tendent à développer. Cette progressive mutation du champ organisationnel, d’une approche initialement focalisée sur le concept d’équité en matière d’emploi vers une approche plus générale et qui intègre aujourd’hui de façon transversale les concepts d’équité, de diversité et d’inclusion dans l’ensemble des domaines de la vie organisationnelle, n’est pas sans venir mettre en tension et redéfinir les contours de la légitimité du champ par ses acteurs comme par exemple, pour traiter des formes de déplacement de la dichotomie politico-administrative ou encore, pour aborder la diversité en tant que moteur à la gestion de la performance.

Nous voyons ainsi que l’ÉDI est progressivement parvenue à s’affirmer en tant que nouvelle doctrine de la gestion de la diversité dans les ministères et les agences et que cela a eu pour effet, non seulement de venir redistribuer l’espace des positions prises par les acteurs de la gestion, de la haute-administration mais aussi par les acteurs politiques, mais aussi de venir transformer largement l’espace des normes et des pratiques professionnelles au sein des différentes directions des ressources humaines, en voyant l’ajout de nouvelles responsabilités ainsi de nouvelles ressources et collaborations en vue d’assurer ce passage oblige de l’équité en matière d’emploi vers l’ÉDI. Cette reconfiguration progressive du champ est une réponse toute trouvée aux processus institutionnels initiés par les acteurs du champ eux-mêmes et qui ont progressivement été conduits à intégrer des principes et des attitudes qui jusqu’alors, n’avaient pas lieu d’être ou qui n’étaient pas appliqués systématiquement par les communautés de gestionnaires publics.

Aussi comment discuter et que retenir de cette démarche à la fois documentaire et empirique d’étude des processus administratifs existants et émergents en termes de gestion de l’équité, de la diversité et de l’inclusion au sein de la fonction publique fédérale du Canada ? Pour soutenir et discuter de la thèse selon laquelle, le champ de la gestion de la diversité au fédéral serait ainsi progressivement passé d’une approche initialement réactive et centrée sur le concept d’équité en matière d’emploi à une approche plus transformative des milieux de travail et visant dorénavant les principes de l’ÉDI, cette discussion sera formulée autour de trois axes qui ressortent de la structure d’ensemble de l’étude. Dans une première section, il s’agira de rappeler la pertinence du concept du champ pour une telle analyse (chapitre 2) ainsi que certains éléments clés attestant d’une progressive mutation du champ de la gestion de la diversité, de l’équité en emploi vers l’ÉDI depuis plus de trente ans (chapitres 4, 5 et 6). Dans un second temps, il s’agira de revenir sur l’idée du chapitre 7 selon laquelle nous assistons depuis l’avènement des premiers programmes de l’équité en matière d’emploi au fédéral à l’institutionnalisation d’une nouvelle profession ou sinon, d’une nouvelle communauté de gestionnaires publics, spécialisée

et tournée vers les enjeux de gestion organisationnelle de la diversité. Enfin, dans un troisième et dernier temps, il conviendra de revenir de façon plus générale, sur les implications à la fois en termes de tensions et de défis, de ces quatre types de dynamiques institutionnelles observées dans cette évolution progressive du champ vers l'ÉDI. Il sera ainsi nécessaire de rappeler la nature particulièrement politique des transformations à l'œuvre. Nous mettrons de l'avant le fait que ces dynamiques opèrent ensemble à la fois sur les valeurs et sur les processus organisationnels en révélant aussi d'importantes contradictions pour assurer une continuité de sens et d'action et donc, pour maintenir une légitimité du modèle préexistant face à l'émergence du nouveau modèle (chapitres 8, 9 et 10). Cette dernière interrogation sera l'occasion d'ouvrir la discussion sur l'importance du processus de modernisation de la loi sur l'équité en emploi qui est en cours et qui aura sans conteste pour effet de venir assurer cette synthèse entre l'ancien et le nouveau et d'ainsi venir opérationnaliser non seulement une redistribution des positions et des responsabilités prises par les acteurs mais aussi, une refonte des processus organisationnels suivis en la matière par les acteurs professionnels.

11.1 Quelle inertie du champ depuis plus 30 ans ? Entre conservation et mutation.

Après avoir rappelé l'utilité principale de la mobilisation du concept théorique du champ organisationnel, et qui est de pouvoir décrypter dans le temps long les évolutions dans les dynamiques d'institutionnalisation tant des valeurs que des processus de gestion (11.1.1), les prochaines lignes mettront en évidence deux tendances observées et pouvant s'avérer à première vue inverses et non-conciliables entre-elles mais qui dans la durée, viennent à se superposer l'une par rapport à l'autre : d'une part, l'expression d'une tendance à la conservation et à la préservation des limites et spécificités initiales du champ organisationnel qui dans les faits, ont peu bougé depuis leur institutionnalisation (11.1.2) et d'autre part, l'expression et la réalisation d'une volonté institutionnelle de dépassement et de refonte des limites et des propriétés du champ au profit d'une approche élargie et de processus renouvelés (11.1.3).

11.1.1 Le concept du champ organisationnel et l'analyse temporelle des institutions

Le concept du champ organisationnel présente un certain nombre d'utilités pour l'analyse institutionnaliste et pour l'étude des politiques publiques comme nous l'avons défendu dans le cadre de la présente étude. Si certains feront le reproche que celui-ci confine à une lecture des rapports de force et de domination entre des acteurs appartenant objectivement à un même domaine d'activités professionnelles ou organisationnelles, nous avons pu constater que le rapprochement de la théorie néo-institutionnaliste de Paul DiMaggio et Walter Powell avec la sociologie de Pierre Bourdieu permettait de dépasser certaines différences de perception et de conception entourant la question de la légitimité et de l'institutionnalisation des processus de gestion. Nous avons vu que les fondements de l'analyse stratégique, loin être incompatibles avec les postulats éminemment structuralistes et véhiculés par la théorie des champs en sociologie, pouvaient permettre de s'intéresser aux attitudes de différenciation dans les positions prises d'une organisation à une autre et ce, en dépit de la propension du champ à attirer, intégrer et à atténuer les différences de valeurs et de pratiques.

Plus encore que de permettre une analyse pour le moins équilibrée entre les rapports d'homogénéisation et de différenciation entre des organisations partenaires et donc, entre des fondements à la fois structuralistes mais aussi stratégiques guidant les institutions et leurs acteurs, nous avons vu que le concept du champ organisationnel permettait de saisir au prisme d'une multitude de dynamiques institutionnelles, les phénomènes de transformation et de déplacement des délimitations pouvant intervenir au fil du temps. Nous avons ainsi présenté et repris une grille temporelle visant à permettre une observation des séquences prévalant à l'évolution des champs dans le temps comme dans l'espace institutionnel. En effet, nous avons rappelé qu'une des utilités du concept du champ était de pouvoir être décrypté selon un stade préfiguré qui peut s'entendre comme étant l'ensemble des

conditions prévalant à la reconnaissance objective d'un groupe d'acteurs organisationnels se sachant appartenir à une même communauté de pratiques professionnelles. Vient ensuite le stade de la configuration du champ qui peut se lire dans les dynamiques et dans les démarches permettant formellement d'institutionnaliser le champ et d'ainsi jeter les bases à sa pérennisation sur le long terme. Finalement, l'étape de la reconfiguration, qui peut intervenir non seulement à un moment donné que sur une période en continu, permet de saisir les conditions, les facteurs et les dynamiques autant au niveau interne qu'au niveau inter-organisationnel et venant faire progressivement muter les activités, les responsabilités et les rapports qu'entretiennent les acteurs du champ. À cette fin, nous avons pu avancer une proposition de double séquençage, à la fois en termes de triples *mimésis* (sur le plan temporel) qu'en termes d'effets types, façonnés et diffusés par et pour le champ organisationnel et qui contribuent à mêler - non sans difficulté et sans contradiction comme nous le rappellerons plus loin - le structurel au stratégique. Aussi, les dynamiques de professionnalisation, d'autonomisation, de rationalisation et de politisation doivent pouvoir s'entrevoir comme des rapports négociés au sein des champs par leurs acteurs et qui sont le résultat du temps organisationnel long qui détermine les pressions et l'inertie institutionnelle face au changement. Nous avons enfin vu que le concept du champ permettait aussi de mettre en lumière les complexités pour les acteurs organisationnels de pouvoir créer les conditions favorables au changement et sans venir pour autant détricoter les pratiques et les principes de gestion développés antérieurement ou par d'autres groupes d'acteurs institutionnels. Cet intérêt crucial pour une étude des formes du changement dans l'approche de gestion retenue au fil du temps et qui coïncide avec les préoccupations de recherche que l'on retrouve tant bien chez Bourdieu que chez DiMaggio et Powell est pour ainsi dire, une des clés d'usage du concept de champ, pour constater qu'à un même moment comme au cours de périodes distinctes, il est possible que de mêmes acteurs viennent à la fois agir en tant qu'entrepreneurs du changement et en tant que conservateur des délimitations préexistantes des valeurs et des pratiques véhiculées par le champ organisationnel. C'est ainsi que nous avons pu relever que les gestionnaires eux-mêmes étaient tout aussi soucieux de pouvoir continuer à œuvrer pour la mise en œuvre de l'équité en emploi que d'en appeler à un renouvellement global de l'approche et des instruments mis à leur disposition pour ne plus voir le champ cantonné uniquement à une approche réactive aux obligations légiférées contenues dans la loi.

11.1.2 La gestion de l'équité en emploi, un modèle figé et peu changeant depuis 1986

Le chapitre 4, en s'intéressant à la genèse du champ de la diversité au fédéral et en remontant pour ce faire, le fil des archives parlementaires et des débats ayant prévalu à l'adoption de la loi sur l'équité en matière d'emploi par le législateur fédéral, aura permis de mettre en évidence les mécanismes et les conditions qui ont caractérisé la phase de préfiguration, puis de configuration du champ de la gestion de la diversité dans les administrations publiques fédérales. En effet et tel que défendu, la phase de préfiguration a été marquée par le processus de consultation et d'enquête qui a été conduit par la juge Rosalie Abella dans le cadre de la Commission royale sur l'égalité en matière d'emploi, qui a été demandée en 1983 par le gouvernement et où elle a de fait, forgé et imposé sa lecture du concept d'équité en matière d'emploi, qu'elle défendra et mettra en application dans les recommandations du rapport de la Commission, déposé l'année suivante devant le Parlement. Les débats qui ont suivi, pour la mise en place d'une loi sur l'équité en matière d'emploi qui sera adoptée en 1986 avant d'être révisée en 1995 pour y enjoindre les administrations publiques fédérales, constitueront les jalons juridiques et politiques historiques principaux ayant permis la configuration du champ. Cette étape de la configuration du champ aura toutefois mis en évidence au plan politique, des différences d'appréciation et de lecture des conclusions du rapport de la Commission entre libéraux et progressistes conservateurs quant à l'étendue des obligations devant découler de la loi pour satisfaire le principe d'équité en matière d'emploi et quant à la nature des pratiques et des processus à suivre par les organisations assujetties afin d'accroître la représentation professionnelle des groupes désignés.

Tel que nous l'avons relevé dans l'analyse documentaire puis dans les entretiens conduits auprès des acteurs de l'équité, de la diversité et de l'inclusion dans les principales organisations consultées, les obligations, les interprétations, les responsabilités et l'étendue des pratiques et processus organisationnels ont perduré depuis leur adoption dans le cadre de la fonction publique en 1995. Bien qu'un mécanisme de révision du texte ait dès le départ été prévu aux 15 ans, force est de constater qu'aucune revue de la loi depuis 1995 n'est intervenue et que les gestionnaires eux-mêmes comme les hauts-fonctionnaires ministériels, ont insisté sur la nécessité de voir prochainement complétée la révision du texte dans l'idée que l'approche et que les processus soient modernisés, comme exprimé dans le chapitre 5 et dans les suivants.

11.1.3 Un besoin de dépassement et de refonte globale du champ exprimé par l'ÉDI

Si ces principes et ces pratiques entourant l'équité en emploi n'ont pas évolué depuis leur adoption et si les gestionnaires de l'ÉDI sont toujours tenus de réaliser dans les mêmes conditions, la révision des systèmes d'emploi, la collecte des données des employés au travers de l'administration des mêmes questionnaires et à produire selon les mêmes grilles d'analyse les rapports de l'employeur, dans les faits, nombre de gestionnaires principaux, en attendant la révision de la loi, se sont efforcés de pouvoir contourner certaines contraintes pour trouver des dispositions pour le moins novatrices leur permettant non seulement d'adresser un certain nombre de préoccupations qui jusqu'alors n'entraient pas en ligne de compte, comme les systèmes d'emploi autres que ceux liés au recrutement ou la prise en compte d'autres groupes qui jusqu'alors passaient sous les radars dans le contexte de la mise en œuvre de la loi sur l'équité en matière d'emploi mais dont plus personne aujourd'hui ne dirait qu'ils ne devraient pas être considérés également par des mesures et des cibles spécifiques en termes d'ÉDI. Cet approfondissement des pratiques de l'équité en emploi qui malgré tout, sont toujours ce qu'elles étaient antérieurement, s'est largement vu encadrer et guider par la nouvelle directive du Conseil du Trésor portant sur la gestion des personnes et qui institutionnalise l'ÉDI dans le cadre des responsabilités des gestionnaires fédéraux au même titre que l'appel du Greffier du Conseil privé est venu l'année suivante, enjoindre l'antiracisme aux préoccupations et aux priorités immédiates des programmes de gestion de l'équité en emploi, de la diversité et de l'inclusion.

