

UNIVERSITÉ
LAVAL

Faculté des études supérieures
et postdoctorales

L'alignement des pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité pour une performance organisationnelle accrue au sein de la fonction publique fédérale canadienne

Thèse

**Doctorat offert en extension à l'Université du Québec en Outaouais
Relations industrielles – Ressources humaines**

Henry Moreau

Sous la direction de:

Marie-Laure Diah, directrice de recherche
Igor Volkov, co-directeur de recherche

Résumé

Cette thèse vise d'abord à explorer et à analyser les pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité au sein de la fonction publique fédérale canadienne, selon les perceptions et les points de vue subjectifs des employés. Elle questionne ensuite comment mieux aligner ces pratiques en vue d'une performance organisationnelle accrue.

La thèse s'inscrit dans le paradigme interprétatif, qui met l'accent sur l'expérience subjective des individus. Ce paradigme donne ancrage à la perspective interactionniste symbolique qui vise à comprendre le monde social tel qu'il est vécu et compris par le participant, tout en analysant l'influence de l'environnement sur ses comportements. Sous cette lunette d'analyse, l'intersectionnalité est mobilisée comme cadre théorique afin de mieux comprendre les effets pervers du racisme et de la discrimination, ainsi que l'impact des attributs identitaires (race, couleur de peau, genre et nombre d'années d'expérience) et de leurs intersections sur les pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité.

Ainsi, à travers une méthodologie qualitative, des entrevues semi-dirigées ont été menées avec 26 participants travaillant dans 5 ministères fédéraux et 1 agence fédérale.

Les résultats, comparés aux savoirs issus de la littérature scientifique, indiquent que l'alignement effectif des pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité en vue d'une performance organisationnelle accrue ne peut pas se faire sans tenir compte des effets combinés des intersections liées à la race, la couleur de peau, le genre et le nombre d'années d'expérience des employés. Au sein de la fonction publique fédérale canadienne, les pratiques ne tiennent pas compte de ces effets combinés, concentrant le pouvoir et les privilèges au sein du groupe majoritaire, ce qui affecte la progression des employés, notamment ceux issus des groupes racialisés. Ces résultats constituent notre contribution théorique à l'avancement des connaissances.

Des recommandations formulées par les participants ressortent également des résultats en termes de contributions auprès des praticiens pour un meilleur alignement des pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité au sein de la fonction publique fédérale

canadienne : a) encadrement et développement des compétences des employés ; b) responsabilisation et formation des cadres ; c) guide formel des pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité; d) renforcement et vulgarisation continue des pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité ; et e) valorisation et capitalisation des différences.

Mots-clés : gestion des talents, gestion de la diversité, performance organisationnelle, fonction publique fédérale canadienne, intersectionnalité, alignement des pratiques.

Abstract

This thesis first aims to explore and analyze talent management and diversity management practices within the Canadian federal public service, based on the subjective perceptions and perspectives of employees. It then questions how these practices can be better aligned to improve organizational performance.

The thesis is part of the interpretive paradigm, which emphasizes the subjective experience of individuals. This paradigm anchors the symbolic interactionist perspective, which aims to understand the social world as it is experienced and understood by the participant, while analyzing the influence of the environment on their behavior. From this analytical perspective, intersectionality is used as a theoretical framework to better understand the adverse effects of racism and discrimination, as well as the impact of identity attributes (race, skin color, gender, and years of experience) and their intersections on talent management and diversity management practices.

So, using a qualitative methodology, semi-structured interviews were conducted with 26 participants working in five federal departments and one federal agency.

The results, compared with knowledge from the scientific literature, indicate that the effective alignment of talent management and diversity management practices for increased organizational performance cannot be achieved without considering the combined effects of intersections related to race, skin color, gender, and number of years of employee experience. Within the Canadian federal public service, practices do not take these combined effects into account, concentrating power and privileges within the majority group, which affects the advancement of employees, particularly those from racialized groups. These results constitute our theoretical contribution to the advancement of knowledge.

Recommendations made by participants also emerged from the results in terms of contributions to practitioners for better alignment of talent management and diversity management practices within the Canadian federal public service: a) employee coaching and skills development; b) accountability and training for managers; c) formal guide to talent management and diversity management practices; d) strengthening and continuous

dissemination of talent management and diversity management practices; and e) valuing and capitalizing on differences.

Keywords: talent management, diversity management, organizational performance, Canadian federal public service, intersectionality, alignment of practices.

Table des matières

Résumé	ii
Abstract	iv
Liste des figures, graphiques et tableaux	viii
Liste des acronymes	ix
Remerciements	x
Avant-propos	xi
Introduction	1
Structure de la thèse	4
Chapitre 1: Revue des écrits : Problématique générale	5
Introduction	5
1.1 Gestion des talents.....	6
1.2 Gestion de la diversité.....	16
1.3 Performance organisationnelle.....	24
1.4 Analyse critique des écrits scientifiques en termes de limite	31
1.5 Problématique spécifique de la recherche.....	35
Conclusion	48
Chapitre 2 : Cadre théorique et conceptuel.....	51
Introduction	51
2.1 Positionnement paradigmatique de notre cadre de recherche	51
2.2 L'intersectionnalité en tant que cadre théorique	59
2.3 Schéma conceptuel et définition des concepts	67
2.4 Cadre d'analyse	94
Conclusion	96
Chapitre 3 : Cadre méthodologique	98
Introduction	98
3.1 L'approche qualitative comme méthode de recherche	98
3.2 L'entrevue semi-dirigée comme méthode de collecte	100
3.3 Design de la recherche	103
3.4 Échantillonnage et déroulement des entrevues	105
3.5 Processus d'analyse des données collectées	109
Conclusion	113
Chapitre 4: Présentation des résultats	114

Introduction	114
4.1 Gestion de la diversité, points de vue, pratiques et enjeux.....	119
4.2 Gestion des talents, points de vue des participants, pratiques et enjeux	135
4.3 Recommandations pour un meilleur alignement des pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité en vue d’une performance organisationnelle accrue	160
Conclusion	186
Chapitre 5 : Analyse et discussion des résultats.....	187
Introduction	187
5.1 Rappel de notre question spécifique de recherche	187
5.2 Principales convergences et divergences identifiées	190
5.3 Contributions théoriques et pratiques autour de l’intersectionnalité.....	195
Conclusion	201
5.4 Limites de notre recherche et recommandations.....	202
Conclusion générale	205
Bibliographie.....	208
ANNEXE	220
Grilles d’entrevue	220
Thèmes préliminaires.....	228

Liste des figures, graphiques et tableaux

Figure 1 :	Philosophies de gestion des talents	10
	Source : Meyers et van Woerkom (2014)	
Graphique 1 :	Axe concernant la nature des sciences sociales	52
	Source : Burrell et Morgan (1979)	
Graphique 2 :	Paradigmes et approches en sciences sociales	52
	Source : Burrell et Morgan (1979)	
Figure 2 :	Schéma conceptuel et définitions des concepts	67
Tableau 1 :	Indicateurs reliés aux définitions du concept de diversité	71-72
Tableau 2 :	Indicateurs reliés aux définitions du concept de gestion de la diversité	77
Tableau 3 :	Indicateurs reliés aux définitions du concept de talent	81
Tableau 4 :	Indicateurs reliés aux définitions du concept de gestion des talents	85-86
Tableau 5 :	Indicateurs reliés aux définitions du concept de performance organisationnelle	92-93
Figure 2 :	Cadre d'analyse	94
Figure 3 :	Ministères et agences fédéraux	115
Figure 4 :	Pays d'origine des participants	116
Tableau 6 :	Fiche sociodémographique des participants	117
Tableau 7 :	Présentation et description des thèmes	118
Tableau 8 :	Principales contributions pratiques et théoriques	200

Liste des acronymes

GRH :	Gestion des ressources humaines
P.O. :	Performance organisationnelle
RH :	Ressources humaines
RI :	Relations industrielles

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Dieu de m'avoir accordé une santé robuste durant ce long parcours.

Je remercie particulièrement ma directrice de thèse, professeure Marie-Laure Dioh, pour ses conseils, sa disponibilité légendaire, son encadrement et sa patience. Merci d'avoir cru en mes capacités. Vous m'avez considérablement aidé à rester sur la bonne voie. Grâce à vos précieux commentaires résultant de la lecture ligne par ligne, paragraphe par paragraphe, des différentes ébauches de cette thèse, vous m'avez aidé à identifier mes angles morts. Professeure Dioh, je vous dois une chandelle, car sans vous, tout cela n'aurait pas été possible.

Je remercie également mon co-directeur de thèse, le professeur Igor Volkov, qui m'a toujours encadré et supporté dès le début de cette aventure. Merci professeur Volkov.

Je tiens aussi à exprimer ma gratitude aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer cette thèse. Je vous remercie d'avance pour vos commentaires.

Quant à ceux qui ont volontairement participé à ce travail de recherche, je vous serai toujours reconnaissant, car sans vous cela n'aurait jamais été possible. Merci d'avoir partagé avec moi vos vécus et vos expériences à la fonction publique fédérale canadienne.

Je remercie mon épouse, Marie Tonine et mes deux filles Lynn et Nathalie pour leur support indéfectible, leur encouragement et leur amour. Cela m'est arrivé en plusieurs fois de me sentir aux creux de la vague, mais elles ont toujours su trouver les meilleurs moyens et les mots qu'il faut pour m'aider à rester motivé. Malgré la distance, Lynn et Nathalie ne ratent jamais l'occasion de s'enquérir de mes progrès dans le cadre de cette recherche. Aujourd'hui encore, je me souviens de cette petite phrase de Nathalie qui est en 4^e année de médecine : « *Daddy, Lynn is already a doctor; so, hurry up so I don't become a doctor before you do* ». Nat, j'avoue que cette phrase m'a tenu motivé. Mes chères amours, je ne trouve pas de mots pour vous dire combien je vous aime.

Avant-propos

Dans le cadre de ce travail de recherche, je déclare que je n'ai pas utilisé l'Intelligence artificielle (IA) générative pour rédiger cette thèse.

Introduction

Les organisations subissent à un degré ou à un autre l'influence de leur environnement immédiat et/ou externe. De ce fait, les dirigeants ajustent toujours la stratégie corporative pour que leur organisation reste compétitive. Généralement, cette stratégie s'articule autour d'une culture d'inclusion qui encourage la réflexion et qui porte les décideurs à repenser les concepts et principes clés de la gestion pour une meilleure adaptation des systèmes et des processus (Pless et Maak, 2004). Une culture qui, selon ces chercheurs, favorise une meilleure intégration de la main-d'œuvre en s'appuyant sur des bases normatives solides et qui honore les différences entre les individus ainsi que leurs similitudes. En référence à ce postulat, l'organisation diversifiée est appelée à encourager: 1) le pluralisme, c'est-à-dire l'acculturation réciproque dans laquelle tous les groupes culturels se respectent, se valorisent et apprennent les uns des autres ; 2) l'intégration structurelle totale de tous les groupes racialisés afin qu'ils soient bien représentés à tous les niveaux de l'organisation ; 3) l'absence de préjugés et de discrimination ; et 4) un minimum de conflits fondés sur la race, le sexe, la nationalité et d'autres attributs identitaires des membres de l'organisation (Cox et Blake, 1991).