En somme pour cette première section, nous voyons que le concept de champ permet de resituer dans le temps long, et selon une grille de lecture tout aussi historique qu'ancrée dans l'actualité du moment, les dynamiques ayant prévalu à l'institutionnalisation de l'équité en matière d'emploi en tant qu'approche initiale à la gestion de la diversité dans les organisations publiques fédérales et qui président aujourd'hui à sa mutation vers le concept d'ÉDI. Nous voyons donc que le champ de la gestion de la diversité est progressivement passé d'une approche unique et réactive à une approche multiple et transformative de la gestion de la diversité. Cette transformation n'est pour autant pas sans mettre en avant des formes de conservation des valeurs, processus et pratiques de gestion préexistants par un corps de professionnels de la gestion publique rassemblés autour de ceux-ci et qui tend à défendre ses réalisations, son expertise ainsi que sa lecture dans le contexte du champ organisationnel.

11.2 Assiste-t-on à la constitution réelle d'une nouvelle profession ou à l'avènement *ad hoc* d'un courant spécialisé de gestionnaires publics ?

Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, la professionnalisation et l'enjeu de la structuration de nouvelles fonctions professionnelles est trop peu couvert dans les travaux sur la gestion de la diversité, ceux-ci portant souvent essentiellement sur les évolutions processuelles plutôt que sur les dynamiques de travail entourant la fonction du gestionnaire de la diversité dans l'organisation comme nous avons cherché à le faire dans le cas de la présente thèse. Nous avons vu que si le champ révèle l'existence objective d'un nouveau corps de professionnels de la gestion publique (11.2.1), certaines limites empiriques qu'il s'agirait de pouvoir creuser davantage dans des travaux ultérieurs permettraient toutefois de sonder l'ampleur de cette existence afin de vérifier si dans les faits,

les gestionnaires de la diversité se reconnaissent réellement en tant que groupe professionnel à part entière ou sinon, en tant que communauté plus ou moins diverse, ouverte et reposant moins sur un sentiment d'appartenance à un métier spécifique qu'à un réseau de pratiques (11.2.2). Aussi, il s'agit aussi de rappeler que le champ de la gestion de la diversité au fédéral, bien que mettant en son centre, les gestionnaires de l'ÉDI, inclut des acteurs organisationnels beaucoup plus larges et qui ne peuvent être compris comme appartenant à la communauté des gestionnaires ministériels de la diversité, bien que travaillant et interagissant étroitement avec eux (11.2.3).

11.2.1 Un corps professionnel singulier constitué des gestionnaires fédéraux de l'ÉDI

Comme nous l'avions exprimé dans le chapitre 1, Schneider et Northcraft (1999) ont relevé pour la première que le développement des programmes et des politiques organisationnels en matière de gestion de la diversité aurait pour effet de conduire à la structuration d'une nouvelle communauté de professionnels dont il serait nécessaire à l'avenir d'étudier la structuration et la contribution. Depuis cette assertion, force est de constater que les auteurs avaient vu juste, ne serait-ce qu'à considérer l'exercice pouvant être réalisé par chacun et consistant à se promener sur les forums d'emploi et sur les réseaux sociaux. Les organisations, dans le contexte actuel et pour pouvoir répondre aux pressions institutionnelles, sont contraintes d'ouvrir des postes de conseillers ou de gestionnaires de l'équité, de la diversité et de l'inclusion. Il est intéressant de comparer les descriptions des tâches et l'étendue des responsabilités attribuées pour remarquer qu'elles recouvrent non seulement bien souvent un même vocable mais aussi de mêmes lignes directrices. À cet égard, le gouvernement fédéral n'est pas exempt de ce constat et contribue à l'affirmation d'un domaine professionnel prometteur et en pleine ébullition, à considérer les témoignages recueillis des gestionnaires principaux de l'ÉDI dont la plupart nous ont exprimé le fait que des postes étaient en cours d'ouverture pour venir accroître les capacités organisationnelles des ministères et des agences sur ces enjeux.

Au commencement pourtant, ces dynamiques de professionnalisation n'allaient pas de soi, quand bien même elles aient été prévues dans le cadre de l'adoption et de la réalisation de la loi sur l'équité en matière d'emploi. Nombre de gestionnaires des ressources humaines nous ont expliqué que la gestion de l'équité en emploi était initialement un domaine très peu attractif et qu'ils ne restaient en principe que peu de temps avant de changer de poste. Avec le temps et le problème du renouvellement de l'expertise dans le contexte du champ, est intervenu le besoin de structurer davantage à l'échelle inter-organisationnelle, la communauté des professionnels de l'équité en emploi. Cela a permis d'amorcer non seulement, un transfert et une homogénéisation des connaissances comme des pratiques, mais de aussi de progressivement nouer un sentiment d'appartenance plus ou moins grand et plus ou moins partagé entre ces mêmes professionnels. En ce sens et bien que cette étape ait pris un certain temps à être franchie, le passage de l'existence de fait d'un domaine de spécialisation des ressources humaines, tourné vers l'équité en emploi, à une socialisation progressive, volontaire et ouverte à l'échelle inter-organisationnelle entre ces acteurs, est progressivement venu définir les conditions non seulement structurelles mais aussi stratégiques à l'affirmation d'une nouvelle branche professionnelle, à part entière et indépendante des ressources humaines, et bien qu'ils en proviennent dans la plus part des cas. Cela se vérifie de surcroît dans les évolutions récentes en termes de directives et d'obligations incombant à ces mêmes gestionnaires, à commencer par la directive sur l'équité, la diversité et l'inclusion du Conseil du Trésor qui est venue redistribuer les cartes et préparer le terrain à une évolution des délimitations du champ, initialement centrées sur la question de l'équité en emploi. Comme nous l'avons mis en évidence tout au long des chapitres d'analyse, cette objectivation progressive d'un corps de professionnels pour le moins homogène, au sens des valeurs et des pratiques partagées entre eux, est aujourd'hui indéniable et peut se voir corroboré par un certain nombre d'arguments relevés empiriquement :

- À quelques exceptions, comme pour la question de la gestion des langues officielles et autochtones, la description des domaines d'activités des gestionnaires ministériels de

L'ÉDI ne fluctuait que de façon marginale d'une organisation à une autre. Sur le plan des valeurs, les gestionnaires allaient tous dans le même sens en défendant unanimement un principe de refonte de la loi sur l'équité en matière d'emploi, notamment pour considérer de nouveaux groupes ou pour aller au-devant des enjeux émergents. Malgré quelques impressions partagées sur une instrumentalisation de la gestion de la diversité par les acteurs politiques, dans l'ensemble, les gestionnaires se sont tous dits favorables aux évolutions en cours et à l'accroissement progressif de leur charge de travail ainsi qu'à la revalorisation de leurs responsabilités à l'endroit de la très haute gestion ainsi que des acteurs politiques.

- Bien que quelques différences circonstanciées d'approches aient été relevées et soient attribuables à des variations de culture et aux spécificités organisationnelles pour s'autonomiser vis-à-vis du champ, les outils, les processus et les stratégies organisationnelles mises en place se retrouvaient bien souvent à être presque identiques dans l'ensemble des organisations étudiées. À titre d'exemple, tous les gestionnaires principaux de l'ÉDI ont la charge de dresser une stratégie pluriannuelle comprenant plusieurs piliers et qui vont systématiquement de la révision des systèmes d'emploi et du recrutement à la gestion de la performance en passant par le mentorat, la sensibilisation à la diversité et la mise en œuvre d'initiatives d'amélioration du climat de travail ainsi que de la gouvernance.
- Enfin, les gestionnaires ont tous insisté sur l'importance des réseaux inter-organisationnels de l'ÉDI et de la communauté de pratique interministérielle sur l'équité en matière d'emploi pour garantir la pérennisation à l'échelle de l'ensemble des organisations du gouvernement central des bonnes pratiques et des objectifs partagés, dans quelques cas certaines organisations plus petites ayant besoin de mutualiser leurs programmes et leurs efforts de gestion avec de plus grandes organisations mieux dotées et mieux outillées dans le domaine.

Bien qu'il ne s'agisse là que de quelques exemples permettant d'affirmer l'argument selon lequel le champ a fait émerger et progressivement évoluer un corps pour le moins homogène de gestionnaires publics, de plus en plus indépendants vis-à-vis des ressources humaines et qui se reconnaissent à l'échelle inter-organisationnelle en tant que tel, il s'agit maintenant de rappeler que nous avons relevé certaines limites à la validation d'une telle affirmation, limites qu'il conviendrait de poursuivre et d'investiguer plus amplement dans des travaux ultérieurs.

11.2.2 Des limites empiriques à recontextualiser avec la thèse de la professionnalisation

L'enquête de terrain, en partie conduite auprès des gestionnaires ministériels de l'ÉDI, a permis de mettre en avant un certain nombre de réserves quant à l'affirmation précédente et bien que formellement et dans la plupart des organisations, elle ne fasse que très peu de doute. D'abord bien souvent, les gestionnaires interrogés se sont dit en poste depuis peu et ont souligné leur attachement au domaine des ressources humaines comme champ organisationnel plus conventionnel, plus légitime et plus attractif au sens de leur carrière. Même si ils tendent à s'autonomiser de plus en plus de leur attachement naturel aux ressources humaines pour former une communauté à part entière à l'interne comme à l'externe de leur organisation, les gestionnaires de l'ÉDI précisaient qu'ils en provenaient et bien souvent, qu'ils voyaient objectivement leur possibilité d'évoluer dans leur carrière non pas au travers du champ de la gestion de la diversité mais bien par un retour vers la sphère plus générale des ressources humaines qui recouvre en l'état, plus de domaines d'activités et de spécialisations que simplement la gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion et quand bien même celle-ci tende paradoxalement à être reprise de manière transversale à l'ensemble des secteurs et des sous-secteurs administratifs des ministères et des agences.

Ensuite, si le sentiment d'appartenance sectorielle ne faisait pas toujours consensus entre l'ensemble des acteurs interrogés, vient aussi la question plus délicate encore de l'identification au rang hiérarchique occupé dans la fonction publique. Tous les gestionnaires principaux, selon les organisations, n'appartiennent pas au même niveau hiérarchique et n'ont de fait pas le même degré de responsabilité en termes de gestion du personnel, certains ayant des employés les aidant dans leurs tâches quotidiennes et d'autres non. On a ainsi pu constater que bien souvent, ils se définissaient d'abord et avant toute autre considération, selon leur niveau de poste et d'élévation dans la fonction publique fédérale. Cette donnée est importante au sens où quand bien-même ils aient objectivement et formellement les mêmes responsabilités et s'ils contribuent aux mêmes actions professionnelles et organisationnelles, ils n'ont pour autant tous le même rapport à l'organisation bureaucratique ni la même assise au sein de leur organisation puisqu'il revient à chacune d'elle de déterminer leurs compétences et les moyens dont ils disposent pour gérer les programmes d'ÉDI, conformément à la directive du Conseil du Trésor. Aussi et puisque les acteurs interrogés ont la plupart du temps commencé par se définir selon leur position hiérarchique au sein de la fonction publique et non par leur domaine de spécialisation, il serait intéressant de se demander si cette identification prioritaire ne vient pas atténuer quelque peu l'esprit de corps et le sentiment d'appartenir à un même groupe de professionnels.

Enfin, il ne faut pas oublier que l'affirmation de la professionnalisation des gestionnaires de la diversité peut aussi se voir modérée en raison de la nature du partage des responsabilités au sein du champ organisationnel et qui semble davantage mettre en lumière une agrégation de plusieurs communautés de métiers plutôt que l'affirmation d'une seule.

11.2.3 Plus qu'un corps homogène de professionnels, une communauté de métiers ?

Comme nous l'avons rappelé plus haut, une des utilités au concept de champ est de pouvoir insister sur la distribution des responsabilités et des rapports entre plusieurs acteurs professionnels qui concourent ensemble à l'animation et à la progression des objectifs organisationnels. Aussi, le terrain de la thèse bien que se concentrant aux trois quarts sur des entretiens conduits auprès des gestionnaires ministériels de l'ÉDI a aussi permis d'aller explorer le rôle des principaux acteurs ressortissants des organismes de contrôle (Ministère du travail, Commission de la Fonction Publique du Canada, Conseil du Trésor et Commission Canadienne des Droits de la Personne) qui sont formellement identifiés avec les ministères et les agences dans le cadre de la loi sur l'équité en matière d'emploi et qui concourent avec eux à l'action institutionnelle du champ dans son ensemble. Chacun de ces organismes de contrôle mettant en avant des différents métiers qui se voient associés à la participation au champ : analystes de politiques, vérificateurs, conseillers principaux en dotation, pour ne citer que ces ensembles professionnels.