La nature plurielle de cet environnement dynamique reflète d'une certaine manière ce qui se passe à l'intérieur des organisations, généralement composées de gens venus d'horizons et de cultures différents. C'est le cas de la fonction publique fédérale canadienne dont l'effectif en 2025 est de 357,965¹ employés. Selon Statistiques Canada, elle est composée de 213 ministères et organismes fédéraux différents, y compris les sociétés d'État et les organismes de service spéciaux. Ces milliers de fonctionnaires travaillent dans un contexte ayant pour toile de fond la bonne gouvernance, l'éthique, la réconciliation, le respect et la valorisation des différences. Ce contexte est également façonné par les restrictions budgétaires dues à une incertitude économique provoquée par la mise en place de nouveaux tarifs sur les exportations de plusieurs produits comme le bois et l'aluminium qui sont, entre autres, les piliers de l'économie canadienne. Ces contraintes budgétaires risquent d'avoir un impact considérable sur les groupes racialisés. Cet état de choses freine dans une certaine mesure

¹ [Population of the federal public service - Canada.ca](https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/92-626-x/2016001/article/00001-eng.htm)

l'embauche de nouveaux employés et la création de nouveaux postes. Grâce à leurs expériences, leur formation, leur savoir-faire et savoir-être, leurs habiletés et leurs aptitudes, ces milliers d'employés et de fonctionnaires créent une mosaïque de perspectives susceptibles d'aboutir à des solutions novatrices aux problèmes auxquels sont confrontées les organisations. Les actions, interactions, comportements, et relations quotidiens de ces acteurs trouvent leur interprétation et signification dans le contexte évolutif dans lequel ces derniers fonctionnent et ne peuvent être compris que dans ce qu'ils considèrent comme leur propre réalité (Gawronski et Bodenhausen, 2017; Miles et al., 2014; Sauder, 2016). En outre, les réalités vécues sont façonnées par différents facteurs et dynamiques sociales qui interagissent (Hankivsky, 2014). Ainsi, la diversité dans les groupes de travail peut avoir des effets à la fois positifs et négatifs (Kochan et al., 2003; Simons et Rowland, 2011).

Synonyme de coexistence de personnes issues de divers milieux sociaux, culturels et ethniques au sein de l'entreprise (Kundu et Mor, 2017), cette diversité se veut avant tout globale. Ses attributs vont au-delà des questions liées au genre, âge, orientation sexuelle, race, couleur de peau, ethnicité, nationalité et religion (Cox et Blake, 1991). Elle a pour toile de fond un contexte émergent et des paradigmes différents qui nécessitent des approches adaptées. Ces dernières ont pour ancrage les lois en vigueur, les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines ainsi que les identités des individus appelés à satisfaire les intérêts corporatifs à court, moyen et long terme. Ces politiques et pratiques de gestion des ressources humaines peuvent avoir des répercussions sur l'attraction, le recrutement, la sélection, le développement, le maintien en poste, l'engagement, la promotion et le départ des employés (Stewart et al., 2010). Ces différents éléments sont souvent cités soit comme les principales dimensions de la gestion des talents, soit comme les pratiques qui y sont reliées. Ces dimensions et ces pratiques varient d'un chercheur à un autre, mais la plupart des chercheurs et des praticiens s'accordent sur les quatre composantes suivantes que les organisations devraient mettre en œuvre en matière de stratégies de gestion des talents : l'attraction, le développement, la rétention des talents et la planification de la succession (Al-Qeed et al., 2018).

Dans le cadre de cette thèse, nous avons identifié les pratiques qui sont liées à la gestion des talents et la gestion de la diversité. Ces pratiques nous ont permis : a) de déterminer leur

incidence sur la performance organisationnelle au niveau de la fonction publique fédérale canadienne; b) de proposer des voies de dépassement; et c) de contribuer conséquemment à l'avancement des connaissances dans ces deux domaines d'études. Pour y arriver, nous nous sommes référés à la théorie de l'intersectionnalité qui nous informe que les différenciations sociales ne sont pas cloisonnées et les rapports de domination entre catégories sociales ne peuvent pas non plus être entièrement expliqués s'ils sont étudiés séparément les uns des autres. Cette théorie offre un cadre de réflexion sur l'importance des idées et de l'action sociale pour favoriser la transformation sociale (Collins, 2019). Elle permet donc, de faire une analyse à plusieurs niveaux, notamment celui de la race et du sexe qui sont considérés comme les prédicteurs les plus forts de la formation de groupes dans les organisations (Holck et al., 2016) sans oublier la classe sociale et économique qui, avec les deux prédicteurs susmentionnés sont tous les trois des attributs non négligeables en matière de gestion de la diversité. Selon Britton (2000), ces trois attributs sont présumés et reproduits au sein des organisations, principalement par une juxtaposition entre masculinité et féminité. Cette dernière risque de créer un clivage qui peut générer une identité de groupe ayant pour ancrage le statut ou les intérêts communs de ses membres et de déboucher sur des conflits et la discrimination.

La gestion des talents et la gestion de la diversité représentent des enjeux d'importance pour la fonction publique fédérale canadienne, car elles s'inscrivent dans les valeurs de la société canadienne et peuvent générer des bénéfices tant sur le plan micro (individuel), méso (sociétal) que macro (organisationnel). Étant donné que chacun porte en soi un ensemble d'attributs identitaires et que les différences sont considérées comme des caractéristiques internes plutôt stables et fixes (Hearn et Louvrier, 2016), la gestion de la diversité est un concept ambigu qui ne semble pas être mis en œuvre de manière cohérente dans les organisations, notamment quand on parle de gérer les talents de façon inclusive (Pitts et al., 2010). En effet, Wrench (2005) souligne la nécessité de reconnaître les différences culturelles entre les groupes d'employés et d'en tenir compte dans les politiques organisationnelles de gestion des talents. Selon ce chercheur, un lieu de travail où les différences sont valorisées peut contribuer à la création d'un environnement plus productif et peut permettre aux gens de travailler à leur plein potentiel. Cette diversité, généralement présente dans les discours

des dirigeants, apparaît comme un *modus operandi* incontournable, dont les dimensions, les politiques et les pratiques ne sont pas toujours clairement définies. Foldy (2004) postule que les différences culturelles améliorent la performance organisationnelle. Celles-ci contribuent à la diversité fonctionnelle, qui, à son tour, augmente la prévalence de perspectives alternatives et d'idées nouvelles. De plus, grâce à cette diversité culturelle, la légitimité de l'organisation est renforcée, car elle crée une population d'employés qui reflète approximativement la population qu'elle sert (Pitts et al., 2010). Ce vivier diversifié que représente l'organisation est composé non seulement de gens talentueux appelés à assurer la relève, mais aussi des autres employés qui sont capables de contribuer à leur façon à l'atteinte des objectifs stratégiques organisationnels. Sa création est d'autant plus importante qu'elle aide la fonction publique fédérale canadienne à atteindre les objectifs stratégiques du gouvernement généralement définis dans le discours du Trône.

Structure de la thèse

Notre thèse est structurée comme suit : le premier chapitre est consacré à la recension des écrits. Il porte essentiellement sur les approches, les principes, les pratiques et les enjeux liés à la gestion de la diversité, la gestion des talents et la performance organisationnelle. Le second chapitre traite de la théorie de l'intersectionnalité et du cadre conceptuel. Nous y définissons les concepts de talent, de gestion des talents, de diversité, de gestion de la diversité et de performance organisationnelle, en vue d'expliquer de façon globale l'enchevêtrement des idées qui y sont liées. Le troisième chapitre traite de la méthodologie qualitative et de l'entrevue semi-dirigée comme méthode dans le cadre de notre recherche. Le quatrième et le cinquième chapitre traitent respectivement de la présentation des données empiriques et de l'analyse et la discussion des résultats. En conclusion, nous présentons les limites de notre recherche et proposons des voies de dépassement et des pistes de réflexion pour de futures recherches.

Chapitre 1: Revue des écrits : Problématique générale

Introduction

La gestion des talents, la gestion de la diversité et la performance organisationnelle sont devenues un leitmotiv pour les dirigeants des organisations tant privées que publiques. Les progrès technologiques, les changements démographiques, la diversification des méthodes de travail, ainsi que la quête de solutions adaptées aux enjeux organisationnels, poussent les leaders et les employés à être plus créatifs dans leur façon de fournir des services et de produire des livrables de qualité afin de rester compétitifs. Ces trois concepts et les dimensions qui s'y rattachent servent d'ancrage aux stratégies corporatives permettant aux dirigeants d'atteindre les résultats escomptés. La quête continue de ressources clés, de « super keepers » ou d'employés à fort potentiel fait partie des priorités des dirigeants, car il y va de la survie même de leur organisation. L'identification de ces ressources, leur développement et leur rétention en vue d'une planification proactive de la relève servent de toile de fond aux stratégies des décideurs ayant la diversité comme variable modératrice. Or, au niveau de la fonction publique fédérale canadienne, la guerre des talents (Michaels et al., 2001) se poursuit à cause de la compétition accrue pour des ressources rares, non-substituables et inimitables capables de procurer à un ministère ou une agence fédérale un avantage comparatif durable (Barney, 1991). La gestion de ces talents diversifiés vise ultimement à améliorer la performance organisationnelle, dont les déterminants sont entre autres, la motivation, l'encadrement, l'engagement, le respect et la valorisation des compétences des employés. Donc, gérer de manière stratégique cette diversité d'employés qui diffèrent tant par leur culture, leur âge, leur comportement, leurs compétences et leur religion que par leur race, leur couleur de peau, leur sexe, leur genre et leur apparence physique, constitue un véritable défi pour les dirigeants à cause des conflits potentiels qui risquent d'en découler et qui conséquemment peuvent affecter leur performance et celle de l'organisation.