Plus encore, il convient d'insister sur le fait que ceux-ci prennent activement part à la communauté interministérielle de pratique sur l'équité en matière d'emploi avec les gestionnaires ministériels et avec lesquels ils observent des formes de socialisation professionnelles. Loin de constituer un entre-soi et bien qu'il existe des réseaux interministériels spécifiques aux gestionnaires, la communauté de pratique interministérielle reflète ici davantage une agrégation de différents groupes de professionnels et qui concourent ensemble au champ et à ses transformations, qu'à un entre-soi professionnel évoluant en silo dans ses propres dynamiques de professionnalisation et se suffisant à lui seul pour œuvrer et pour faire perdurer les activités du champ. Cette dichotomie notoire entre l'affirmation d'un nouveau corps de professionnels de la gestion publique et la formation dans le cadre du champ, d'une communauté de professionnels d'horizons divers mais concourant ensemble à un même pan de la vie institutionnelle, loin d'être négligeable du point de vue de l'analyse est d'autant plus fondamentale qu'elle contribue à venir nourrir et expliquer le poids des autres dynamiques institutionnelles observées dans le contexte du champ de la gestion de la diversité au fédéral.

11.3 Des dynamiques institutionnelles du champ mettant sous-tension la fonction publique dans son ensemble et contraignant celle-ci à de larges transformations.

Comme nous allons brièvement le souligner ci-bas, si les dynamiques observées et constitutives des évolutions du champ organisationnel depuis ces trente dernières années ont largement visé à intégrer la question de la gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion aux objectifs et aux principes organisationnels (11.3.1), il n'en demeure pas moins et en dépit du bienfondé rationnel et performatif, qu'elles constituent en même temps un tournant idéologique important dans l'administration publique fédérale qui interroge sur la portée des reconfigurations et des transformations à l'œuvre, celles-ci pouvant potentiellement venir peu à peu rompre les amarres de certains des principes fondateurs du modèle bureaucratique classique, tel que mis de l'avant dans la lecture de Max Weber (11.3.2). Finalement, il est manifeste que de nouvelles évolutions du champ seront engendrées via le processus de révision de la loi sur l'équité en emploi (11.3.3).

11.3.1 Une performativité du champ à la croisée des objectifs organisationnels

Les tendances plus récentes du champ mettent en évidence un besoin de rationalisation des considérations, des activités et des processus en lien avec la gestion de l'ÉDI. Les dynamiques de professionnalisation, tel que précisé plus-haut, témoignent non seulement d'une nécessaire reconnaissance à l'échelle interministérielle de l'objectif d'amélioration des résultats en termes de représentations bureaucratiques mais plus encore, elles témoignent aussi d'un besoin de structuration de normes et de méthodes communes pour parvenir et se conformer aux objectifs stratégiques de la directive du Conseil du Trésor sur l'ÉDI. Les dynamiques de professionnalisation sont ainsi conformes avec la volonté de maîtrise du champ par ses acteurs. De la même manière, les dynamiques d'autonomisation sont elles aussi performatives dans la mesure où en dépit de la nécessaire mise en place de procédures normalisées et d'exigences communes et partagées par l'ensemble des organisations du champ, elles visent à pouvoir tenir compte de tendances et de besoins adaptatifs en vue d'intégrer les différences de contextes et de réalités vécues selon les organisations. En effet, celles-ci n'ont pas toutes le même rapport ni le même intérêt pour la gestion de la diversité, même si dans les faits elles doivent toutes la mettre en œuvre. Nous avons ainsi vu que la définition d'objectifs contingents ciblés et de stratégies organisationnelles novatrices pouvaient tout à fait coïncider avec ce besoin d'assurer une certaine flexibilité et une rationalisation des attentes du champ au sein des différentes organisations, qui ne disposent pas toutes des mêmes capacités organisationnelles et qui n'en sont pas toutes rendues au même stade d'intégration de ces enjeux comme nous l'avons illustré au travers de la présentation de certains outils de gestion (par exemple les formulaires d'auto-identification). Enfin, les dynamiques de rationalisation ont mis en évidence qu'à ces besoins d'autonomisation et d'adaptation des objectifs et des stratégies plus largement véhiculés par le champ, des solutions existaient bel et bien pour parvenir à mutualiser les moyens, les connaissances et les innovations dont disposent certaines organisations dans le but de participer à l'amélioration de l'ensemble des systèmes d'emploi et des milieux de travail, et particulièrement dans de plus petites organisations réputées comme étant moins dotées et moins en capacité d'initier par elles-mêmes et sans appuis inter-organisationnels, un changement radical de leurs modes de fonctionnement et pour introduire la diversité en tant que facteur de la gestion de la performance.

En somme ici, si les différentes dynamiques institutionnelles suscitées dans le contexte du champ (professionnalisation, autonomisation et rationalisation) peuvent sembler conformes aux objectifs d'amélioration de la gestion des processus organisationnels, leur nature hautement politique et instrumentale n'est pas pour autant sans venir mettre la gestion de la diversité en tension avec certains fondements classiques de l'administration publique.

11.3.2 Vers un retournement de certains fondements de l'administration publique ?

Comme nous l'avons souligné et tel que certains gestionnaires l'ont par ailleurs exprimé, le champ organisationnel est largement traversé par des dynamiques et des tensions politiques qui visent non seulement à rapprocher les acteurs de la gestion des acteurs politiques mais plus encore, à rendre réactive la fonction publique aux revendications militantes qui traversent la société. S'il ne fait aucun doute pour les acteurs interrogés que la fonction publique doit engager sa propre transformation, certains ont toutefois pointé quelques enjeux pouvant à terme venir potentiellement remettre en cause des fondements de l'administration publique classique tels que conceptuellement défendus dans le modèle wébérien.

Un risque de clientélisme ?

L'idéal-type wébérien de la fonction publique veut que les fonctionnaires soient à la fois impartiaux et mus par un principe d'impersonnalité faisant d'eux des agents sans haine ni passion (*sine ira et studio*). Ce principe implique qu'ils ne puissent dans le cadre de leur activité professionnelle, vouloir être les champions d'un groupe en particulier mais bien à l'inverse, qu'ils soient au service exclusif de l'ensemble des administrés. En ce sens le concept de représentation active, qui implique que les fonctionnaires puissent agir en qualité d'entrepreneurs institutionnels de leur groupe socio-démographique d'appartenance, peut sembler ici entrer en porte-à-faux avec le principe de l'impersonnalité. Or, force est de constater que les processus de gestion de la diversité viennent parfois déconstruire ce principe d'unité en venant fonder l'action administrative, et ce dès le processus du recrutement, sur une lecture en termes de différences d'identités et sur une prise en compte de l'altérité comme référentiel à la gestion des processus organisationnels pour justement pouvoir intégrer les besoins et les aspirations à la fois sociales et politiques de certains groupes d'employés et quitte à venir progressivement créer des doubles régimes de règles et d'attentes comme par exemple, en termes de politique de gestion des langues officielles.

Vers la généralisation de régimes d'exception ?

Le domaine des langues officielles est un bon exemple qui ressort des entretiens et qui peut convenir pour illustrer ces pressions exercées par le champ de l'ÉDI sur certains fondements historiques de la bureaucratie qui est supposée soumettre les agents de l'État aux mêmes principes et aux mêmes règles pour progresser dans leur carrière. Les rites bureaucratiques concourant justement à mettre les individus au diapason des fonctions occupées et non l'inverse. Cette tension de l'ÉDI visant parfois à remettre en cause certains des modes de fonctionnement de l'administration publique fédérale peut s'entrevoir au niveau des discussions entourant le concept de la dotation non-impérative pour les postes de direction et en fonction des groupes désignés. La situation de reconnaissance de formes d'iniquités systématiques dans l'apprentissage des deux langues officielles est un enjeu bien réel pour les gestionnaires de l'ÉDI et à cet égard, différentes solutions sont mises de l'avant et notamment le renforcement des outils et des formations offertes aux employés. Cela étant, les récentes avancées ont fait évoluer l'étendue des initiatives vers une progressive institutionnalisation de la dotation non-impérative selon laquelle, il peut être convenu qu'un cadre exécutif puisse être nommé ou promu s'il n'est pas bilingue au moment de l'entrée en poste. Bien que cette mesure ne fasse pas l'unanimité parmi les gestionnaires, il s'agit pourtant bien là d'une pratique qui tend à se généraliser et qui vient de fait entériner un régime d'exception à une règle pourtant légiférée. Il est ainsi intéressant de souligner ici que la gestion de l'ÉDI peut venir directement entrer en conflit avec d'autres pans de la gestion organisationnelle fédérale.

Si dans la vision wébérienne, la conception méritocratique de la carrière implique de faire de la maîtrise de la compétence la seule et unique variable devant prévaloir à l'organisation d'un processus d'embauche ou de nomination pour ne justement pas politiser la bureaucratie et pour pouvoir contrebalancer par opposition, des modèles organisationnels ou professionnels fondés sur une culture du patronage et de l'entourage, nous voyons que la politisation peut conduire progressivement, non pas à une forme de remise en question mais plutôt à une ouverture du mérite vers d'autres considérations que celle de l'exclusive maîtrise des compétences requises et bien qu'une fois encore, l'unicité de cette approche tende justement à répondre aux principes de l'impersonnalité et de l'impartialité attendues des fonctionnaires. Or, et bien qu'ils soient parfaitement conciliables avec le principe du mérite, les recrutements ciblés ou les dotations réservées viennent fortement individualiser et personnaliser les appréciations qui sont faites au sujet du mérite, en considérant qu'à compétence égale, il reviendra à l'employeur de retenir un candidat auto-identifié à un des groupes de l'équité en matière d'emploi. Aussi, il s'agit-là d'une refonte de l'interprétation conceptuelle du mérite comme n'étant plus exclusivement corrélé à la maîtrise d'une compétence technique recherchée mais comme découlant des trajectoires personnelles et de l'appartenance éventuelle à un groupe considéré comme en quête d'équité. Bien que ce principe soit acté depuis plus de trente ans, la nouveauté est qu'il tende au travers de l'ÉDI à s'élargir à l'ensemble des processus organisationnels comme pour les critères de nomination liés aux postes exécutifs au sein de la fonction publique et qui comme exprimé plus-haut, tendent eux-mêmes progressivement à sortir d'une approche générale pour admettre des approches spécifiques et différenciées en fonction des identités.

11.3.3 La modernisation de la loi sur l'équité en emploi comme prochain jalon...

Si la thèse visait à documenter les transformations historiques et actuelles du champ de la gestion de la diversité dans les administrations publiques fédérales, il convient en dernier lieu ici de rappeler que la loi sur l'équité en emploi est en cours de révision. Ce processus fondamental pour moderniser le langage, les responsabilités ainsi que les dispositifs suivis par les gestionnaires, déterminera sans conteste les nouvelles orientations du champ pour les prochaines années en termes de publics désignés mais aussi en termes de possibilités, de ressources et de contraintes organisationnelles pour pleinement intégrer les principes et les objectifs de la gestion de l'ÉDI. Bien souvent, les différents acteurs interrogés ont remis en cause la loi dans sa formulation actuelle, en soulignant qu'en l'état, il leur était difficile de répondre aux attentes et aux pressions politiques en raison d'un manque de clarification sur l'étendue de leurs responsabilités et des moyens pour y parvenir. Il est donc indéniable que cette nouvelle reconfiguration du champ, qui interviendra prochainement avec la réécriture de la loi, pour qu'elle tienne mieux compte des réalités et des tendances actuelles de la diversité et des autres sources de règlements en vigueur, sera une étape décisive pour la poursuite des dynamiques institutionnelles identifiées et documentées dans le cadre de cette thèse.

Conclusion

En guise de derniers mots, nous pouvons ainsi dire qu'en s'intéressant à la construction et aux évolutions du champ de la gestion de la diversité dans la fonction publique du Canada, cette recherche aura contribué à documenter les processus historiques de gestion de la diversité ainsi que les discussions émergentes autour des concepts de l'ÉDI. Pour cela, nous aurons montré et défendu l'idée selon laquelle depuis plus de trente ans maintenant, le champ aura progressivement muté d'une approche unique et réactive à l'endroit du concept d'équité en emploi vers une approche multiple et transformative qui, en repoussant les délimitations préalables au travail de la gestion de la diversité, vise à intégrer toujours plus d'exigences, de normes et de processus et qui renvoient à présent à ce qu'il est communément convenu d'appeler l'équité, la diversité et l'inclusion. Loin de constituer des tendances

ad hoc à la structuration des modes de fonctionnement de la fonction publique, elles marqueront celle-ci durablement et en appelleront à de nouveaux jalons à l'avenir. Dans le temps long de l'institutionnalisation et des évolutions du champ organisationnel s'est progressivement structurée une nouvelle profession ou du moins, un nouveau corps de gestionnaires publics dont nous nous sommes employés à mettre au premier plan de cette recherche, afin de refléter l'étendue de leur contribution et la richesse de leurs enseignements pour étudier ces dynamiques et ces effets des champs organisationnels à court et plus long terme.