Cependant, les écrits scientifiques sur la gestion de la diversité soulignent que les bénéfices associés à l'hétérogénéité de ces ressources peuvent combler le déficit que ces conflits pourraient engendrer (Choi et Rainey, 2010). Ces derniers peuvent avoir pour base les préjugés ethniques et sexistes qui sont aujourd'hui plus susceptibles de se manifester par une

opposition aux initiatives en faveur de la diversité ou aux programmes d'action positive (Soni, 2000). Ce chercheur postule que le concept de gestion de la diversité souffre des mêmes désaccords que le concept de diversité. Bien que les effets négatifs de celui-ci puissent avoir un impact non négligeable sur le fonctionnement des équipes de travail, les écrits scientifiques suggèrent que lorsque la diversité est bien gérée, elle peut mener à des résultats positifs, une meilleure image de l'entreprise, une capacité accrue de résolution de problèmes ou à un apprentissage significatif au sein de l'équipe et de l'organisation (Holck et al., 2016). En outre, le potentiel d'innovation et de créativité inhérent à une main-d'œuvre diversifiée en termes d'origine ethnique, de nationalité, de contexte culturel, de religion, de sexe, d'âge, d'éducation, de mode de vie, de style de travail et de façon de penser, peut être utilisé pour franchir les frontières culturelles et rechercher des solutions originales aux problèmes que rencontrent les organisations (Pless et Maak, 2004). En ligne avec ce postulat, Cox et Blake (1991) soutiennent que les entreprises les plus innovantes mettent délibérément en place des équipes hétérogènes pour créer un marché d'idées, en reconnaissant qu'une multiplicité de points de vue doit être mise à contribution pour résoudre un problème. Il est reconnu que les groupes de travail diversifiés sont plus susceptibles d'apporter un plus large éventail de perspectives grâce à une analyse critique plus approfondie des problèmes générant ainsi, plus d'idées et d'alternatives qu'un groupe homogène (Cox et Blake, 1991; Hiranandani, 2012). Ces chercheurs soutiennent que la gestion de la diversité joue un rôle important dans la réduction du taux de roulement et d'absentéisme, l'attraction de travailleurs compétents, l'amélioration de la créativité et de l'innovation, la réalisation de changements d'attitude et la création d'une plus grande inclusion de tous les employés dans les structures organisationnelles.

1.1 Gestion des talents

Depuis plus d'une dizaine d'années, la gestion des talents est devenue un courant de pensée important en gestion des ressources humaines (GRH) (Berger et Berger, 2010; Foucher, 2010; Garrow et Hirsh, 2008; Meyers et van Woerkom, 2014; Michaels et al., 2001; Mihelic et Plankar, 2010; Mirallès, 2007). Elle se maintient au sommet des préoccupations de plusieurs dirigeants d'entreprises privées (Gosselin et Morvan, 2016) et continue de faire

l'objet d'une attention particulière au sein des fonctions publiques, comme la fonction publique fédérale canadienne. En fait, dans le secteur public, il existe une conviction profonde que le talent de l'employé peut être développé tout au long de son cycle de vie. L'organisation peut donc, devenir une arène importante pour le développement de celui-ci en lui offrant des opportunités d'apprentissage (Bolander et al., 2017). La conception de gestion des talents mise de l'avant par de nombreux chercheurs présume qu'un nombre restreint d'employés, identifiés comme ceux qui ont du talent, peuvent fournir une contribution exceptionnelle à l'organisation (Berger et Berger, 2010; Michaels et al., 2001). D'où, l'importance de faire la distinction entre les principales approches reconnues dans ce champ d'études et les principes qui en découlent afin de mettre en lumière les processus et les pratiques qui y sont liés.

1.1.1 Approches et principes

Les écrits scientifiques traitant de la gestion des talents identifient deux grandes approches: une approche exclusive et une approche inclusive (Bolander et al., 2017; Collings et Mellahi, 2009; Stahl et al., 2012). L'approche exclusive s'articule autour de la performance exceptionnelle d'un groupe restreint d'employés qui sont considérés comme des gens naturellement doués, possédant des qualités et des capacités exceptionnelles et qui contribuent de façon substantielle à la performance organisationnelle. Cette approche met l'accent sur la valeur ajoutée qu'apporte un employé vedette à l'organisation. Elle est surtout marquée par la distinction entre les employés en fonction de l'importance de leur rôle ou de leur position (Sheehan et Anderson, 2015). Elle conduit à un système élitiste à deux niveaux et fait référence à une allocation inégale des ressources entre les talents et le reste des salariés (NTAMAG et al., 2025; Swailes, 2013). Conséquemment, la différenciation inhérente à la main-d'œuvre est perpétuée (LePak et Snell, 1999) et peut être une arme à double tranchant, car les pertes parmi les employés identifiés comme « non talentueux » peuvent minimiser ou même dépasser les avantages tirés de l'augmentation des performances de ceux qui sont identifiés comme « talentueux » (O'Connor et al., 2017). De plus, en marginalisant et en négligeant la majorité des employés, cette approche peut avoir une incidence négative sur l'inclusion et la diversité (Sheehan et Anderson, 2015). Ceux qui ont le sentiment d'être

exclus de ce groupe élite, peuvent également se sentir lésés par les actions menées au nom de l'amélioration de la performance organisationnelle (Swales, 2013).

Pour ce qui est de l'approche inclusive, les écrits scientifiques soulignent que tout le monde possède des talents (Bolander et al., 2017; Cross Walker, 2020; Harding et al., 2017; NTAMAG et al., 2025) qui dans certains cas sont latents. Dès lors, il suffit d'encadrer les employés en vue de les aider à développer davantage leurs talents au bénéfice de l'organisation. Collings et al. (2015) renforcent cette perspective en postulant que la gestion inclusive des talents suit la règle générale selon laquelle tous les employés ont leurs propres forces et sont talentueux à leur manière. À cet égard, les études sur la gestion des talents dans le secteur public mettent l'accent sur l'approche inclusive parce qu'elle contribue au développement de tous les employés qui sont appelés à procurer à l'organisation un avantage comparatif durable (Barney, 1991). Dans cette même veine, d'autres chercheurs soutiennent que les employés sont susceptibles de fournir des avantages à leur organisation lorsqu'ils éprouvent un sentiment d'appartenance et se sentent valorisés pour les caractéristiques qui les rendent uniques (Moon, 2016).

En ce qui a trait aux principes de gestion des talents, Stahl et al (2012) proposent les six principes suivants si l'on veut réussir une gestion des talents efficace à l'échelle mondiale: **1) *alignement avec la stratégie*** c'est-à-dire démontrer un niveau de flexibilité permettant de s'adapter à l'évolution des conditions commerciales et de réorganiser l'approche de gestion des talents si nécessaire; **2) *cohérence interne***: celle-ci fait référence à la manière dont les pratiques de gestion des talents de l'organisation s'accordent les unes avec les autres; **3) *ancrage culturel***: ce principe fait référence à la culture organisationnelle c'est-à-dire les valeurs, les façons de faire et les croyances véhiculées au sein de l'organisation; **4) *implication de la direction***: selon ce principe, les cadres supérieurs doivent être activement impliqués dans le processus de gestion des talents; ils doivent faire du recrutement, de la planification de la relève, du développement du leadership et de la fidélisation des employés clés, leurs principales priorités; **5) *équilibre entre les besoins mondiaux et locaux***: ce principe fait référence aux organisations qui opèrent dans plusieurs pays, dont les cultures et les environnements institutionnels sont différents; et **6) *l'image de marque de l'employeur***

par la différenciation: ce principe met l'accent sur les activités de responsabilité sociale de l'organisation en vue d'attirer les talents.

Fort de cela, les organisations ne peuvent pas simplement imiter leurs concurrents les plus performants. Elles doivent adapter leurs pratiques de gestion des talents à leur propre stratégie et à leur situation. En outre, elles doivent s'assurer que ces pratiques s'alignent étroitement sur leur philosophie de leadership et leur système de valeurs (Stahl et al., 2012). À ce titre, l'étude de Festing et al (2013) nous montre que les pratiques de gestion des talents varient considérablement avec le type d'organisations. Par exemple, les petites et moyennes entreprises ont tendance à adopter une approche plus inclusive de la gestion des talents.

Ces différents principes et approches donnent lieu à des philosophies de gestion des talents qui servent d'ancrage aux pratiques associées à ce champ et mises en œuvre dans certaines organisations. Meyers et van Woerkom (2014), à la suite d'une analyse des pratiques en cours, ont présenté un modèle avec quatre philosophies de gestion des talents. Celles-ci se distribuent sur deux (2) axes ou dimensions et sont similaires à des modèles mentaux qui servent de filtres sélectifs permettant de déterminer les perceptions et les interprétations des événements par un individu. Ces filtres sélectifs sont par définition, dynamiques, reliés au contexte et sont des représentations cognitives de la réalité. Ils influencent également le raisonnement, la prise de décision et le comportement des individus. (Meyers et al., 2019).

L'un des axes ou la première dimension traitant des philosophies de gestion des talents reflète la rareté ou l'exclusivité supposée du talent, allant de l'hypothèse que très peu de personnes ont du talent (exclusif) à l'hypothèse que tout le monde a « un talent » (inclusif). La seconde dimension reflète la malléabilité supposée du talent, avec l'hypothèse que le talent est soit une construction stable (innée) ou une construction développable (acquise), aux deux extrémités du continuum :

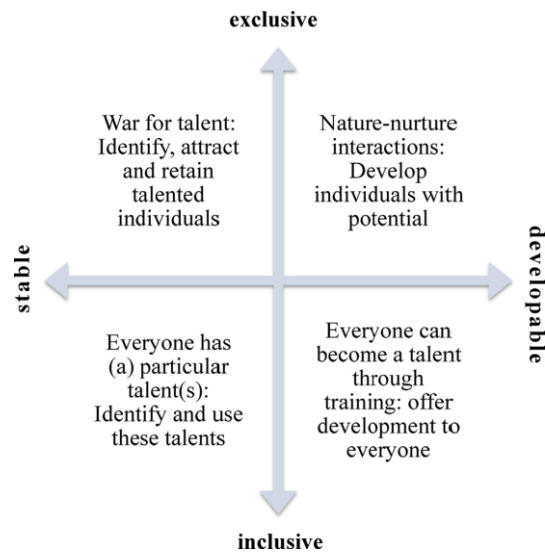


Figure 1 : *Philosophies de gestion des talents tirées de Meyers et van Woerkom (2014)*

- **Exclusive/Stable.** Les pratiques faisant partie de ce quadrant considèrent que le talent est inné, ce qui provoque une segmentation de la main-d'œuvre en diverses catégories. Une division fréquente est celle des trois catégories suivantes: 1) les employés très performants, qui sont de véritables stars procurant un avantage compétitif à l'organisation et qui représentent **20%** de l'effectif; 2) les employés « sans talent » contribuant à leur façon au bon fonctionnement de l'organisation et composent **70%** de l'effectif; 3) les employés les moins performants, qui constituent **10%** de l'effectif et dont l'organisation peut avoir à se départir. L'accent est ici mis sur le recrutement et la sélection du personnel.
- **Exclusive/Développable.** Les pratiques s'inscrivant dans ce quadrant partent du postulat que le talent est rare et partiellement inné. Latent, il peut se manifester dans la pratique et se développer, en partie, à travers elle. La formation a ici plus d'importance que dans le quadrant précédent.
- **Inclusive/Stable.** Les pratiques associées à ce quadrant conçoivent que tous possèdent certains traits positifs et que le talent a, en conséquence, un caractère universel. Cette philosophie a pour base la psychologie positive définie comme science de l'expérience subjective positive, des traits individuels positifs et des institutions positives. Les ressources humaines et les gestionnaires de talent ont pour tâches principales : a) d'identifier les talents individuels; b) de stimuler l'emploi et

le raffinement des talents; c) de faire correspondre les talents des employés avec les postes ou les tâches; d) de gérer les faiblesses des employés à travers la formation.

- ***Inclusive/Développable.*** Ce quadrant regroupe deux approches: la première stipule que tout le monde a la capacité de devenir excellent dans un domaine spécifique en fonction de son potentiel particulier ou de ses forces (Biswas-Diener et al., 2011), mais peut ne pas être pour autant un excellent leader. Selon la seconde approche, tout le monde peut devenir excellent dans presque n'importe quel domaine (Colvin, 2010; Ericsson et al., 2009) ; cette approche postule donc qu'on n'est pas né expert, mais qu'on le devient (Ericsson et al., 2007).

Les quatre philosophies susmentionnées visent non seulement le succès organisationnel, mais aussi la satisfaction des employés. Celle-ci est citée dans les écrits scientifiques comme l'un des indicateurs clés qui permettent de déterminer l'impact de l'efficacité de la gestion et des pratiques des ressources humaines sur la performance individuelle et sur celle de l'organisation. En effet, le concept de satisfaction traduit un état émotionnel agréable de l'employé résultant de l'évaluation de son travail ou une réponse affective à diverses facettes de son travail, y compris son environnement de travail. Les résultats des recherches sur la gestion des talents démontrent que lorsque les employés sont valorisés, ils sont plus susceptibles d'éprouver de la satisfaction au travail, de faire preuve d'engagement organisationnel et du désir de se développer et d'apprendre, ainsi que de montrer leur volonté à contribuer aux objectifs de l'organisation (Festing et Schäfer, 2014; Kim, 2004). Ces chercheurs soulignent également que lorsque les employés ne sont pas satisfaits de la façon dont ils sont traités, ils peuvent avoir des réactions négatives telles que l'intention de démissionner et la diminution de la loyauté, des performances et de l'engagement au travail.

1.1.2 Pratiques associées à la gestion des talents

À cause du manque de recherches empiriques dans ce domaine, de nombreux chercheurs ne parviennent pas à définir les pratiques spécifiques qui relèvent de la gestion des talents (Dries, 2013). Cependant, Jyoti et Rani (2014) ont créé un modèle intégré de gestion des talents visant à aider les praticiens des ressources humaines à gérer les employés talentueux en vue d'améliorer la réputation de l'organisation au niveau financier et non financier. À la suite de

leur revue de littérature, ils ont présenté la gestion des talents comme un phénomène à pratiques multiples plutôt que comme une pratique unique, qui part de l'identification de l'employé, suivi de la planification de la succession, du développement et de la rétention. Ils ont lié ces pratiques entre elles en vue de déterminer leurs conséquences sur la performance financière de l'organisation et sur les employés. Ces pratiques ont pour ancrage la stratégie corporative visant à attirer, identifier, développer et retenir les employés à fort potentiel afin de permettre à l'organisation de s'étendre et d'acquérir de nouveaux marchés. Ils ont ensuite exploré les prédicteurs potentiels pour chaque pratique de gestion des talents et étudié leurs conséquences en termes de résultats financiers et non financiers tant au niveau de l'organisation qu'à celui des employés. De ce fait, O'Connor et Crowley-Henry (2017) font remarquer que, dans les organisations poursuivant des programmes de gestion exclusive des talents, les perceptions des employés de l'équité organisationnelle liée à ces pratiques peuvent affecter leur engagement et influencer les résultats escomptés.

Identification des talents

Étant donné que les individus diffèrent également par leurs expériences, leurs compétences, leur savoir-faire et leur savoir-être, les dirigeants se donnent pour tâche d'identifier ceux qui sont capables d'aider leur organisation à atteindre leurs objectifs stratégiques à court, moyen et long terme. En identifiant les talents, les leaders poussent les employés à montrer leurs capacités potentielles à promouvoir la croissance de l'organisation dans son ensemble (Cappelli, 2008) lui permettant ainsi de surpasser ses concurrents. Jyoti et Rani (2014) soutiennent que l'identification des talents se fait par l'évaluation des performances, le « feedback » personnel et organisationnel, l'évaluation par comparaison directe, la segmentation des talents et la nomination des talents.

Planification de la succession

Rothwell (2010) postule que la planification de la relève est un effort planifié et systématique d'une organisation pour assurer la continuité du leadership aux postes clés, conserver et développer le capital intellectuel et de connaissances pour les bénéfices futurs. Selon Jyoti et Rani (2014), la planification de la relève exige une identification ou une sélection précoce

des talents par le biais d'indicateurs de réussite essentiels, c'est-à-dire l'apprentissage et l'agilité d'apprentissage. De surcroît, elle exige également des possibilités de développement professionnel pour les viviers de talents identifiés par le biais de programmes et de plans de développement de carrière individuels, d'un retour d'information à 360 degrés, d'un coaching de cadres, d'un mentorat, d'une mise en réseau, d'affectations et d'un apprentissage par l'action.

Développement des talents

Le développement des talents est l'une des pratiques soulignées dans les écrits scientifiques traitant de la gestion des talents. Cette pratique est d'une importance capitale dans la mesure où l'organisation investit dans la formation continue de ses employés afin de développer non seulement leur potentiel pour les postes les plus stratégiques, mais aussi de s'assurer de sa croissance et de sa survie, ainsi que de leur engagement envers elle (Collings et Mellahi, 2009). L'engagement des employés est défini comme l'emploi et l'expression simultanés du « moi préféré » d'une personne dans les comportements liés aux tâches qui favorisent les liens avec le travail et les autres, la présence personnelle (physique, cognitive et émotionnelle), en vue de fournir des performances actives et complètes (O'Connor et al., 2017). L'auteur postule que trois éléments psychologiques sont importants et nécessaires à la création d'une main-d'œuvre engagée : l'utilité, la sécurité et la disponibilité. L'utilité, c'est lorsque les employés se sentent utiles, appréciés et non pas considérés comme acquis, et que tous leurs efforts, tant physiques qu'émotionnels, sont reconnus et récompensés. La sécurité, c'est lorsque les employés peuvent s'engager pleinement et librement dans leur rôle, sans craindre de conséquences négatives et sentir que leur organisation les soutient et leur fait confiance. Enfin, la disponibilité concerne la mesure dans laquelle les employés sont prêts à s'engager et à s'investir dans leur rôle; elle dépend de l'encadrement et des soutiens dont ils ont besoin (physiques, émotionnels ou psychologiques) pour faire face à la fois au travail et aux aspects non professionnels de leur vie.

Selon Lockwood (2007) cité par Jyoti et Rani (2014), afin de s'assurer de l'engagement des talents sélectionnés, les responsables des ressources humaines doivent guider la manière de

concevoir, de mesurer et d'évaluer des politiques et des pratiques réalistes qui contribuent à attirer et à retenir ceux qui possèdent les aptitudes et les compétences requises pour la croissance et la durabilité. Ces chercheurs soutiennent que le développement des talents se fait entre autres, grâce à des outils de gestion des talents tels que l'expérience sur le terrain associée à des possibilités ciblées d'éducation ou d'apprentissage formelles et informelles, la formation interfonctionnelle, les missions étendues ou détachements, les tâches stimulantes, le développement de carrière, l'encadrement et le mentorat.

Rétention des talents

Les publications scientifiques sur la gestion des talents soulignent que la rétention des talents est la dernière pratique du cycle de vie de l'employé. 68 % des entreprises mondiales estiment qu'il est plus important de retenir les talents que d'acquérir du « sang neuf » (Ibidunni et al., 2016). Hartmann et al. (2010) postulent que la rétention des talents peut se faire entre autres, à partir d'une rémunération basée sur la performance, le développement de carrière, l'investissement dans le management et l'amélioration des compétences en leadership. Cependant, d'autres publications scientifiques traitant de ce champ soulignent que de nombreuses organisations tentent de mettre en œuvre des pratiques hybrides avec une gestion des talents exclusive pour les échelons supérieurs et une gestion des talents inclusive pour le reste (Stahl et al 2012 cités par Meyers et al., 2019). Ces pratiques hybrides sont mises en œuvre dans certains ministères et agences fédéraux mentionnés dans le cadre de cette thèse (voir chapitre 3).

Les différents écrits scientifiques que nous avons consultés s'articulent presque tous autour des approches inclusive et exclusive, dont certains chercheurs déduisent des typologies traduites sous forme de philosophies ou modèles mentaux (Meyers et van Woerkom, 2014). Si les chercheurs n'arrivent pas à s'entendre sur la définition du concept de gestion des talents et sur ses principales dimensions et pratiques, toutefois, ils se mettent d'accord sur l'importance de l'alignement de celles-ci avec la stratégie corporative.

1.1.3 Convergences et divergences d'idées dans les écrits scientifiques sur la gestion des talents

Les écrits scientifiques sur la gestion des talents s'entendent sur son incidence sur la performance organisationnelle (Al-Qeed et al., 2018; Berger et Berger, 2010), dont les déterminants sont entre autres la motivation, l'engagement, le respect et la valorisation des compétences des employés. Ils s'accordent pour souligner que les résultats des études sur la relation entre la gestion des talents et la performance organisationnelle sont mitigés. Ils insistent également sur la nécessité de mettre en place des processus permettant de recruter, d'identifier, de développer et de retenir les employés capables de procurer à l'organisation un avantage compétitif durable caractérisé notamment par l'hétérogénéité et l'immobilité des ressources (Barney, 1991). Implicitement ou explicitement, ces écrits s'entendent sur les deux approches susmentionnées : l'approche exclusive et l'approche inclusive. La première, élitiste ou managériale, souligne le caractère inné du talent et provoque une segmentation de la main-d'œuvre en diverses catégories à cause de leur performance et de leur contribution à l'atteinte des objectifs organisationnels (Meyers et van Woerkom, 2014). La deuxième, l'approche inclusive, fait le plaidoyer des valeurs plus égalitaristes. Elle met l'accent sur le caractère acquis du talent à travers la formation et l'expérience, mais cette approche n'est définitivement pas souvent adoptée (Gallardo-Gallardo et al., 2016). Les écrits scientifiques sur la gestion des talents se mettent également d'accord sur la « formule hybride » qui se veut l'équilibre entre les deux approches susmentionnées et dont les ressources clés sont développées à l'interne tandis que les compétences absentes du bassin de capital humain sont recrutées à partir du marché externe du travail (Wright et al., 2000).