Bibliographie

- Abella, R. (1984). *Equality in Employment: A Royal Commission Report*. Ottawa: Minister of Supply and Services Canada.
- Abu-Laban, Y. (2007). "History, Power and Contradictions in a Liberal State" in *Belonging? Diversity, Recognition, and shared citizenship in Canada. Volume III*. Edited by Keith Banting, Thomas J. Courchene and F. Leslie Seidle. 2007.
- Abu-Laban, Y., & Gabriel, C. (2008). *Selling Diversity: Immigration Multiculturalism, Employment Equity, and Globalization*. Toronto: University of Toronto Press.
- Agocs, C. Burr, C. et Somerset, F. (1992). *Employment Equity. Co-operative Strategies for Organizational Change*. Scarborough, Ontario: Prentice-Hall Canada. 420 pages.
- Agocs, C., & Osborne, B. (2009). Comparing Equity Policies in Canada and Northern Ireland: Policy Learning in Two Directions? *Canadian Public Policy / Analyse De Politiques*, 35(2): 237-262.
- Agocs, C (2014) (Ed.). *Employment Equity in Canada: The Legacy of the Abella Report*. University of Toronto Press.
- Ahmed, S., & Swan, E. (2006). Doing Diversity. *Policy Futures in Education*, 4(2): 96–100.
- Ahonen, P., Tienari, J., Meriläinen, S., et Pullen, A. (2014). "Hidden contexts and invisible power relations: A Foucauldian reading of diversity research" dans *Human relations*. Vol. 67(3): 263–286.
- Aldrich, H. (1972), An Organization-Environment Perspective on Cooperation and Conflict in the Manpower Training System, in Sarri R, Hasenfeld Y (Eds), *The Management of Human Services*, New York: Columbia University Press.
- Alesina, Alberto, and Eliana La Ferrara. 2005. Ethnic Diversity and Economic Performance. In *Journal of Economic Literature*, 43 (3): 762-800.
- Anand, R. (2014). Real Change? Reflections on Employment Equity's Last Thirty Years in *Employment Equity in Canada: The Legacy of the Abella Report* (Edt. Carol Agocs): pp. 51-70
- Ancelovici, M. (2009). Esquisse d'une théorie de la contestation : Bourdieu et le modèle de processus politique. Dans *Sociologie et Sociétés*, 41(2): 31-61.
- Anderson, C.J. and Paskeviciute, A. (2006), How Ethnic and Linguistic Heterogeneity Influence the Prospects for Civil Society: A Comparative Study of Citizenship Behavior. In *Journal of Politics*, 68: 783-802.
- Andrew, C. (2007). "City States and Cityscapes in Canada: The Politics and Culture of Canadian Urban Diversity" in *Managing Diversity: Practices of Citizenship* edited by Linda Cardinal and Nicholas Brown. The University of Ottawa Press. 2007.
- Andrews, R., Ashworth, R., Meier, K.J (2014). Representative bureaucracy and fire service performance. In *International Public Management Journal*. Vol. 17: 1-24.
- Arnaboldi, M., Lapsley, I. and Steccolini, I. (2015), Performance Management in the Public Sector: The Ultimate Challenge. In *Financial Accountability & Management*. Vol. 31: 1-22.
- Ashley, S.L.T (2007). The changing fact of heritage at Canada's national historic sites. In *International Journal of Heritage Studies*. Vol. 13(6): 478-488.
- Aucoin, P. H. (1985). *Regional Responsiveness and the National Administrative State*. University of Toronto Press.

- Bakan, A., & Kobayashi, A. (2000). *Employment equity policy in Canada: an interprovincial comparison*. Status of Women Canada.
- Bakan, B & Kobayashi Audrey (2007). Affirmative Action and Employment Equity: Policy, Ideology, and Backlash in Canadian Context. In *Studies in Political Economy*. Vol 79(1): 145-166
- Balkin, David B. (1996). *Administrative Science Quarterly*. Vol. 41(1): 180–181.
- Bangura, Y. (2006). Ethnic Inequalities in the Public Sector: A Comparative Analysis. In *Development and Change*. Vol. 37(2): 299-328.
- Banting, K., Courchene and Seidle, F.L (2007). *Belonging? Diversity, Recognition and Shared Citizenship in Canada. The Art of the State, Vol. III*.
- Barmes, L., Ashtiany, S (2003). The Diversity Approach to Achieving Equality: Potential and Pitfalls. In *Industrial Law Journal*. Vol. 32(4): 274–296
- Barnett, C. K., & Pratt, M. G. (2000). From threat-rigidity to flexibility - Toward a learning model of autogenic crisis in organizations. In *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 13(1): 74–88.
- Barry B and Bateman TS (1996). A social trap analysis of the management of diversity. In *The Academy of Management Review*. Vol. 21(3): 757–790.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. and Atwater, L. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. In *Applied Psychology*. Vol. 45: 5-34.
- Beauregard, D and J. Paquette (2021). *Canadian Cultural Policy in Transition. Routledge Studies in Media and Cultural Industries*. 280 pages.
- Becker, H. (1963). *Outsiders: Studies in the Sociology of Deviance*. New York: The Free Press of Glencoe. 179 pages.
- Becker, Howard S et Alain Pessin. (2006). Dialogue sur les notions de Monde et de Champ. Dabs *Sociologie de l'Art*. Opus 8(1): 163-180.
- Benington, J., Moore, M.H. (2011). Public Value in Complex and Changing Times.
- Ben Nasr, B. (2020). Le néo institutionnalisme sociologique: Une perspective d'analyse de la portée de la stratégie collective de la diffusion de la RSE dans les PME. Dans *Gestion* Vol. 37: 87-108.
- Ben Slimane, K. (2019). « Théorie néo-institutionnelle : une perspective micro » Dans : Sébastien Liarte éd., *Les grands courants en management stratégique* (pp. 131-160). Caen, France: EMS Editions
- Benson J.K. (1975), The Interorganizational Network as a Political Economy. In *Administrative Science Quarterly*. Vol. 20: 229-249.
- Bergeron, H., Surel, Y. et Valluy, J. (1998). L'advocacy coalition framework. Une contribution au renouvellement des études de politiques publiques. Dans *Politix*. Vol. 41: 195–223.
- Berry, F.S and William D. Berry. (2018). "Innovation and Diffusion Models in Policy Research" in Weible, C. M., et Sabatier, P. A. (2018). *Theories of the policy process*. London: Westview Press.
- Bertheleu, H. (2001). La politique canadienne du multiculturalisme : citoyenneté, accommodements institutionnels et équité. Dans *Sociétés contemporaines*. Vol. 43 : 31-51.
- Bérubé, J (2022). Conférence « Équité, diversité et inclusion dans les milieux culturels : rôle des organismes culturels ».

Bibliothèque du Parlement du Canada (2021). [Débats de la Chambre des communes, 33e Législature, 1re Session - Ressources parlementaires historiques canadiennes \(canadiana.ca\)](#)

Bibliothèque du Parlement du Canada (2021). Volumes 7 à 15. [Débats de la Chambre des communes, 35e Législature, 1re Session - Ressources parlementaires historiques canadiennes \(canadiana.ca\)](#)

Bissett, N. (2004). Diversity Writ Large: Forging a Link between Diverse People and Diverse Organizational Possibilities. In *Journal of Organizational Change Management*. Vol 17 (3): 315–25.

Boltanski, L et Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris.

Boons, F., & Strannegård, L. (2000). Organizations Coping with Their Natural Environment: A Laboratory for Institutionalization? In *International Studies of Management & Organization*. Vol. 30(3): 7-17.

Boogaard, B., & Roggeband, C. (2010). Paradoxes of Intersectionality: Theorizing Inequality in the Dutch Police Force through Structure and Agency. In *Organization*. Vol. 17(1) : 53–75.

Bouckaert, G. (2003). La réforme de la gestion publique change-t-elle les systèmes administratifs ? dans *Revue française d'administration publique*. Vol. 105-106(1) : pp. 39-54.

Bourdieu, P. (1968). Structuralism and Theory of Sociological Knowledge. In *Social Research*. Vol. 3: 681-706.

Bourdieu, P et Delsaut, Y. (1975). Le couturier et sa griffe : contribution à une théorie de la magie. Dans *Actes de la recherche en sciences sociales*. Vol. 1(1) : 7-36.

Bourdieu, P. (1976). Le champ scientifique. Dans *Actes de la recherche en sciences sociales*. Vol. 2(2-3) : 88-104.

Bourdieu, P. (1979). *La distinction*. Les Éditions de minuit : Paris.

Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Éditions de Minuit.

Bourdieu, P. (1982). Les rites comme actes d'institution. Dans *Actes de la recherche en sciences sociales*. Vol. 43 : 58-63.

Bourdieu, P. (1984a). « Quelques propriétés des champs » Dans *Questions de sociologie*. Paris, Éditions de Minuit.

Bourdieu, P. (1984). *Homo academicus*. Paris, Éditions de Minuit.

Bourdieu, P., et Christin, R. (1990). La Construction du marché. Le champ administratif et la production de la « politique du logement ». Dans *Actes de la recherche en sciences sociales*. Vol. 81-82 : 65-85.

Bourdieu, P. et L. Wacquant (1992). *Réponses : Pour une anthropologie réflexive*. Paris, Éditions du Seuil.

Bourdieu, P. (1992). *Les règles de l'art. Genèse et structure du champ littéraire*. Éditions du Seuil. Paris.

Bourdieu Pierre. (1993). Esprits d'État. Dans *Actes de la recherche en sciences sociales*. Vol. 96-97 : 49-62.

Bourdieu, P. (1994a). « Quelques propriétés des champs », in Questions de sociologie, Paris, Éditions de Minuit.

Bourdieu, P. (1994c). « Espace social et champ du pouvoir » dans P. BOURDIEU, *Raisons pratiques*, Paris, éditions du Seuil : pp. 53-57.

Bourdieu, P. (1996). *Sur la télévision, suivi de L'emprise du journalisme*. Paris, Éd. Liber-Raisons d'agir.

Bourdieu, P. (2001). *Langage et pouvoir symbolique*. Paris, Seuil. 423 pages.

- Box, R.C. (1994). "An Examination of the Debate over Research Quality" in *Research in Public Administration* edited by Jay D. White and Guy B. Adams, 75-92. Thousands Oaks, CA: Sage Publications.
- Bozzo-Rey, M. (2015). Démocratie représentative et bureaucratie démocratique : Mill et Bentham. Dans *Revue internationale de philosophie*. Vol. 272(2) : 237-258.
- Bourque, C. (1996). L'administration publique. Diversité de ses problèmes, complexité de sa gestion. Dans *Revue canadienne de Science politique*. Vol. 29(1) : 166-167.
- Bradbury, M. and Kellough, J.E. (2008). Representative Bureaucracy: Exploring the Potential for Active Representation in Local Government. In *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 18(4): 697–714.
- Brodie, J. (2008), Belonging? Diversity, Recognition and Shared Citizenship in Canada. The Art of the State, Vol. III Edited by KEITH BANTING, THOMAS J. COURCHENE and F. LESLIE SEIDLE. In *Canadian Public Administration*. Vol 51: 356-358.
- Brown, N., Cardinal, L. *Managing Diversity: Practices of Citizenship in Australia, Canada, and Ireland*. Ottawa: University of Ottawa Press, 2007, 208 pages.
- Brown, G, et Harris, C. (1993). The Implications of workforce Diversification in the U.S Forest Service. Dans *Administration and Society*. Vol. 25(1): 85-113.
- Brubaker, W. R. (1990). Immigration, Citizenship and the Nation-state in France and Germany: A Comparative Historical Analysis. In *International Sociology*. Vol.5(4): 379–407.
- Bruna, M. G. et Chauvet, M. (2013). La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif. Dans *Management international*. Vol. 17(1): 70–84.
- Bryson, J.M. (2010). The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States. In *Public Administration Review*. Vol. 70: 255-267.
- Burns, J.M, (1978). *Leadership*. N.Y, Harper and Row.
- Byrne, D. (1993). The horizontal corporation. In *Business Week*: 76–81.
- Calabrese Barton, A. and Tan, E. (2020). Beyond Equity as Inclusion: A Framework of "Rightful Presence" for Guiding Justice-Oriented Studies in Teaching and Learning. In *Educational Researcher*. Vol. 49(6): 433–440.
- Callon, M. (1974-1975). « L'opération de traduction comme relation symbolique » : Incidence des rapports sociaux sur le développement scientifique et technique. Maison des Sciences de l'homme, Paris.
- Callon, M. (1999), « Le réseau comme forme émergente et comme modalité de coordination : le cas des interactions stratégiques entre firmes industrielles et laboratoire académique » (chapitre 1), in : Callon, M., Cohendet, P., Eymard Duvernay, F., Foray, D., Curien, N. [et al.], *Réseau et coordination*, Economica.
- Callon, M., Latour, B. (1991). *La science telle qu'elle se fait, anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise*. La Découverte, Paris, 391 pages.
- Calvès, G. (2005). Refléter la diversité de la population française : naissance et développement d'un objectif flou. Dans *Revue internationale des sciences sociales*. Vol. 183(1) : 177-186.
- Caron, I. (2020). L'évolution du contrôle dans l'administration publique fédérale canadienne. Dans *Administration publique du Canada*. Vol. 63(1) : pp. 34-52.
- Carré, P. (2005). *L'apprenance. Vers un nouveau rapport au savoir*. Paris : Dunod.

- Champagne, P. (2013). Note sur quelques lectures du concept de champ. Dans *Actes de la recherche en sciences sociales*. Vol. 200(5) : 38-43.
- Chatman, J. A., & Flynn, F. J. (2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. In *The Academy of Management Journal*. Vol. 44(5): 956–974.
- Chayes, A. (1974). Make your EEO program court-proof. In *Harvard Business Review*. Vol. 52(5): pp. 81-89.
- Chiapello, È. et Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion: Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. Paris: La Découverte.
- Chevallier, J. (2011). De l'administration démocratique à la démocratie administrative. Dans *Revue française d'administration publique*. Vol. 137-138(1) : 217-227.
- Choi, S. (2009). Diversity in the US Federal Government: Diversity Management and Employee Turnover in Federal Agencies. In *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 19 (3): 603–630.
- Choi, S., & Rainey, H. (2010). Managing Diversity in U.S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of Organizational Performance. In *Public Administration Review*. Vol 70(1): 109-121.
- Choi, S. (2013). Demographic Diversity of Managers and Employee Job Satisfaction: Empirical Analysis of the Federal Case. In *Review of Public Personnel Administration*. Vol. 33(3): 275–298.
- Clarke-Hill, C., Li, H. and Davies, B. (2003). The Paradox of Co-Operation and Competition in Strategic Alliances: Towards a Multi-Paradigm Approach. In *Management Research News*. Vol.26(1): 1–20.
- Clinchamps, N. (2006). L'administration de la Nouvelle-Calédonie en mal de représentativité. Dans *Revue française d'administration publique*. Vol. 118(2) : 335-345.
- Commaillé, J. (2014). Sociologie de l'action publique. Dans : Laurie Boussaguet éd., *Dictionnaire des politiques publiques : 4^e édition précédée d'un nouvel avant-propos* (pp. 599-607). Paris : Presses de Sciences Po.
- Commission de la fonction publique du Canada (2019). [Étude sur les taux de promotion des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi - Canada.ca](#)
- Commission de la fonction publique Canada (2018). [Projet pilote sur le recrutement anonyme — rapport final - Canada.ca](#)
- Conseil de Recherche en Sciences Humaines du Canada (2021). Pratiques exemplaires en matière d'équité, de diversité et d'inclusion en recherche. URL d'accès : [Pratiques exemplaires en matière d'équité, de diversité et d'inclusion en recherche \(sshrcc-crsh.gc.ca\)](#)
- Conseil du Trésor du Canada (2020). [L'équité en matière d'emploi dans la fonction publique du Canada, exercice 2018 à 2019 - Canada.ca](#).
- Conseil du Trésor du Canada (2020). Directive sur l'équité en matière d'emploi, la diversité et l'inclusion. URL d'accès : [Directive sur l'équité en matière d'emploi, la diversité et l'inclusion \(tbs-sct.gc.ca\)](#)
- Conseil du Trésor du Canada (1999). Politique sur l'équité en emploi.
URL d'accès : [Archivée \[2020-04-01\] - Politique sur l'équité en emploi- Canada.ca](#)
- Coser L., Kadushin C. et Powell W. (1982). *The Culture and Commerce of Book Publishing*. New York: Basic Books.
- Cox, T. H., Jr (1991). The Multicultural Organization. In *Academy of Management Executive*. Vol. 5(2): 34–47.

- Cox, T., & Stacy Blake. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. In *The Executive*. Vol. 5(3): 45-56.
- Cox, T. (1994). A Comment on the Language of Diversity. In *Organization*. Vol. 1(1): 51–58.
- Crozier, M., et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris: Éd. du Seuil.
- Cutcher, L. Jarrod Ormiston & Caitlin Gardner (2020). Double-taxing Indigenous business: exploring the effects of political discourse on the transfer of public procurement policy. In *Public Management Review*. Vol. 22(9): 1398-1422.
- Cuyler, A.C. (2013). Affirmative Action and Diversity: Implications for Arts Management. In *Journal of Arts Management, Law & Society*. Vol. 43(2): 98-105.
- Das, T. K. and Teng, B. S. (2000). Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective. In *Organization Science*. Vol.11(1): 77–101.
- Debouzy, M. (2016). *La Désobéissance civile aux États-Unis et en France, 1970-2014*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes, 197 pages.
- Delhey, J. Kenneth Newton (2005). Predicting Cross-National Levels of Social Trust: Global Pattern or Nordic Exceptionalism? In *European Sociological Review*. Volume 21(4): 311–327.
- Delpérée, F. (2006). L'équilibre des recrutements dans la fonction publique Belge. Dans la *Revue française d'administration publique*. Vol.118(2) : 307-319.
- Demil B., Leca B., Naccache P. (2001). Le temps de la stratégie : l'institution temporelle, moyen de coordination. Dans *Revue Française de Gestion*. Vol. 132 : 83-94.
- De Rond, M., Bouchikhi, H. (2004). On the Dialectics of Strategic Alliances. In *Organization Science*. Vol. 15(1): 56–69.
- Desmidt, S., Meyfroodt, K. et George, B. (2019). Shared strategic cognition in Flemish city councils: the relevance of political and demographic group characteristics. In *Public Management Review*. Vol. 21(7): 945-967.
- De Visscher, C. et Le Bussy, G. (2001). La politisation de la fonction publique : quelques réflexions d'ordre comparatif. Dans *Pyramides*. Vol. 3 : 61-80.
- Dick, P., & Cassell, C. (2002). [Barriers to managing diversity in a UK constabulary: The role of discourse](#). In *Journal of Management Studies*. Vol 39(7): 953-976.
- Dickens, L. (2007). The Road Is Long: Thirty Years of Equality Legislation in Britain. In *British Journal of Industrial Relations*. Vol. 45(2): 463–494.
- DiMaggio, P.J., and W.W. Powell. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In *American Sociological Review*. Vol. 48: 147–160.
- DiMaggio, P. (1988). "Interest and Agency in institutional theory". In Lynne Zucker, dir., *Institutional patterns, and Organizations*. Cambridge. pp. 3-21.
- DiMaggio, P.J. (1991). "Constructing an Organizational Field as a Professional Project: US Art Museums, 1920-1940," in *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, P.J. DiMaggio et W.W. Powell, eds., London: University of Chicago Press.
- DiMaggio, P.J., and W.W. Powell. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. London: University of Chicago Press.

- Dion, S. (1986). La politisation des administrations publiques: éléments d'analyse stratégique. Dans *Administration publique du Canada*. Vol. 29: 95-117.
- Dobbin, F. (2009). *Inventing equal opportunity*. Princeton University Press. 310 pages.
- Dobusch, L. (2014). How exclusive are inclusive organisations? In *Equality, Diversity, and Inclusion: An International Journal*. Vol. 33(3): 220-234.
- Dolan, J., & Rosenbloom, D. H. (2003). *Representative Bureaucracy: Classic Readings and Continuing Controversies* (Routledge).
- Dolowitz, D., & Marsh, D. (1996). Who Learns What from Whom: A Review of the Policy Transfer Literature? In *Political Studies*. 44(2), 343–357.
- Doris, J. (2020). La diversité des trajectoires nationales en matière de représentations bureaucratiques : une comparaison de la France, du Canada et de la Belgique. Dans *Cahiers Tocqueville des Jeunes Chercheurs*. Vol. 2(1) : 108-136.
- Dornisch, D. (2002). The Evolution of Post-Socialist Projects: Trajectory Shift and Transitional Capacity in a Polish Region. In *Regional Studies*. Vol. 36(3): 307–21.
- Doverspike, D., Taylor, M.A., Shultz, K.S and McKay, P. (2000). Responding to the Challenge of a Changing Workforce: Recruiting Nontraditional Demographic Groups. In *Public Personnel Management*. Vol. 29(4).
- Dubnick, M. (2014). “Accountability as a Cultural Keyword”, in Bovens, M., Goodin, R. E., and Schillemans, T. (eds.) *The Oxford Handbook of Public Accountability*. United Kingdom: Oxford University Press, pp. 23–28.
- Dubois, V. (2014). “The Fields of Public Policy” in *Bourdieu's Theory of Social Fields*. Routledge. pp. 199-220.
- Dudau, A., McAllister, L. (2010). Evidence from a Case Study of Youth Offending Teams in Local Safeguarding Children Boards. In *Public Management Review*. Vol. 12(3): 385-402.
- Durkheim, E. (1897). *Le suicide*, PUF, coll. « Quadrige Grands textes », 2007, 463 p.
- Eikhof, D.R. (2017). Analysing decisions on diversity and opportunity in the cultural and creative industries: A new framework. In *Organization*. Vol. 24(3): 289-307.
- Eisenberg, A. (2006). *Diversity and Equality: The changing Framework of Freedom in Canada*. UBC Press
- Eisenstadt, S.N. (1980). Cultural orientations, institutional entrepreneurs, and social change: Comparative analyses.
- Ely, R., et Thomas, D. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. In *Administrative Science Quarterly*. Vol. 46(2): 229-273.
- Emploi et Développement Social Canada (2022). Document d'information : Groupe de travail sur la révision de la loi sur l'équité en matière d'emploi. URL d'accès : [Document d'information : Groupe de travail sur la révision de la loi sur l'équité en matière d'emploi - Canada.ca](#)
- Emploi et développement social Canada (2020). [La ministre du travail souligne l'engagement exceptionnel d'employeurs en matière d'équité en emploi - Canada.ca](#)
- Emploi et développement social Canada (2021). [Groupe de travail sur la révision de la loi sur l'équité en matière d'emploi - Canada.ca](#)
- Equal employment Opportunity Commission. 1966-1997. *Annual Report*. Washington, DC: US. Government Printing Office.

Equity, Diversity, and Inclusion Journal (2022). Internet Website.
URL access: [Equality, Diversity, and Inclusion | Emerald Insight](#)

Esping-Andersen, G. (1990). *The three worlds of welfare capitalism*. Cambridge, UK: Polity Press.

Essers, C et Benschop, Y (2009). Muslim businesswomen doing boundary work: The negotiation of Islam, gender, and ethnicity within entrepreneurial contexts. in *Human Relations*. Vol. 62(3): 403-423.

Éthier, G., Claude Beauregard et Roland Parenteau (1994). *L'administration publique. Diversité de ses problèmes, complexité de sa gestion*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, 1994, 546 p.

Femmes et égalité des genres Canada (2022). Introduction à l'ACS+.
URL d'accès : [Introduction à l'ACS+ - Femmes et Égalité des genres Canada](#)

Florida, R.L. (2012). *The rise of the creative class, revisited*. New York: Basic Books.

Foucault, M. (1971) Nietzsche, la généalogie, l'histoire dans *Les Mots et les choses*. Gallimard, Paris. 404 pages.

Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir: Naissance de la prison*. Paris: Gallimard.

Foucault, M. (2001a). *Dits et Écrits I. 1954-1975*. Paris, Gallimard, 1707 pages.

Foucault, M. (2001b). *Dits et Écrits II. 1976-1988*. Paris, Gallimard, 1735 pages.

Foucault, M. (2004). Sécurité, territoire, population. Cours au Collège de France (1977-1978), Paris. Gallimard-Seuil-EHESS. p. 122.

Foldy, E. G. (2004). Learning from Diversity: A Theoretical Exploration. In *Public Administration Review*. Vol. 64(5): 529–38.

Frederickson, H. George. (1974). Social Equity and Public Administration. In *Public Administration Review*. 34(1): 1–2.

Fligstein, N. (1991). «The Structural Transformation of American Industry: An Institutional Account of the Causes of Diversification in the Largest Firms, 1919-1979», in Powell, W. W. et P. J. DiMaggio (dir.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago (Ill.), University of Chicago Press, p. 311-336.

Fligstein, N. (2008). Theory and Methods for the Study of Strategic Action Fields. Présenté à la conférence "Institutional Development and Change" at Northwestern University.

France, Anatole. (1923). *Le Lys rouge*, Coll. La Belle Edition, Paris, Bd. Calmann-Levy. p. 75.

Freeman, R.E. (2004). *The stakeholder approach revisited*.

Gagnon, A.-G., Turgeon, L., & De Champlain, O. (2006). La bureaucratie représentative au sein des états multinationaux. Dans *Revue française d'administration publique*. Vol. 118(2): 291-306.

Gand, S (2008). *L'organisation des dynamiques de services professionnels : logique de rationalisation, cadre de gestion et formes de collégialité. À partir d'une recherche intervention dans un cabinet d'expertise et de conseil*. Gestion et management. École Nationale Supérieure des Mines de Paris.

Garcia-Prieto, P., Bellard, E., & Schneider, S. C. (2003). Experiencing diversity, conflict, and emotions in teams. In *Applied Psychology: An International Review*. Vol. 52(3) : 413–440.

Garant, M. (2013). « Apprentissage organisationnel ». Dans : Anne Jorro éd., *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation*. Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur : 33-36.