Nous avons noté quelques divergences dans les écrits scientifiques traitant de ce champ d'études. Par exemple, certains chercheurs soutiennent que les groupes d'individus talentueux ne sont pas nécessairement les équipes les plus efficaces - peut-être même pas des équipes, mais de simples collections d'individus non coordonnés (Oltra et Vivas-López, 2013). Inversement, selon ces chercheurs, des équipes hautement cohésives et bien gérées ne sont pas nécessairement composées de joueurs étoiles; en d'autres termes, des équipes efficaces peuvent surpasser des groupes d'individus talentueux. Contrairement au postulat général

concernant l'efficacité de la gestion des talents, d'autres chercheurs soutiennent que seulement 6% des organisations reconnaissent l'efficacité des systèmes de gestion des talents (Meyers et al., 2013). Cette partie de la littérature semble créer de la confusion et mérite d'être comblée par des recherches additionnelles en vue de présenter de façon globale les avantages et les inconvénients de la gestion des talents sur la performance organisationnelle (Alvesson et Sanberg, 2013).

1.2 Gestion de la diversité

Les publications scientifiques sur la gestion de la diversité font ressortir toute la complexité de ce concept. Celui-ci va au-delà des questions liées à la race, l'ethnicité, la couleur de peau, la nationalité, l'âge, le sexe et la culture, qui sont considérés comme des attributs observables. Le concept inclut également la religion, l'orientation sexuelle, l'éducation et la personnalité qui sont qualifiées de dimensions moins visibles (Bell et Berry, 2007; Yadav et Lenka, 2020). Selon ces chercheurs, ces attributs observables et non observables peuvent avoir une incidence tant sur les décisions en matière de sélection et de recrutement dans les organisations que sur la productivité. Or, depuis plusieurs décennies, la gestion de la diversité occupe une grande place dans de nombreuses organisations qui en font leur image de marque en vue d'attirer et de recruter ceux qui sont capables de les aider à atteindre leurs objectifs stratégiques. Quoiqu'il existe de nombreux écrits scientifiques qui traitent de ce concept, il n'y a pas de consensus parmi les chercheurs autour de sa définition (Festing et Schäfer, 2014). Ses dimensions et ses pratiques ne font pas non plus l'unanimité (Wyatt-Nichol et Antwi-Boasiako, 2012). Avec l'inclusion comme toile de fond, la plupart des écrits présentent les avantages et les inconvénients des groupes hétérogènes par rapport aux groupes homogènes et font le plaidoyer en faveur des organisations diversifiées compte tenu des bénéfices qui s'y rattachent. Les bénéfices, dont jouissent les organisations et les groupes de travail diversifiés, résultent des multiples points de vue susceptibles de générer un éventail de solutions aux problèmes organisationnels complexes. Toutefois, la multiplicité de ces points de vue peut également créer des situations de conflit qui sont moins courantes dans les équipes homogènes, où les effets pervers de la discrimination, du racisme, de l'exclusion sociale et de l'auto-ségrégation sont moins visibles. Les écrits scientifiques traitant de la

gestion de la diversité soulignent aussi qu'elle est souvent considérée comme une arme à double tranchant. De même qu'elle facilite la génération d'idées nouvelles, la créativité et des solutions efficaces aux enjeux que rencontrent les organisations, elle peut aussi être synonyme de conflits. Ceux-ci peuvent être dus, entre autres, à l'adéquation culturelle qui à son tour, peut avoir un impact non négligeable sur la cohésion des équipes de travail. En ce sens, *le Rapport Hudson* (1987) prévoyait que les hommes blancs deviendraient, pour la première fois, la minorité numérique de la main-d'œuvre et que, d'ici l'an 2000, les femmes, les immigrants et les personnes de couleur représenteraient une part plus importante des nouveaux entrants dans la main-d'œuvre américaine - une prédiction qui a attiré l'attention des dirigeants d'organisations, des praticiens des ressources humaines et des chercheurs en organisation (Roberson et al., 2017). L'adéquation culturelle est d'autant plus importante qu'elle implique, selon Gorman (2015), le partage des goûts, des préférences et des expériences des collègues de travail dans une organisation. Elle favorise également l'attraction et l'appréciation, améliore le confort interpersonnel dans les interactions sociales sur le lieu de travail et encourage la confiance (Gorman, 2015).

De façon générale, la gestion de la diversité est présentée dans les publications scientifiques comme le processus et l'ensemble des activités ou pratiques à mettre en œuvre dans les organisations afin de rendre celles-ci plus attrayantes aux groupes racialisés et marginalisés, notamment les femmes et les minorités ethniques; ce qui tend à les impliquer dans les décisions susceptibles de conduire à l'amélioration de la performance organisationnelle (Ng et Burke, 2005; Wyatt-Nichol et Antwi-Boasiako, 2012).

1.2.1 Approches et principes

La gestion de la diversité est avant tout contextuelle et se réfère à différents principes et approches. À ce titre, Tatli et Özbilgin (2012) suggèrent de distinguer l'approche éémique de l'approche éthique. L'approche éémique est liée à la façon dont les gens pensent, perçoivent et catégorisent le réel, leurs règles de comportement, ce qui a du sens pour eux, et comment ils imaginent et expliquent les choses. Dans cette approche, les catégories saillantes de la diversité sont émergentes plutôt que prédéterminées. Elles sont identifiées empiriquement et définies localement en fonction de leur rôle dans la création et le maintien en place du

pouvoir, des privilèges, des avantages, des désavantages, de la discrimination et de l'inégalité au travail.

Contrairement à l'approche émique, l'approche éthique, selon ces mêmes chercheurs, circonscrit l'adéquation des études sur la diversité de la main-d'œuvre à un contexte limité. Elle présente le point de vue objectif de l'observateur qui s'appuie sur des faits visibles par tous et non sur des informations données explicitement par les participants, car selon celui-ci, ces informations seraient subjectives et les questions liées à la gestion de la diversité devraient être analysées à partir de l'extérieur (Tatli et Özbilgin, 2012). Donc, il y a un déterminisme accru qui est relié à cette posture positiviste. De plus, selon la littérature traitant de ce domaine, il est difficile de parler de gestion de la diversité sans souligner, entre autres, le climat de diversité comme variable modératrice susceptible d'influencer les résultats escomptés en matière de performance organisationnelle. Le climat de diversité permet à tous les employés, quelles que soient les différences, de participer au processus de décision et de contribuer pleinement à l'organisation sans nuire à leur besoin d'unicité et d'appartenance (Moon, 2017). De ce fait, gérer cette diversité en tant qu'élément de la stratégie globale de l'organisation, revient à gérer les attributs observables et non observables en tenant compte non seulement des politiques de gestion des ressources humaines en matière de discrimination, mais aussi de la valorisation des différences et de l'alignement des intérêts individuels et corporatifs.

En ce qui a trait aux principes de gestion de la diversité, Pitts (2009) a analysé les composantes des programmes de gestion de la diversité et a identifié sept éléments fondamentaux: 1) assurer la responsabilité de la direction; 2) examiner la structure organisationnelle, la culture et les systèmes de gestion; 3) prêter attention à la représentation; 4) fournir une formation; 5) élaborer des programmes de mentorat; 6) promouvoir les groupes de défense internes; et 7) mettre l'accent sur les valeurs partagées entre les parties prenantes. À la suite de son analyse, il soutient que le modèle de gestion de la diversité comprend trois éléments interdépendants qui sont développés plus loin dans ce chapitre à savoir: a) le recrutement et la sensibilisation; b) la valorisation des différences et des politiques; et c) les programmes pragmatiques. Ces composantes représentent les trois activités ou processus principaux dans lesquels une organisation s'engage afin de gérer la diversité de ses employés

(Pitts, 2009). Face à ces nombreux défis et tenant compte des exigences reliées à la GRH, Adler (1991) postule que la réceptivité ou la disposition des membres de l'organisation à soutenir la diversité peut dépendre du fait qu'ils perçoivent ses résultats comme positifs ou négatifs, c'est-à-dire comme une source de conflits interpersonnels plus importants ou comme une base pour une capacité organisationnelle accrue de résolution de problèmes. De là, nous comprenons la position de Soni (2000) qui propose un modèle théorique de réceptivité à la diversité qui tient compte de trois variables indépendantes : a) l'identité raciale/ethnique et de genre de l'employé qui met l'accent sur la sensibilité aux différences, le développement de la capacité et de la volonté d'accepter et de valoriser la diversité, la réduction des modèles d'inégalité, des stéréotypes et des préjugés, l'amélioration des interactions interculturelles et la modification des pratiques de leadership organisationnel; b) la discrimination perçue et réelle qui démontre que les femmes et les minorités subissent des traitements disparates sur le lieu de travail et dont les compétences sont constamment remises en question; et c) la nature de la relation interpersonnelle qui implique la confiance interpersonnelle, la gestion de l'incertitude et de l'anxiété, la minimisation des malentendus et la création de messages inclusifs.