- Garud, R., Jain, S., & Kumaraswamy, A. (2002). Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: The case of Sun Microsystems and Java. In *The Academy of management journal*. Vol. 45(1), 196-214.
- Gaudin, J. (2007). *Gouverner par contrat*. Paris : Presses de Sciences Po.
- Gebert, D., Boerner, S., Kearney, E., King, J. E., Zhang, K., & Song, L. J. (2014). Expressing religious identities in the workplace: Analyzing a neglected diversity dimension. In *Human Relations*. Vol. 67 : 543–563.
- Genieys, W. & Hassenteufel, P. (2012). Qui gouverne les politiques publiques : Par-delà la sociologie des élites. Dans *Gouvernement et action publique*. Vol. 2(2): 89-115.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press.
- Giddens, A. (1987). *La constitution de la société*. Paris : PUF.
- Glaser, B.G and A. L. Strauss (1967). *The discovery of grounded theory*. New York, Aldine Publications.
- Goffman, E. (1963). *Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity*. New York: Simon & Schuster
- Gonzalez, J., Denisi, A. (2009). Cross-Level Effects of Demography and Diversity Climate on Organizational Attachment and Firm Effectiveness. In *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 30 (1): 21–40.
- Gouvernement du Canada (2021). Relation entre les politiques, les plans et les procédures.
URL d'accès : [Relation entre les politiques, les plans et les procédures - Canada.ca](#)
- Greffier du Bureau du Conseil Privé. (2021). Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale. URL : [Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale - Bureau du Conseil privé - Canada.ca - Canada.ca](#)
- Grissom, J., Keiser, L. (2011). A Supervisor Like Me: Race, Representation, and the Satisfaction and Turnover Decisions of Public Sector Employees. In *Journal of Policy Analysis and Management*. Vol. 30(3): 557–580.
- Groeneveld, S., & Van de Walle, S. (2010). Une théorie contingente en matière de bureaucratie représentative : pouvoir, égalité des chances et diversité. Dans *Revue Internationale des Sciences Administratives*. Vol. 76(2): 257-278.
- Guilbaud, D. (2018) *L'illusion méritocratique*. Éditions Odile Jacob.
- Gusfield, J.R. (1981). *The Culture of Public Problems. Drinking-Driving and the Symbolic Order*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hall, P. (1993). Policy Paradigms, Social Learning, and the State: The Case of Economic Policymaking in Britain. In *Comparative Politics*. Vol.25(3): 275-296.
- Hall, P., Taylor, R. (1997). La science politique et les trois néo-institutionnalismes. Dans *Revue française de science politique*. Vol. 47(3-4) : 469-496.
- Hardin, G. (1968). *The Tragedy of the Commons*. Washington, D.C.: American Association for the Advancement of Science.
- Hartley, J., Sancino, A., Bennister, M., and Resodihardjo, S.L. (2019). Leadership for public value: Political astuteness as a conceptual link. In *Public Admin*. Vol. 97: 239– 249.
- Hassenteufel, P. (2008). *Sociologie politique: l'action publique*. Paris: Armand Colin

- Hassenteufel, P. (2011). Chapitre 8 - Les acteurs intermédiaires des politiques publiques. Dans : P. Hassenteufel, *Sociologie politique : l'action publique* (pp. 213-242). Paris : Armand Colin.
- Hatchuel, A. (1999). Connaissances, modèles d'interaction et rationalisations. De la théorie de l'entreprise à l'économie de la connaissance. Dans *Revue d'économie industrielle*. Vol. 88 : 187-209.
- Hatchuel, A. (2000). Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective. Dans R. Laufer (Ed.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*: 7-43. Paris: Vuibert.
- HEC Montréal (2020). Politique sur l'équité, la diversité et l'inclusion.
URL d'accès : [politique-equite-diversite-inclusion.pdf \(hec.ca\)](https://www.hec.ca/fr/politique-equite-diversite-inclusion.pdf)
- Hero, Rodney E. (2003b). Social capital and racial inequality in America. In *Perspectives on Politics*. Vol. 1: 113–22.
- Herring, C. (2009). Does Diversity Pay? Race, Gender, and the Business case for Diversity. In *American Sociological Review*. Vol. 74(2): 208-224.
- Herriott, P. and Pemberton, C. (1995). *Competitive Advantage through Diversity: Organizational Learning from Difference*. London: Sage.
- Hicks, DA (2003). *Religion and the Workplace – Pluralism, Spirituality, Leadership*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hirsch P. (1972). Processing Fads and Fashions: An Organization-Set Analysis of Cultural Industry Systems. In *American Journal of Sociology*. Vol. 77: 639-659.
- Hodd, C. (1991). A Public Management for all seasons? In *Public Administration*. Vol. 69(1): 3-19.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Beverly Hills, California.: Sage Publications. 328 pages.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rd ed. New York: London, McGraw-Hill. 561 pages.
- Holanda, L. A. (2003). *Formação e institucionalização do campo organizacional do turismo no Recife-PE*. Recife. Dissertação de Mestrado – PROPAD/UFPE.
- Holck, L. (2018). Unequal by structure: Exploring the structural embeddedness of organizational diversity. In *Organization*. Vol 25(2): 242–259.
- Hogg, M. A., & Abrams, D. (1988). *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. Taylor & Frances/Routledge.
- Honoré, L. (2011). Quel impact de la rationalisation sur le fonctionnement des organisations modernes. Le cas des ateliers de cueille de France Champignons. Dans *Management & Avenir*. Vol. 41 : 14-31.
- Hooghe, M. (2007). Social Capital and Diversity. Generalized Trust, Social Cohesion and Regimes of Diversity. In *Canadian Journal of Political Science*. Vol. 40(3): 709-732.
- Huault, I. (2009). Paul DiMaggio et Walter Powell. Des organisations en quête de légitimité. *Les Grands Auteurs en Management*. HAL.
- Huault, I. (2017). XI. Paul DiMaggio et Walter W. Powell – Des organisations en quête de légitimité. Dans : Sandra Charreire Petit éd., *Les Grands Auteurs en Management* : pp. 166-181.
- Hur, Y. (2013). Racial diversity, is it a blessing to an organization? Examining its organizational consequences in municipal police departments. In *International Review of Administrative Sciences*. Vol.79(1): 149–164.

- Huxham, C. and Beech, N. (2003). Contrary Prescriptions: Recognizing Good Practice Tensions in Management. In *Organization Studies*. Vol.24(1): 69–94.
- Huxham, C. and Vangen, S. (2005). *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. London: Routledge.
- Ibsen, M. (2015). The Consequences of Diversity in the Public Service: Will a More Diverse Service Also Be Better and More Efficient? In *Public Administration Review*. Vol. 75(2): 302-303.
- Innes, J. E. and Booher, D. E. (2003). *Collaborative Policymaking: Governance through Dialogue*.
- Hajer and H. Wagenaar (eds) *Deliberative Policy Analysis: Understanding Governance in the Network Society*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Irving, H (2007). “Citizenship, Statehood and Allegiance” in *Managing Diversity: Practices of Citizenship* édité par Linda Cardinal et Nicholas Brown. The University of Ottawa Press. 2007.
- Jackson, S. E., & Ruderman, M. N. (Eds.). (1995). *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace*. American Psychological Association
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent Research on Team and Organizational Diversity: Analysis and Implications. In *Journal of Management*. Vol. 29(6): 801–830.
- Jackson SE and Joshi A (2011). “Work team diversity” In: Zedeck S (ed.) *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1. Washington, DC: American Psychological Association Press. pp. 651–686.
- Jacob, S., Imbeau, L.M. et Bélanger, J.-F. (2011). La nouvelle gestion publique et l'accroissement des marges de manœuvre : un terreau propice au développement de l'éthique? Dans *Administration publique du Canada*. Vol. 54: 189-215.
- Jain, H.C., Singh, P. and Agocs, C. (2000). Recruitment, selection and promotion of visible-minority and aboriginal police officers in selected Canadian police services. dans *Canadian Public Administration*. Vol. 43: 46-74.
- Jobert, B. et Muller, P. (1987). *L'État en action. Politiques publiques et corporatismes*. Paris: PUF.
- Johns, N. (2004). Ethnic Diversity Policy: Perceptions within the NHS. In *Social Policy & Administration*. Vol. 38: 73-88.
- Johnston, W.B. and Packer, Arnold H. (1987). *Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century*. New-York. 117 pages.
- Jonsen, K., Tatli, A., Özbilgin, M. et Bell, M. (2013). The tragedy of the commons: Reframing workforce diversity. In *Human relations*. Vol. 66(2): 271–294.
- Justesen, S. L. (2001). *Innoversity: A Study of the Dynamics Inherent in the Relationship between Innovation and Diversity*. MPP Working Paper no 6.2001. Copenhagen Business School.
- Kandola, R., et Fullerton, J. (1998). *Diversity in Action: Managing the Mosaic*. Seconde édition. Chartered Institute of Personnel and Development. 182 pages.
- Kaynard, M.R. (2015). Public Sector Representativeness, Inclusion, and Beyond. in *Public Administration Review*. Vol.75(2): 289-290.
- Keiser, L., Wilkins, V., Meier, K. and Holland, C. (2002). Lipstick and Logarithms: Gender, Institutional Context, and Representative Bureaucracy. In *American Political Review*. Vol. 96(3): 553-564.

- Kellough, J.E. (1992). Affirmative Action in Government Employment. In *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*. Vol. 523(1), 117–130.
- Kelly, R.M. (1998). An inclusive democratic polity representative bureaucracy and the new public management. In *Public Administration Review*. Vol. 58(3): 201-208.
- Kelly, Erin., Dobbin, F. (1998). [How Affirmative Action Became Diversity Management: Employer Response to Antidiscrimination Law, 1961-1996](#). In *American Behavioral Scientist*. Vol. 41(7): 960-984.
- Kernaghan, K. (1978). Representative bureaucracy: the Canadian perspective. In *Canadian Public Administration*. Vol. 21(4): 489-512.
- Kingsley, J. D. (1944). *Representative bureaucracy, an interpretation of the British civil service*.
- Kipang, S., Zuberi, D. (2018). Beyond Face Value: A policy analysis of Employment Equity Programs and reporting in Ontario Public Colleges. In *Canadian Journal of Higher Education*. Vol. 48(2): 169-185.
- Koivusalo, M. (2006). On Equity, Inequality and Global Institutions. In *Global Social Policy*. Vol. 6(2): 221-224.
- Koubi, G. & Guglielmi, G. (2000). « Introduction ». Dans : Gilles J. Guglielmi éd., *L'égalité des chances: Analyses, évolutions, perspectives* :7-10.
- Krotel, Sarah M. L. Rachel E. Ashworth & Anders R. Villadsen (2019). Weakening the glass ceiling: does organizational growth reduce gender segregation in the upper tiers of Danish local government? In *Public Management Review*. Vol. 21(8): 1213-1235.
- Krislov, S and Rosenbloom, D.H. (1981). *Representative Bureaucracy and the American Political System*. New York: Praeger Publishers.
- Kübler, D., Kobelt, É., & Andrey, S. (2011). Vers une bureaucratie représentative. La promotion de la représentation et de la diversité linguistiques dans l'administration fédérale en Suisse et au Canada. Dans *Revue canadienne de science politique*. Vol. 44(4): 903-927.
- Kuhn, T. S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kymlicka, W. (2007). "Ethnocultural Diversity in a Liberal State: Making Sense of the Canadian Models". In *Belonging? Diversity, Recognition and shared citizenship in Canada, Volume III. Edited by Keith Banting, Thomas J. Courchene and F. Leslie Seidle*.
- Labelle, M. et D. Salée. (1999). La citoyenneté en question: l'État canadien face à l'immigration et à la diversité nationale et culturelle. Dans *Sociologie et sociétés*. Vol. 31(2) :125-144.
- Lacaze, L. (2008). La théorie de l'étiquetage modifiée, ou l'analyse stigmatique revisitée. Dans *Nouvelle revue de psychosociologie*. Vol. 5(1) : 183-199.
- Lafaye, C. (1996). *Sociologie des Organisations*. Sous la Direction de François de Singly. Édition Nathan. 128 pages.
- Lafaye, C. (1989). Thoenig (Jean-Claude). *L'ère des technocrates*, Paris, L'Harmattan. 1987. Dans *Politix*. Vol. 7-8(3) : 161-163.
- Landry, R. (2015). Légitimité et devenir en situation linguistique minoritaire. Dans *Minorités linguistiques et société*. Vol. 5 : 58–83.
- Larkey, L. K. (1996). Towards a Theory of Communicative Interactions in Culturally Diverse Work Groups. In *The Academy of Management Review*. Vol. 21(2): 463–91.
- Lauriault, T. (2012). Data, Infrastructure and Geographical Imaginations. Thèse de l'Université Carleton. Ottawa.

- Lawford, K. (2016). Locating Invisible Policies Health Canada's Evacuation Policy as a Case Study. In *Critical Studies in Gender, Culture and Social Justice*. Vol. 2(2): 147-160.
- Lebon, N. (1996). Professionalization of Women's Health Groups in Sao Paulo: The Troublesome Road towards Organizational Diversity. In *Organization*. Vol. 3(4): 588-609.
- Leca, B. (2001). "Shaping an organizational field: institutional entrepreneurships and institutional strategies in the PC industry," in *Egos – Colloque France*, 17, Annales France/Lyon: Egos/Colloquium.
- Lecordier, D. (2012). « Habitus ». Dans : Monique Formarier éd., *Les concepts en sciences infirmières: 2ème édition* (pp. 199-201). Toulouse: Association de Recherche en Soins Infirmiers.
- Lecours, A., Rocher, F. (2007). Le fédéralisme comme mode de gestion de la diversité : le cas du Canada et de l'Espagne. Dans *Éthique publique*. Vol. 9(1).
- Le Galès, P. et Thatcher, M. (eds) (1995). *Les réseaux de politiques publiques. Débat autour des policy networks*. Paris: L'Harmattan.
- Leray, C. et I. Bourgeois (2016). « L'analyse de contenu » dans Gauthier, B et Bourgeois, I (EDS) Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données. Presses de l'université du Québec: pp. 427-453.
- Liff, S., Wajcman, J. (1996). 'Sameness' and 'Difference' Revisited: Which Way Forward for Equal Opportunity Initiatives? In *Journal of Management Studies*. Vol. 33: 79-94
- Lim, H-H. (2006). Representative Bureaucracy: Rethinking Substantive Effects and Active Representation. In *Public Administration Review*. Vol. 66: 193-204.
- Lindblom, C. (1959). The Science of "Muddling Through". In *Public Administration Review*. Vol. 19(2): 79-88.
- Linnehan, F., Konrad, A. M. (1999). Diluting Diversity: Implications for Intergroup Inequality in Organizations. In *Journal of Management Inquiry*. Vol. 8(4): 399-414.
- Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Litvin, D. R. (1997). The Discourse of Diversity: From Biology to Management. In *Organization*. Vol. 4(2): 187-209.
- Maarhuis, P.L and A.G. Rud (2017). "Dewey, School violence and Aesthetic Response: Healing the Community Through Arts After Disaster" in *Handbook of Research on the Facilitation of Civic Engagement Through Community Art*: 237-266.
- March, J. G., Olsen, J.P. (1975). « La mémoire incertaine: apprentissage organisationnel et ambiguïté », dans J. G. March, *Décisions et organisations*, Paris, Les éditions d'Organisations, pp. 205-229.
- March, James G., Olsen, Johan P. (1984). The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life. In *American Political Science Review*. Vol. 78(1): 734-749.
- Marjolein J. Hoogstraaten, Koen Frenken, Wouter P.C. Boon. (2020). The study of institutional entrepreneurship and its implications for transition studies. In *Environmental Innovation and Societal Transitions*. Volume 36: 114-136.
- Martin, J. L. (2003). What Is Field Theory? In *American Journal of Sociology*. Vol. 109(1): 1-49.
- Mackie, D.M., Smith, E.R. and Ray, D.G. (2008). Intergroup Emotions and Intergroup Relations. In *Social and Personality Psychology Compass*. Vol. 2: 1866-1880.

- Mangset, M. (2016). La variation des identités élitaires des Hauts fonctionnaires. Étude du rôle de l'enseignement supérieur en France, en Grande-Bretagne et en Norvège. Dans *L'Année sociologique*. Vol. 66(1): 225-250.
- Marques-Pereira, B. (2005). Le Chili : une démocratie de qualité pour les femmes ? Dans *Politique et Sociétés*. Vol. 24 (2-3): 147-169.
- Mauss, M. (1925). *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, PUF, coll. « Quadrige », 2012, 241 p., 1ère éd.
- Maxwell, G. (2004). Minority report. Taking the initiative in managing diversity at BBC Scotland. In *Employee Relations*. Vol. 26(2): 182-202.
- Mazouz, B. (2012). « Gestion par résultats », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, [en ligne], www.dictionnaire.enap.ca
- Mettler, S., and Sorelle, M. (2018). "Policy Feedback Theory" in Weible, C. M., et Sabatier, P. A. (2018). *Theories of the policy process*. London: Westview Press.
- McGowan, R.A., and Ng, E.S. (2016). Employment equity in Canada: Making sense of employee discourses of misunderstanding, resistance, and support. In *Canadian Public Administration Review*. Vol. 59(1): 310-329.
- McGregor, Eugene B., Jr. (1974). Social Equity and the Public Service. In *Public Administration Review* 34(1): 18-29.
- McMurty, R. (2007). Accommodating Canada's Diversity" in *Belonging? Diversity, Recognition and shared citizenship in Canada, Volume III*. Edited by Keith Banting, Thomas J. Courchene and F. Leslie Seidle. 2007.
- McPherson, Miller., Lynn Smith-Lovin., and James M. Cook. (2001). Birds of a Feather: Homophily in Social Networks. In *Annual Review of Sociology*. Vol. 27(1): 415-444.
- McRae, K. D. (2007). Toward language equality: four democracies compared. In *International Journal of the Sociology of Language*. Vol. 187/188(1): 13-34.
- Meier, K. J., & Stewart, J. (1992). The Impact of Representative Bureaucracies: Educational Systems and Public Policies. In *The American Review of Public Administration*. Vol. 22(3), 157-171.
- Meier, K. J. (1993). Latinos and representative bureaucracy testing the Thompson and Henderson hypotheses. In *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 3(4): 393-414
- Meier, K. J., Wrinkle, R. D., & Polinard, J. L. (1999). Representative Bureaucracy and Distributional Equity: Addressing the Hard Question. In *The Journal of Politics*. Vol. 61(4): 1025-1039.
- Meier, K. J., & Hawes, D. P. (2006). Le lien entre représentativité passive et active de l'administration. Dans *Revue française d'administration publique*. Vol. 118(2): 265-279.
- Meier, K. J. & Capers, K. J. (2012). Representative bureaucracy: four questions. In B. G. Peters & J. Pierre (Eds.), *The SAGE handbook of public administration* (pp. 420-430). London: SAGE Publications.
- Meier, K. J., and Morton, T. (2015). "Representative Bureaucracy in a Cross-national Context: Politics, Identity, Structure and Discretion" in *Politics of Representative Bureaucracy. Power, Legitimacy and Performance*: 94-112.
- Meyer, J.W; Rowan, B. (1977). Institutionalized organisations: formal structure as myth and ceremony. In *American Journal of Sociology*. Vol. 83(2): 340-363.
- Meyer J. et Hannan M. (1979). *National Development and the World System: Educational, Economic and Political Change*. Chicago, University of Chicago Press.

- Meyer J. et Scott R. (Eds), (1983) *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Beverly Hills, CA: Sage
- Mien, E. (2018). Weber, la rationalité en valeur et en finalité. Dans *Regards croisés sur l'économie*. Vol. 22 : 46-49.
- Mills, A.J (1995). Managing Subjectivity, Silencing Diversity: Organizational Imagery in the Airline Industry. The Case of British Airways. In *Organization*. Vol.2(2): 243-269.
- Ministère de la justice (2021). Plan d'équité en matière d'emploi 2020-2021. 18 pages.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. In *The Academy of Management Review*. Vol. 22(4): 853-886.
- Molina, A. (2015). The Virtues of Administration: Values and the Practice of Public Service. In *Administrative Theory & Praxis*. Vol. 37(1): 49-69
- Moon. K.K. (2018). How does a diversity climate shape the relationship between demographic diversity and organizational social capital in the U.S. federal government? In *Public Management Review*. Vol. 20(8): 1246-1264.
- Moore, M. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Mosher, F. C. (1968). *Democracy and the Public Service* (Oxford University Press).
- Moss Kanter, R. (1993). *Men and women of the corporation*. New Edition.
- Muller, P. (2010). « Référentiel ». Dans : Laurie Boussaguet éd., *Dictionnaire des politiques publiques: 3e édition actualisée et augmentée* (pp. 555-562). Paris: Presses de Sciences Po.
- Naff, K.C. and Crum, J. (2000). The President and Representative Bureaucracy: Rhetoric and Reality. In *Public Administration Review*. Vol. 60: 98-110.
- Naff, K. (2001). *To Look Like America. Dismantling Barriers for Women and Minorities in Government*. New York: Routledge.
- Nay O., Smith A. (2002), « Les intermédiaires en politique. Médiation et jeux d'institution », dans O. Nay et A. Smith (dir.), *Le gouvernement du compromis. Courtiers et généralistes dans l'action politique*. Paris, Economica : pp. 1-21.
- Narayanan, V. K., L. J. Zane, and B. Kemmerer. (2011). The Cognitive Perspective in Strategy: An Integrative Review. In *Journal of Management*. Vol. 37(1): 305–351.
- Niskanen, W. J (1971). *Bureaucracy and Representative Government*, Chicago, Aldine Atherton, 1971.
- Nkomo, S. M., & Cox, T., Jr. (1996). "Diverse identities in organizations". In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies*. Sage Publications, Inc: pp. 338–356.
- Nkomo S (2008). "Discrimination". In: Barling J and Cooper C (eds) *The Sage Handbook of Organizational Behavior, Volume 1: Micro Approaches*. London: SAGE, 657–672.
- Novak-Leonard, J., and R. Skaggs (2017). Public Perceptions of Artists in Communities: A Sign of Changing Times. In *Artivate*. Vol. 6(2): 5-22.
- Oberfield, Z.W. (2014). Accounting for Time: Comparing Temporal and Atemporal Analyses of the Business Case for Diversity Management. In *Public Admin Rev*. Vol. 74: 777-789.
- Oberfield, Z.W. (2016). Why are Some Agencies Perceived as More Committed to Diversity than Others? An analysis of public-sector diversity climates. In *Public Management Review*. Vol. 18(5): 763-790.

Orazi, D. C., Turrini, A., & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: new perspectives for research and practice. In *International Review of Administrative Sciences*. Vol. 79(3): 486–504.

Paquette, J., Dholandas, C and Beaugard, D. (2021). “Canadian cultural policy. Policy rationale, values, and debates” In Beaugard and Paquette (Eds). *Canadian Cultural Policy in Transition*. pp. 63-82.

Paquette, J. (2019). Les politiques muséales au Québec : trajectoire historique et politique d’un service public. Dans *Politique et Sociétés*. Vol. 38 (3) : 129–146.

Paradeise, C. (2003). Comprendre les professions : l’apport de la sociologie. Dans *Sciences humaines*. Vol. 139 : 26-29.

Parsons, T (1937). *The Structure of Social Action*. Marshall: Paperback.

Patterson, C.H. (1996). Multicultural Counseling: From Diversity to Universality. In *Journal of Counseling & Development*. Vol. 74: 227-231.

Pesqueux, Y et A. Saudan. (1996). Foucault et la méthodologie généalogique : à propos de « surveiller et punir ». Dans *Comptabilité et développement*. Valenciennes, France. pp.1041-1055.

Peters, B. G. & Pierre, J. (Eds.) (2012). *The SAGE handbook of Public Administration* London: SAGE Publications

Peters, B.G., Von Maravic, P.and Schroter, E. (2015). *Politics of Representative Bureaucracy. Power, Legitimacy and Performance*. Social and Political Science.

Piney, C., Nascimento, A. & Gaudart, C. (2015). Pilotage par la performance au quotidien dans une administration publique : conséquences sur les conditions de vie au travail des cadres de proximité et des agents encadrés. Dans *Relations industrielles*. Vol. 70 (4) : 766–787.

Pierson, P. (1994). *Dismantling the Welfare State? Reagan, Thatcher, and the Politics of Retrenchment* (Cambridge Studies in Comparative Politics). Cambridge: Cambridge University Press.

Pitkin, H. F. (1967). *The Concept of Representation*. University of California Press

Pitts, D. W. (2006). Modeling the Impact of Diversity Management. In *Review of Public Personnel Administration*. 26(3): 245–268.

Pitts, D. (2009). Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. In *Public Administration Review*. Vol .69: 328-338.

Pitts, D. W. (2010). “Organizational Diversity and Public Service Performance.” In *Public Management and Performance: Research Directions*, edited by R. M. Walker, G. A. Boyne, and G. A. Brewer, 178–206. Cambridge: Cambridge University Press.

Pitts, David W., and Lois Recascino Wise. (2010). Workforce Diversity in the New Millennium: Prospects for Research. In *Review of Public Personnel Administration*. Vol. 30(1): 44–69.

Pollitt, C. et Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis-Into the Age of Austerity*. Oxford: Oxford University Press.

Polzer, J., Milton, L. et Swann, W. (2002). Capitalizing on Diversity: Interpersonal Congruence in Small Work Groups. In *Administrative Science Quarterly*. Vol. 47(2): 296-324.

- Potts, J., and al. (2008). Social network markets: a new definition of the creative industries. In *Journal of Cultural Economics*. Vol. 32(3): 167-185.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. (1991). *The New institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Prasad, P. and Mills, A.J. (1997). "From Showcase to Shadow: Understanding the Dilemmas of Managing Workplace Diversity". In *Managing the Organizational Melting Pot: Dilemmas of Workplace Diversity* (pp.3-27), edited by P. Prasad et al. Newbury Park, CA.: Sage.
- Prax, J.-Y. (2003). *Le Manuel du Knowledge Management*. Paris : Dunod.
- Pressman, J. L., & Wildavsky, A. B. (1984). *Implementation* (3rd ed.). Berkeley: University of California Press.
- Priola, V., Lasio, D., Serri, F., & De Simone, S. (2018). The organisation of sexuality and the sexuality of organisation: A genealogical analysis of sexual "inclusive exclusion" at work. In *Organization*. Vol.25(6): 732–754.
- Proudford, K.L., and Nkomo, S. (2006). Race and ethnicity in organizations. In: Konrad A, Prasad P and Pringle J (eds). *Handbook of Workplace Diversity*. London: SAGE, 323–344.
- Proulx, D. et Brière, S. (2005). La réforme administrative au gouvernement du Québec: étude du processus de changement sur la culture organisationnelle. Dans *Canadian Public Administration*. Vol.48(1): pp. 53-72.
- Provan, K. G. and Kenis, P. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. In *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 18(2): 229–52.
- Rancière, J. (2004). *Aux bords du politique*. Paris: Gallimard, 262 p.
- Radio Canada (2022). [Attaque de London : un an après, les crimes haineux continuent d'augmenter](#)
- Revue gestion HEC Montréal (2021). Les vrais défis de la diversité. Vol 43(3). 114 pages.
- Ribeill, G. (1984). *Les cheminots*. Paris. La découverte.
- Riccucci, N. (2002). *Managing Diversity in Public Sector Workforces*. New York: Routledge.
- Riccucci, N.M. (2009). The pursuit of social equity in the federal government: A road less traveled? In *Public Administration Review*. Vol. 69: 373-382.
- Rice, Mitchell F., ed. 2005. *Diversity and Public Administration: Theory, Issues, and Perspectives*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Ricœur, P. (1984). *Temps et Récit*. Tome 1/3. Les Éditions du Seuil.
- Romani, L., Holck, L., & Risberg, A. (2019). Benevolent discrimination: Explaining how human resources professionals can be blind to the harm of diversity initiatives. In *Organization*. Vol. 26(3): 371–390.
- Rosenbloom, D. H. (1977). *Federal equal employment opportunity: Politics and public personnel administration*. Westport, CT: Praeger
- Rouillard, C. (2003). Du cynisme au désabusement organisationnel. Le nouveau management public en tant que facteur de confusion. Dans *Choix*. Vol. 9(6) : 21-37.
- Rousseau, J.-J. (1755). *Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes*. Éditions Garnier Flammarion. 303 pages.