1.2.2 Pratiques associées à la gestion de la diversité

Bien que la gestion de la diversité ait pris naissance depuis plusieurs décennies, il n'existe pas parmi les chercheurs une compréhension mutuelle des pratiques qui s'y rattachent. Celles-ci varient en fonction de ce qu'une organisation veut atteindre comme résultats. Par exemple, certaines organisations accordent une importance particulière aux discours sur la diversité, mettent en place des programmes de gestion de la diversité et formulent des objectifs de diversité à atteindre par les cadres supérieurs. Ces programmes peuvent avoir un impact positif sur les résultats de l'organisation grâce à la diversité des expériences, des antécédents et des systèmes de valeurs (Yadav et Lenka, 2020). De plus, la diversité au sein de l'équipe de direction, selon ces chercheurs, peut contribuer à améliorer la performance globale de tous les employés. À ce titre, Tatli (2011) suggère de commencer par le discours des dirigeants sur la gestion de la diversité compte tenu de l'impact qu'il peut avoir sur la réceptivité des gens. Le discours n'est pas seulement l'un des éléments constitutifs de ce champ d'études, mais il confère également une légitimité aux pratiques organisationnelles de

diversité. Il est aussi une ressource stratégique importante sur laquelle on peut s'appuyer pour justifier la pratique de la diversité, bien que les individus soient libres de choisir le discours qui leur convient le mieux (Hearn et Louvrier, 2016). Ainsi, les politiques et pratiques spécifiques de gestion de la diversité que les organisations ont élaborées et mises en œuvre ont pour but de gérer efficacement une main-d'œuvre diversifiée et de promouvoir l'équité organisationnelle (Dennissen et al., 2018). Grâce au renforcement de la culture organisationnelle fondée sur des principes d'équité et de respect des différences (Garner-Moyer, 2006), les mécanismes de suivi et de contrôle des pratiques mises en œuvre devraient s'articuler, entre autres, autour des indicateurs traduisant l'acceptation des différences, l'inclusion et la promotion des employés issus des groupes racialisés dans les postes stratégiques de l'organisation, notamment au sein de la fonction publique fédérale canadienne. Toutefois, il importe de souligner que les mérites des initiatives ou programmes de gestion de la diversité, promus dans diverses organisations, ont été accueillis avec beaucoup de réticence (Soni, 2000). Ces initiatives, définies comme la mise en œuvre d'une ou de plusieurs pratiques visant à améliorer les expériences sur le lieu de travail et les résultats des groupes désavantagés à la fois dans les organisations et dans la société en général (Leslie, 2019), visent à : 1) accroître la sensibilité aux différences culturelles ; 2) développer la capacité à reconnaître, accepter et valoriser la diversité ; 3) minimiser les schémas d'inégalité vécus par les femmes et les minorités ; 4) améliorer les interactions interculturelles et les relations interpersonnelles entre les différents sexes et groupes ethniques ; et 5) modifier la culture organisationnelle et les pratiques de leadership (Soni, 2000). D'autres chercheurs soulignent les facteurs nécessaires à la mise en œuvre réussie de ces initiatives : l'engagement de la direction, la participation des employés, la planification stratégique, les indicateurs, la responsabilisation et la mesure, ainsi que le lien entre les efforts en matière de diversité et les buts et objectifs organisationnels (Wyatt-Nichol et Antwi-Boasiako, 2012).

1.2.3 Convergence et divergences d'idées dans les écrits scientifiques sur la gestion de la diversité

Les publications scientifiques sur la gestion de la diversité font ressortir les avantages qui y sont associés à cause de la multiplicité des points de vue qui génèrent un éventail de solutions

novatrices. Elles établissent un lien direct entre la gestion de la diversité et la performance organisationnelle, mais soulignent qu'il existe très peu de recherches empiriques qui examinent ce lien (Pitts, 2009). Certaines études montrent une relation positive entre la diversité ethnique et la performance, d'autres une relation négative. Les études montrant une relation positive proviennent à la fois d'expériences en laboratoire et sur le terrain; celles montrant une relation négative semblent être légèrement plus nombreuses que celles montrant une relation positive (Pitts et Jarry, 2007). Néanmoins, d'autres chercheurs ont étudié une organisation réputée pour valoriser la diversité et ont constaté qu'au sein des équipes de travail de cette organisation, la diversité générait des résultats positifs en termes de performances (O'Reilly et al., 1997). Donc, comme nous pouvons le constater, les résultats des études sur la relation entre ces deux concepts sont mitigés. De manière générale, ces publications scientifiques mettent l'accent sur l'importance de créer un vivier diversifié de gens aptes, talentueux et compétents capables de satisfaire les intérêts corporatifs. Elles s'accordent aussi sur la nécessité de faire le plaidoyer en faveur de l'acceptation des différences, la reconnaissance et le respect des valeurs. De plus, elles soulignent le côté utilitariste du concept, car il y va avant tout de la survie et de la pérennité des organisations qui veulent rester compétitives. Les différents chercheurs insistent sur les possibilités de conflits susceptibles de réduire l'efficacité organisationnelle (Jayne et Dipboye, 2004) et conséquemment font remarquer que l'effet de l'homogénéité tend à être plus fiable que celui de la diversité (Apfelbaum et al., 2014). Selon ces écrits scientifiques, ces conflits entre les membres d'une organisation peuvent être dus à des différences culturelles, un manque de confiance entre les gens (Foldy, 2004) et à des préjugés sexistes et ethniques, dont les effets pervers peuvent conduire à l'auto-discrimination et à la création de stéréotypes. Cependant, la littérature sur la gestion de la diversité fait remarquer que les bénéfices associés à l'hétérogénéité de ces ressources peuvent combler le déficit que ces conflits pourraient engendrer. Dans cette même veine, certains chercheurs postulent que les groupes hétérogènes présentent des niveaux d'intégration plus faibles et des niveaux d'insatisfaction et de rotation plus élevés que les groupes homogènes (Choi et Rainey, 2010). Toutefois, Apfelbaum et al, (2014) soutiennent que les groupes homogènes sont plus courants et sont souvent traités comme le défaut à partir duquel nous pouvons comprendre les effets de la diversité. Selon lui, cela peut donner l'impression que le comportement dans les groupes homogènes est

relativement normal alors que le comportement dans les groupes de travail diversifiés doit être expliqué (Apfelbaum et al., 2014). Les praticiens et les scientifiques s'entendent également dans une large mesure sur les enjeux et les critères associés à la gestion de la diversité. Ils arrivent souvent à la conclusion que la gestion de la diversité dans les organisations n'est pas une tâche facile, car ce domaine est caractérisé par des ambiguïtés, des contradictions et des imprécisions (Hearn et Louvrier, 2016; Roberge et al., 2011). D'après ces chercheurs, cela s'explique par le fait que la dynamique de la diversité est souvent, entre autres, un terrain propice aux malentendus, aux comportements discriminatoires ou aux comportements antisociaux. Jusqu'à présent, une grande partie des travaux sur la diversité découle d'un point de vue normatif selon lequel toute diversité entraîne des avantages ou conséquences positives si l'on fait le postulat que les différents milieux sociaux et expériences associés à la race et à l'ethnicité auront des conséquences positives pour les groupes de travail diversifiés (Pitts, 2005).

Les divergences d'idées dans les écrits scientifiques sur la gestion de la diversité sont présentées sous forme de critiques afférentes à ce champ d'études. Si toute diversité entraîne des conséquences positives sur la performance organisationnelle (Pitts, 2006), Wrench (2005) soutient que ce postulat est quand même exagéré parce que la diversité est également susceptible d'entraver le bon fonctionnement du groupe. Il souligne que la gestion de la diversité n'est pas considérée comme une politique uniquement orientée vers les intérêts des minorités exclues ou sous-représentées, mais de préférence une politique d'inclusion, qui englobe donc les intérêts de tous les employés, y compris les hommes blancs. En ce sens, l'auteur soutient qu'on ne peut pas prétendre que la diversité a des effets positifs ou négatifs évidents sur les résultats des individus, des groupes ou sur la performance organisationnelle. Selon lui, la gestion de la diversité est un sujet de préoccupation, car elle dilue les politiques de lutte contre le racisme et la discrimination ethnique en les mélangeant avec des politiques relatives à d'autres groupes. Aux États-Unis, par exemple, certains considèrent l'approche large de la diversité comme une tactique pour désamorcer la lutte des Noirs pour l'égalité en matière d'emploi, parce que c'est l'angle racial qui a été précisément le plus impopulaire auprès des employeurs. De plus, l'auteur souligne que la gestion de la diversité fonctionne à partir d'une vision anormalement réifiée de l'ethnicité et exagère l'importance des

différences culturelles. Toujours selon Wrench (2005), la critique la plus fondamentale associée à la gestion de la diversité est peut-être qu'elle supprime l'impératif moral de l'action en faveur de l'égalité des chances. Il soutient que les arguments en faveur des politiques traditionnelles d'égalité des chances et de discrimination positive portent sur l'égalité, l'équité et la justice sociale. Ces critiques, d'après lui, affirment que la gestion de la diversité a éloigné l'égalité des chances d'une question morale et éthique et l'a transformée en une stratégie commerciale. Il souligne aussi que la critique spécifique de la gestion de la diversité est que sa faiblesse en tant que mesure antidiscriminatoire est, avant tout, enracinée dans son manque de composantes traitant de cette forme de discrimination structurelle et historique. De plus, la diversité est considérée comme une perte de processus parce qu'elle entraîne des coûts potentiels importants, même si une main-d'œuvre diversifiée par rapport à une main-d'œuvre homogène est généralement bénéfique pour les organisations (Herring, 2009). Quoique la diversité raciale et ethnique soit corrélée positivement avec les performances organisationnelles lorsqu'elle est modérée par les politiques et pratiques de gestion de la diversité et les processus d'équipe (Choi et Rainey, 2010), ces critiques soulignent qu'elle est liée aux conflits, en particulier les conflits émotionnels entre collègues. À cet égard, Tsui et al (1992) postulent que la diversité diminue la cohésion du groupe et conséquemment, augmente l'absentéisme et le roulement des employés. Ces chercheurs font remarquer que la diversité peut avoir également une incidence négative sur la qualité étant donné que des postes peuvent être occupés par des gens non qualifiés. Dans cette même veine, Roberson et al (2017) soulignent que les résultats issus des effets combinés de la diversité des sexes, des niveaux de compétence et des personnalités sont faibles et non significatifs sur le plan statistique, bien que les tailles de ces effets combinés soutiennent les avantages des équipes hétérogènes en termes de performances. D'autres critiques sont plus sévères et font référence à la théorie de la catégorisation sociale et aux théories de l'identité sociale (Turner 1987) et de la similarité-attraction (Byrne 1971), dont l'un des effets pervers est la création de stéréotypes conduisant à l'auto-ségrégation et la discrimination (Hewins-Maroney et Williams, 2013). De fait, la catégorisation implique souvent des caractéristiques physiques telles que le sexe, l'origine ethnique et l'âge. Ces théories partent du principe que les individus ont tendance à stéréotyper rapidement les personnes appartenant à d'autres groupes et à porter des jugements à leur sujet (Pitts et Jarry, 2007). De façon générale, ces

critiques font remarquer que la diversité peut imposer aux organisations des coûts élevés de coordination et de résolution des conflits. Ces coûts peuvent compromettre l'efficacité organisationnelle, car les gens ont tendance à faire la distinction entre les membres d'un groupe et ceux qui n'en font pas partie; ce qui peut provoquer des conflits et une mauvaise communication (Choi et Rainey, 2010). D'autres chercheurs reproduisent la remarque de Litvin (1997), à savoir que la gestion de la diversité traite les différences comme des catégories supplémentaires, où les individus ont des difficultés à s'intégrer dans des groupes spécifiques, ou peuvent appartenir à tous les groupes en même temps (Hearn et Louvrier, 2016). Pour conclure, les divergences d'idées dans les écrits scientifiques traitant de ce champ d'études peuvent être résumées comme suit: les approches et principes de gestion de la diversité sont considérés comme étant un outil de gestion visant à saper le collectivisme fondé sur l'identité dans les organisations et à masquer les inégalités systématiques basées sur le groupe (Özbilgin et Tatli, 2011). De plus, la gestion de la diversité néglige les questions structurelles de discrimination et fait taire les politiques identitaires (Kersten, 2000).

1.3 Performance organisationnelle

Il n'y a pas de consensus parmi les chercheurs sur ce qui constitue un ensemble valable de critères de performance organisationnelle et d'efficacité organisationnelle (Kim, 2004). Décrite comme la mesure par laquelle une organisation est capable d'atteindre ses buts, la performance organisationnelle est un construit multidimensionnel difficile à évaluer et dont les indicateurs uniques ne sauraient englober sa complexité (Longenecker et Pringle, 1978; Shea et al., 2012). Elle repose de plus en plus sur l'excellence individuelle d'un petit nombre de personnes-clés désignées sous le qualificatif de « talents »; cela implique pour les managers de mettre en mouvement une gestion des personnes aux profils atypiques (NTAMAG et al., 2025). Elle est un jugement sur l'organisation, ses activités, ses produits et ses résultats qui ne saurait être fait de façon impartiale et qui ne peut pas être évacué non plus des valeurs de l'évaluateur (Morin et al., 1994). Selon Ayers (2015), lorsque les exigences de performance individuelle découlent des objectifs du plan stratégique de l'organisation, cela peut améliorer la performance organisationnelle. Elle est contextuelle, multiforme, reflète les conditions et circonstances spécifiques dans lesquelles une

organisation opère (Hrnjić et al., 2024) et elle peut être mesurée à court, moyen et long terme. Au-delà de sa dimension humaine et sociale qui analyse le bien-être au travail, l'engagement des employés, le taux de roulement, l'absentéisme et le développement des compétences, d'autres chercheurs affirment que ses trois autres dimensions fondamentales sont : (1) sa dimension économique et financière traduite sous forme de pérennité organisationnelle; (2) sa dimension opérationnelle reflétant son efficacité technique; (3) sa dimension environnementale et sociétale traduite sous forme de responsabilité sociale qui contribue à maximiser l'impact positif de l'organisation (Morin et Lagrange, 2025). En résumé, la mesure de la performance organisationnelle peut être globalement classée en deux catégories : la mesure financière et la mesure non financière (Hrnjić et al., 2024). Les indicateurs financiers, tels que la marge bénéficiaire, l'accroissement du chiffre d'affaires, la gestion des coûts, le rendement des actifs et le rendement des capitaux propres, sont essentiels pour évaluer l'efficacité et la rentabilité d'une organisation. Ces mesures fournissent un aperçu concret de la manière dont l'organisation utilise ses ressources pour générer des profits. En revanche, les mesures non financières telles que la satisfaction au travail, la motivation des employés, l'engagement organisationnel et les taux de rotation du personnel sont tout aussi importantes pour comprendre la santé de l'environnement organisationnel et son impact sur la performance globale. D'autres chercheurs, dans leur posture positiviste, soutiennent que la performance organisationnelle englobe trois domaines spécifiques des résultats d'une entreprise : (a) la performance financière (b) la performance sur le marché des produits ; et (c) le rendement pour les actionnaires (Richard et al., 2009). Toutefois, la performance organisationnelle ne repose pas uniquement sur des indicateurs numériques, mais comprend également des objectifs et des aspects plus qualitatifs comme par exemple, le développement du leadership et la promotion d'une culture organisationnelle forte susceptibles d'améliorer ses impacts sociétaux (Gomes et Mendes, 2022; Hrnjić et al., 2024). Selon ces chercheurs, ces facteurs jouent un rôle clé dans le comportement des employés, leur motivation et leur efficacité globale, contribuant ainsi au succès de l'organisation. De façon générale, une organisation performante est une organisation qui atteint ses objectifs ou, en d'autres termes, qui met en œuvre efficacement une stratégie appropriée (Gomes et Mendes, 2022). Dans le secteur public, la performance organisationnelle est définie comme le résultat de la mise en œuvre efficace des politiques publiques et traduit périodiquement la reddition de comptes des

gouvernements aux électeurs et parties prenantes ainsi que la manière dont ils ont progressé vers la réalisation de leurs objectifs politiques (Mackie, 2008). Elle doit être mesurée en tenant compte des caractéristiques spécifiques au contexte (Boselie et al., 2021).

1.3.1 Approches et principes

La performance organisationnelle ne peut être atteinte qu'à travers une approche intégrée qui tient compte des intérêts des employés et des objectifs stratégiques de l'organisation. Ces objectifs s'articulent notamment autour des quatre fonctions de la gestion à savoir : planification, organisation, direction/leadership et contrôle. Bergeron (2001) postule que la planification réfère au processus par lequel on détermine les objectifs à atteindre et la manière d'y parvenir. Quant à la fonction d'organisation, selon l'auteur, elle est définie comme le processus par lequel on combine et on dispose systématiquement les ressources humaines, matérielles et autres, nécessaires à la réalisation des plans et des objectifs. La 3^e fonction, la direction ou le leadership est l'art de susciter des actions en faisant appel aux gens. Enfin, le contrôle en tant que 4^e fonction joue un rôle important dans le processus de gestion parce qu'elle permet d'avoir les choses en main, c'est-à-dire de bien coordonner toutes les activités nécessaires à la réalisation d'un projet (Bergeron, 2001). Ainsi, grâce à ces processus, l'atteinte des objectifs fixés traduit d'une certaine manière la performance de l'organisation qui peut être influencée positivement ou négativement par quatre facteurs individuels que Kim (2004) a identifiés à savoir : a) la satisfaction au travail; b) l'engagement organisationnel; c) la motivation et d) le comportement de citoyenneté organisationnelle. Ce sont des indicateurs clés dans la mesure où l'employé est au cœur des actions et des décisions qui permettent à l'organisation d'atteindre les objectifs. Les effets combinés de ces indicateurs ne sauraient être négligés, car ils sont interreliés et sont les fondements mêmes du succès organisationnel. Lorsque l'employé est satisfait des progrès réalisés grâce aux efforts consentis, on fait souvent le postulat qu'il tend à se dépasser en vue d'obtenir de meilleurs résultats qui traduisent l'excellence et la maîtrise de ce qu'il fait. Cette satisfaction, selon Lock (1976), lui procure un état émotionnel susceptible de renforcer son engagement organisationnel. Cet engagement traduit la force dont il a besoin pour accomplir non seulement ses propres objectifs, mais aussi ceux de l'organisation (Ashforth et Mael, 1989). De ce fait, il est motivé et sa motivation traduit cette prédisposition qu'ont les employés,

notamment ceux de la fonction publique canadienne, pour aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques. Conséquemment, les résultats qui en découlent ne sauraient être analysés sans tenir compte de cet indicateur clé autour duquel s'articulent les raisons qui portent l'employé à se dépasser. Cette motivation qui est à la base des succès individuels et organisationnels a pour fondement des motifs rationnels, normatifs et affectifs. Les motifs rationnels sont fondés sur la maximisation de l'utilité individuelle, les motifs reliés aux normes sont fondés sur le désir de poursuivre le bien commun et l'intérêt public, et les motifs affectifs sont fondés sur les émotions humaines (Kim, 2004). Cette motivation, dont l'impact sur la performance organisationnelle peut être constaté à travers l'évaluation des résultats obtenus, reflète son comportement citoyen qui le porte à réduire les possibilités de conflit et à travailler au-delà des tâches requises. Kim (2004) postule que l'importance pratique du comportement citoyen est que de tels comportements améliorent l'efficacité et l'efficience dans les organisations publiques et privées. À travers les écrits scientifiques sur le management des organisations, on note le caractère transversal de la performance individuelle qui se trouve donc, au centre de la performance organisationnelle (Hrnjić et al., 2024; Rana et Malik, 2017). Comme le soulignent également d'autres chercheurs (Kochan et al., 1994), celle-ci s'articule autour de la motivation, des attitudes et du comportement individuel des employés et des groupes informels de travail en tant que facteurs affectant les résultats escomptés. Ces auteurs sont arrivés à la conclusion que si la participation des travailleurs à la résolution des problèmes se fait dans une large proportion, la performance organisationnelle devrait être aussi améliorée. Cela se comprend dans la mesure où celle-ci s'articule aussi autour de la culture organisationnelle qui est l'expression des valeurs, des croyances, des philosophies et des façons de faire des décideurs. Comme le soutiennent plusieurs chercheurs, le renforcement de la culture organisationnelle est l'un des critères de la performance organisationnelle (Hrnjić et al., 2024). Kim (2004) conclut que : a) la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, la motivation et le comportement de citoyenneté organisationnelle ont des effets significatifs sur la performance organisationnelle; b) l'engagement affectif et la motivation dans le service public contribuent à la performance organisationnelle; c) la satisfaction au travail est un prédicteur puissant de la performance organisationnelle dans les organisations gouvernementales et d) les ressources humaines sont la cause principale d'une bonne performance organisationnelle. En

effet, de l'avis d'autres chercheurs, les investissements dans la gestion des ressources humaines et l'accumulation de capital humain peuvent avoir un effet substantiel et positif sur la performance organisationnelle, mais les pertes de capital humain (épuisement des ressources) peuvent aussi l'influencer négativement (Shaw et al., 2012). La qualité du climat organisationnel reflétant la nature de l'environnement de travail susceptible de motiver les employés et de s'approprier des objectifs organisationnels est, selon Ingram (2016), un autre critère de la performance organisationnelle. La mise en œuvre de la stratégie corporative est le troisième critère à prendre en considération, car elle tient compte de la performance globale de l'organisation. Celle-ci est un facteur essentiel pour toutes les organisations, car elle tient compte des questions sociales, des pressions environnementales, des préoccupations des parties prenantes qui sont sûres d'affecter la prise de décision et le comportement organisationnel (Stanwick et Stanwick, 1998). À ces nombreux critères sont associés plusieurs indicateurs; citons, entre autres, le renforcement des valeurs, la praticité et l'appropriation des objectifs organisationnels, la valorisation des différences et le comportement des dirigeants.