- Roy, S.N. (2016). « L'étude de cas » dans Gauthier, B et Bourgeois, I (EDS) *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. Presses de l'université du Québec : pp. 195-221.
- Sabatier, P. (1988). An Advocacy Coalition Framework of Policy Change and the Role of Policy-Oriented Learning Therein. In *Policy Sciences*. Vol. 21(2/3): 129-168.
- Sabharwal, M., Levine, H., & D'Agostino, M. (2018). A Conceptual Content Analysis of 75 Years of Diversity Research in Public Administration. In *Review of Public Personnel Administration*. Vol. 38(2): 248–267.
- Savoie, D. J. (1987). La bureaucratie représentative: une perspective régionale. Dans *Revue canadienne de Science Politique*. Vol. 20(4) : 785-811.
- Savoie, D. (2015). La fonction publique canadienne a perdu ses repères. Dans *Administration publique du Canada*. Vol. 58(2): 205-226.
- Savoie-Zajc, L. (2016). « L'entrevue semi-dirigée » dans Gauthier, B et Bourgeois, I (EDS) *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. Presses de l'université du Québec : pp. 337-362.
- Saz-Carranza, A. and Ospina, S. M. (2011). The Behavioral Dimension of Governing Interorganizational Goal-Directed Networks – Managing the Unity-Diversity Tension. In *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 21(2): 327–65.
- Schattschneider, E. E. (1995). *Politics, Pressures, and the Tariff: A Study of Free Private Enterprise in Pressure Politics*. New York: Prentice-Hall
- Schippers, M.C., Den Hartog, D.N., Koopman, P.L. and Wienk, J.A. (2003). Diversity and team outcomes: the moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. In *Journal of Organizational Behavior*. Vol 24: 779-802.
- Schnapper, D. (1994). *La communauté des citoyens. Sur l'idée moderne de nation*. Paris, Gallimard.
- Schneider, S.K et Northcraft, G.B. (1999). Three social dilemmas of workforce diversity in organizations: A social identity perspective. In *Human Relations*. Vol.52(11): 1445–1467.
- Schwabenland, C. (2012). *Metaphor and Dialectic in Managing Diversity*. Éditions Palgrave Macmillan.
- Schwabenland, C., et Tomlinson, F., (2015). Shadows and light: Diversity management as phantasmagoria. In *Human relations*. Vol. 68(12): 1913–1936.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 25, pp. 1–65). Academic Press.
- Scott, R.W. (1995). *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, R.W. (1995/2001/2008/2013). *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Secrétariat du Conseil du Trésor (2021). Effectif de la fonction publique par ministère. URL d'accès : [Effectif de la fonction publique fédérale par ministère - Canada.ca](https://www.csc.gc.ca/Effectif-de-la-fonction-publique-par-ministere-2021.aspx)
- Selden, Sally Coleman, (1997). *The Promise of Representative Bureaucracy: Diversity and Responsiveness in a Government Agency*. Armonk, NY: ME Sharpe.
- Selden, S.C. (2006). A Solution in Search of a Problem? Discrimination, Affirmative Action, and the New Public Service. In *Public Administration Review*. Vol. 66: 911-923.
- Selden, S. C. (2012). "Global trends in human resource management practices". In B. G. Peters & J. Pierre (Eds.), *The SAGE handbook of public administration* (pp. 87-101). London: SAGE Publications

- Seligman, A.B. (1997). *The Problem of Trust*.
- Sinclair, A. (1995). The chameleon of accountability: Forms and discourses. In *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 20(2-3): 219-237.
- Slack, T., and B. Hinings. (1994). Institutional Pressures and Isomorphic Change: An Empirical Test. In *Organizations Studies*. Vol. 15(6): 803–827.
- Stone, A. (1992). « Le néo-institutionnalisme : défis conceptuels et méthodologiques ». Dans *Politix*. Vol. 20 : 156-168.
- Stoecker, R. (1991). Evaluating and rethinking the case study. In *Sociological Review*. Vol. 39(1): p. 88.
- Stoker, G. (1998). Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance. Dans *Revue internationale des sciences sociales*, Vol. 155: 19-30.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. In *The Academy of Management Review*. Vol. 20: 571-594.
- Swan, E. (2010). Commodity Diversity: Smiling Faces as a Strategy of Containment. In *Organization*. Vol. 17(1): 77–100.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. In *Annual Review of Psychology*. Vol. 33: 1–39.
- Tajfel, H. and Turner, J.C. (1986). "The social identity theory of intergroup behavior". In S. Worchel and W. Austin (Eds), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Temple L., Chiffolleau Y., (2017). « L'entrepreneur institutionnel ». Dans *Dictionnaire de l'entrepreneur*, A.Tiran et D. Uzunidis (Eds). Bibliothèque de l'économiste, Éditions Classiques Garnier : pp. 211-214.
- Tengelyi, L. (2011). Refiguration de l'expérience temporelle selon Ricœur. Dans *Archives de Philosophie*. Vol. 74(4) : 611–628.
- Thomas, R. R., Jr. (1990). From affirmative action to affirming diversity. In *Harvard Business Review*. Vol 2: 107-117.
- Thomas, D., and Ely, R. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. In *Harvard Business Review*. Vol. 74(5): 79-90.
- Tolbert, P.S and Zucker, L.G. (1996). The institutionalization of institutional theory in S. Clegg, C. Hardy and W. Nord (Eds.), *Handbook of Organization studies* (pp. 175-190). London: Sage.
- Tomlinson, F., & Schwabenland, C. (2010). Reconciling Competing Discourses of Diversity? The UK Non-Profit Sector Between Social Justice and the Business Case. In *Organization*. Vol. 17(1): 101–121.
- Topçu, S. (2013). Technosciences, pouvoirs et résistances : une approche par la gouvernementalité. Dans *Revue d'histoire moderne & contemporaine*. Vol. 60-4(4) : 76-96.
- Tran, V., Garcia-Prieto, P. et Schneider, S. (2011). The role of social identity, appraisal, and emotion in determining responses to diversity management. In *Human relations*. Vol. 64(2) 161–176.
- Trouinard, A. (2004). « Les bouleversements des champs organisationnels : quelles leçons tirer de la presse quotidienne parisienne », communication dans le cadre de la XIIIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.

- Tummala, K.K. (1999). Policy of preference: Lessons from India, The United States and South Africa. In *Public Administration Review*. Vol. 58(6).
- Turgeon, L., and Gagnon, A. (2013). The representation of ethnic and linguistic groups in the federal civil service of Belgium and Canada. In *Canadian Public Administration*. Vol. 56(4): 565-583.
- Turgeon, L., Doris, J., Gagnon, A.G.; Caruso, J.L (2022). Varieties of Employment Equity Architecture in Canada: An Interprovincial Comparison. In *Canadian Public Administration*. Vol. 65(1): 188-205.
- UNESCO (2016). Chile 2016 Report. DOI: <https://fr.unesco.org/creativity/governance/periodic-reports/2016/chile>
- Van Buuren, A. et Loorbach, D. (2009). Policy Innovation in Isolation? Conditions for Policy Renewal by transition arenas and pilot projects. In *Public Management Review*. Vol. 11(3): 375-392.
- Van Ewijk, A.R. (2011). Diversity and diversity policy: diving into fundamental differences. In *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 24(5): 680-694.
- Van Laer, K., & Janssens, M. (2011). Ethnic minority professionals' experiences with subtle discrimination in the workplace. *Human Relations*, 64(9), 1203–1227.
- Van Knippenberg, D., Dawson, J. F., West, M. A., & Homan, A. C. (2011). Diversity faultlines, shared objectives, and top management team performance. In *Human Relations*. Vol. 64(3): 307–336.
- Vangen, S. et Huxham, C. (2003). Enacting Leadership for Collaborative Advantage: Dilemmas of Ideology and Pragmatism in the Activities of Partnership Managers. In *British Journal of Management*. Vol.14(1): 61–76.
- Vangen, S. et Winchester, N.J. (2014). Managing Cultural Diversity in Collaborations. In *Public Management Review*. Vol. 16(5): 686-707.
- Vangen, Siv (2017). Culturally diverse collaborations: a focus on communication and shared understanding. In *Public Management Review*. Vol. 19(3): 305-325.
- Veyne, P. (1999). *Comment on écrit l'histoire*. Paris, Éditions du Seuil, 438 pages.
- Vidu, S. (2000). A Twenty-First-Century Reception for Diversity in the Public Sector: A Case Study. In *Public Administration Review*. Vol. 60(5): 395-408.
- Vignaux, G. (1988). *Le discours, acteur du monde: Énonciation, argumentation et cognition*. Paris: Ophrys.
- Vlaar, P. W. L., Van Den Bosch, F. A. J. et Volberda, H. W. (2007). Toward a Dialectic Perspective on Formalization in Interorganizational Relationships: How Alliance Managers Capitalize on the Duality Inherent in Contracts, Rules, and Procedures. In *Organization Studies*. Vol. 28(4): 437–66.
- Wagner, A-C. (2016). « Champ », in Paugam Serge (dir.), *Les 100 mots de la sociologie*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que Sais-Je ? » : pp. 50-51.
- Wagner, A-C. (2016). « Habitus », in Paugam Serge (dir.), *Les 100 mots de la sociologie*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que Sais-Je ? ».
- Weber, M (1971). *Économie et Société, tome I*, traduit par Julien Freund et al., Paris, Plon, 650 p.
- Weber, M. (2003). *L'éthique protestante du capitalisme*. Trad. de l'allemand par [Jean-Pierre Grossein](#). Édition de [Jean-Pierre Grossein](#). Collection [Tel](#) (n° 330), Gallimard. 608 pages.
- Wentling, R.M. and Palma-Rivas, N. (1997). Diversity in the workforce: a literature review. In *Diversity in the Workforce Series Report No.1*, N.C.f.R.i.V. Education, Editor. University of California: Berkeley.

- Wihitol de Wenden, C. (2011). « Les questions de citoyenneté, de diversité et de nation en référence au récent débat sur l'identité nationale en France. » dans *La communauté politique en question*: pp. 325-342.
- Wilkins, V. M., & Williams, B. N. (2009). Representing Blue: Representative Bureaucracy and Racial Profiling in the Latino Community. In *Administration & Society*. Vol. 40(8): 775–798.
- Wilkinson, C. (2014). Putting “Traditional Values” Into Practice: The Rise and Contestation of Anti-Homopropaganda Laws in Russia. In *Journal of Human Rights*. Vol. 13(3): 363–379.
- Willcoxson, L. and Milett, B. (2000). The Management of Organisational Culture. In *Australian Journal of Management and Organisational Behaviour*. Vol. 3(2):91–99.
- Wilson, T.W. (1887). The Study of Administration. In *Political Science Quarterly*. Vol. 2: 61-84
- Wise, Lois R. 1990. Social Equity in Civil Service Systems. In *Public Administration Review*. Vol. 50(5): 567– 75.
- Wise, Lois R., and Mary Tschirhart (2000). Examining Empirical Evidence on Diversity Effects: How Useful Is Diversity Research for Public Sector Managers? In *Public Administration Review*. Vol. 60 (5): 386 –95.
- Wise, L. R. (2007). “Representative Bureaucracy”. In *Handbook of Public Administration*: 223-233.
- Wittorski, R. (2008). La professionnalisation. *Savoirs*, 17, 9-36.
- Wentling, R.M. and N. Palma-Rivas (1997). “Diversity in the workforce: a literature review”. In *Diversity in the Workforce Series Report No.1*, N.C.f.R.i.V. Education, Editor. University of California: Berkeley.
- Yang, I., & Bacouel-Jentjens, S. (2019). Identity construction in the workplace: Different reactions of ethnic minority groups to an organizational diversity policy in a French manufacturing company. In *Organization*. Vol. 26(3), 410–431.
- Yates, S. (2012). « Les relations du citoyen avec l'État : de la représentation à la participation ». Dans P. P. Tremblay (dir.). *L'administration contemporaine de l'État : une perspective canadienne et québécoise*. Québec : Presses de l'Université du Québec. pp. 351-368.
- Zanoni, P., & Janssens, M. (2004). Deconstructing Difference: The Rhetoric of Human Resource Managers Diversity Discourses. In *Organization Studies*. Vol. 25(1), 55–74.
- Zanoni, P., Janssens, M., Benschop, Y et Nkomo, S. (2010). Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives. In *Organization*. Volume 17(1): 9–29.
- Zanoni, P., & Janssens, M. (2015). The Power of Diversity Discourses at Work: On the Interlocking Nature of Diversities and Occupations. In *Organization Studies*. Vol. 36(11): 1463–1483.
- Zapp M., and Powell JJW. (2016). How to construct an organizational field: Empirical educational research in Germany, 1995–2015. In *European Educational Research Journal*. Vol. 15(5): 537-557.