1.3.2 Pratiques associées à la performance organisationnelle

De même que la performance organisationnelle est contenue dans l'efficacité organisationnelle en tant que concept parent (Richard et al., 2009), ses pratiques sont également liées à celles de la gestion de la performance qui englobe les pratiques liées au processus de définition des objectifs et de sélection des stratégies (Gomes et Mendes, 2022). Ces chercheurs soulignent que pendant des décennies, le secteur public à travers le monde a été soumis à des pressions pour améliorer ses performances et est donc devenu plus transparent et responsable grâce à la mise en œuvre de nouvelles pratiques de gestion des performances. Ils font remarquer que ces pressions sont renforcées en période de crise et d'austérité, lorsque le besoin d'une gestion plus efficace des performances se fait davantage sentir. Ils soulignent aussi que malgré les efforts considérables déployés dans le cadre des nouvelles initiatives de gestion des performances pour améliorer l'utilisation des pratiques de gestion des performances, il n'y a pas d'unanimité sur ce qui constitue les meilleures pratiques et dans quelle mesure les contextes organisationnels et institutionnels dans lesquels ces pratiques sont utilisées sont déterminants pour la performance organisationnelle. Il existe

également une corrélation positive entre les pratiques de gestion des ressources humaines en tant que fonction administrative et opérationnelle inclusive et la performance organisationnelle qui a fait l'objet de nombreuses recherches en raison de la relation causale qui existe entre ces deux éléments (El-Ghalayini, 2017; Ko et Smith-Walter, 2013; Lionel et al., 2023; Moideenkutty et al., 2011). Toutefois, l'incapacité à comprendre et à caractériser la performance de manière cohérente réduit l'impact et la pertinence de la recherche en gestion. Ce manque de cohérence entraîne une divergence des résultats, ce qui nuit à la clarté des conclusions et sape la confiance tant des chercheurs que des dirigeants (Richard et al., 2009). D'où, une forme de relativité de la performance qui, selon ces chercheurs, est susceptible de varier d'une organisation à l'autre. Car, ce sont les choix stratégiques opérés par chacune d'entre elles qui détermineront quels indicateurs de performance refléteront leur concept de performance. Nonobstant cette remarque, les pratiques de GRH couvrent différents domaines tels que la planification, la formation et le développement, ainsi que la dotation en personnel et le recrutement. Ces chercheurs soulignent que la combinaison de plusieurs pratiques de la GRH en un ensemble a des effets systématiques et synergiques visant à sélectionner, développer, fidéliser, motiver et améliorer l'attitude et le comportement des employés dans les activités liées au travail. Conséquemment, cela conduit à une amélioration de la performance organisationnelle qui ne saurait être caractérisée par un seul indicateur opérationnel. Elle se base, entre autres, sur l'évaluation des performances des employés par rapport aux critères établis ; ce qui aide les dirigeants à prendre des décisions concernant les promotions, la rémunération, les formations complémentaires ou le licenciement. Selon ces chercheurs susmentionnés, cet ensemble de pratiques de la GRH favorisant le développement des compétences, la motivation et les efforts discrétionnaires, déterminent le type d'employés à sélectionner, les compétences et la motivation de ces derniers, ainsi que les opportunités et incitations qui leur sont offertes pour concevoir de nouvelles et meilleures façons d'accomplir leur travail. Cet accomplissement est sous-tendu entre autres, par l'engagement au travail, qui mesure la force du lien entre les employés et la mission de l'organisation. Cet engagement peut être mesuré à l'aide d'indicateurs comme le nombre moyen d'années de service et le taux de départs volontaires pour d'autres motifs que la retraite (Morin et Lagrange, 2025). En conclusion, la gestion efficace des ressources

humaines peut renforcer le moral, la motivation et la satisfaction professionnelle des employés; ce qui favorise leur engagement envers l'organisation.

1.3.3 Convergences et divergences d'idées dans les écrits scientifiques sur la performance organisationnelle

Les écrits scientifiques sur la performance organisationnelle la présentent comme le résultat de l'alignement intégré des objectifs individuels à ceux de l'organisation. Elle se trouve au cœur de tous les modèles organisationnels et est essentiellement la variable dépendante ultime en recherche organisationnelle (Martz, 2013). Les différents auteurs cités dans cette recension des écrits s'accordent pour postuler qu'elle est un construit multidimensionnel complexe qui a pour base la motivation des employés, leur attitude, leur engagement et leur participation à la résolution des problèmes. Les facteurs pouvant l'influencer sont contextuels et il est difficile de les mesurer. Il s'agit d'un jugement sur l'organisation, ses activités, ses produits et ses résultats qui ne saurait être évacué du système axiologique de l'évaluateur (Herring, 2009; Jung et Lee, 2013; Longenecker et Pringle, 1978; Morin et al., 1994; Shea et al., 2012). Ces chercheurs soulignent également que les facteurs influençant la performance des employés sont entre autres leur motivation, leur engagement, leur attitude ainsi que leur satisfaction. La majorité des auteurs cités dans cette revue de littérature postulent que la performance organisationnelle en tant que concept multidimensionnel peut être mesurée à plusieurs niveaux: psychosocial, économique, politique et systémique. Acker (2015) soutient que l'alignement des objectifs des employés avec ceux de l'organisation peut l'influencer dépendamment du niveau des attentes en termes de performance (élevé, moyen ou faible). Ces publications scientifiques (Barrette et Carrière, 2004; Wright et McMahan, 1992; Yadav et Lenka, 2020) font aussi remarquer qu'il n'existe pas une pratique spécifique reliée à la performance organisationnelle, mais de préférence une combinaison de pratiques mises en œuvre en fonction du type de performance que l'organisation vise à atteindre.

Quoiqu'une main-d'œuvre diversifiée soit susceptible de conduire à la créativité, à l'innovation et à un éventail de solutions aux problèmes que rencontre l'organisation, certains chercheurs affirment que les effets combinés de certaines diversités produisent des résultats

faibles et non significatifs sur le plan statistique (Roberson et al., 2017). Vu que la gestion de la diversité se veut avant tout inclusive, les publications scientifiques traitant de ce champ et de la performance organisationnelle soulignent que les possibilités de conflits (Choi et Rainey, 2010) ne peuvent pas être écartées et peuvent affecter la performance organisationnelle à cause des nombreuses identités et de l'adéquation culturelle qui constituent la toile de fond de l'environnement organisationnel. Toutefois, les bénéfices associés à l'hétérogénéité de ces ressources qui doivent être reconnues et valorisées peuvent combler le déficit que ces conflits pourraient engendrer. Étant donné que la diversité est un bienfait mitigé (Wrench, 2005), sa gestion nécessite une attention minutieuse et soutenue pour être une force positive dans l'amélioration des performances. Elle implique également la nécessité de mettre en place des processus visant à bénéficier de ce vivier de compétences et d'expériences. Les écrits scientifiques sur ce domaine mettent également l'accent sur l'alignement des objectifs stratégiques organisationnels avec ceux des employés en vue d'atteindre la performance espérée.

1.4 Analyse critique des écrits scientifiques en termes de limite

Cette revue de littérature nous a permis de faire de nombreuses constatations quant à la prolifération des écrits sur la gestion des talents et la gestion de la diversité ainsi que la difficulté à identifier et à circonscrire leurs dimensions et leurs pratiques et à dissiper les ambiguïtés autour de leurs corrélations avec la performance organisationnelle. Tout d'abord, les écrits scientifiques traitant de la gestion des talents réfèrent presque tous à des postulats théoriques convergents qui font le plaidoyer de ses avantages et de sa corrélation positive avec la performance organisationnelle. Cependant, les dimensions et pratiques associées à ce champ créent une sorte d'imbroglio intellectuel si l'on tient compte de la façon dont elles sont abordées dans les écrits scientifiques. Certains chercheurs utilisent dimensions et pratiques de façon interchangeable; ce qui tend à créer une controverse cognitive ou encore une ambiguïté théorique et conceptuelle (Bolander et al., 2017). Les dimensions sont parfois présentées comme des tensions entre l'approche exclusive et l'approche inclusive tandis que les pratiques sont parfois présentées comme les dimensions de la gestion des talents. D'où, l'existence d'une contradiction ou d'une confusion que la littérature n'arrive toujours pas à

éclaircir. L'approche exclusive, l'approche inclusive et la gestion exclusive des talents figurent parmi les cinq tensions interdépendantes dans la recherche sur ce champ (Dries, 2013). Les quatre autres tensions sont: a) *la vision subjective-objective* qui met l'accent sur l'identification, le développement et les caractéristiques du talent (Iles et al., 2010); b) *la perspective innée par rapport à la perspective acquise* qui concerne la mesure dans laquelle le talent peut être enseigné ou appris (Meyers et al., 2013); c) *la perspective de l'input versus celle de l'output* dont la question centrale est de savoir si le talent dépend davantage de la capacité ou de la motivation (Gallardo-Gallardo et al., 2013); et d) *la perspective du transfert par rapport à celle du contexte* qui examine les limites physiques du talent ne sont toutes que des dimensions de la gestion des talents (O'Connor et al., 2017). Peut-être que toutes ces tergiversations et confusions traduisent la relative jeunesse de ce champ qui continue de se chercher. Ces confusions rendent difficile l'élaboration d'un cadre théorique et conceptuel complet, systématique et détaillé qui devrait servir de référence aux futures recherches et qui devrait aussi faciliter l'étude des similitudes et des différences entre les organisations (Bolander et al., 2017). En plus du flou qui entoure les dimensions et les pratiques associées à ce concept, les écrits scientifiques ne spécifient pas les pratiques ou les combinaisons de pratiques susceptibles de conduire à l'amélioration de la performance organisationnelle. Si la formule hybride de gestion des talents considérée par certaines organisations se veut l'équilibre entre l'approche exclusive et l'approche inclusive, elle n'est cependant pas analysée dans toutes ses dimensions et la littérature ne fait pas non plus mention des nouvelles tensions qu'elle est susceptible de générer. De plus, il y a très peu d'études sur la gestion des talents dans le secteur public et notamment dans la fonction publique fédérale canadienne qui est avant tout un environnement syndiqué. Celle-ci met en œuvre une gestion des talents pour les employés et les cadres intermédiaires et une gestion des talents pour les cadres supérieurs; ce qui tend à créer une tension entre ces deux groupes. La littérature reste encore muette sur cet aspect.

En général, les publications scientifiques traitant de ce champ d'études mettent surtout l'accent sur le côté utilitariste du concept et négligent de souligner les effets psychologiques et les enjeux d'absentéisme et de santé mentale dont les employés talentueux sont victimes parce qu'ils se sentent obligés de fournir une performance supérieure à la moyenne des

employés. Nous avons également noté une cohérence progressive (Alvesson et Sanberg, 2013) à partir des quatre philosophies de gestion des talents mises de l'avant par Meyers et van Woerkom (2014) qui nous portent à nous démarquer de plus en plus de l'approche exclusive pour augmenter la portée des recherches en gestion des talents et adopter conséquemment une perspective globale. De fait, il y a peu de recherches expliquant pourquoi des organisations privilégient l'approche exclusive plutôt que l'approche inclusive ou le modèle hybride de gestion des talents. La quête d'information visant à combler ce vide s'inscrit dans une perspective contingente en vertu de laquelle il n'y a pas une seule bonne façon de faire les choses, mais des façons diverses qui se modulent en fonction des facteurs de l'environnement et du jeu de forces entre les acteurs. Les facteurs de contingence dont nous avons examiné l'influence sont, par exemple, les valeurs: d'une part, les valeurs méritocratiques qui sont davantage susceptibles de sous-tendre l'adoption de pratiques d'exclusivité; d'autre part, les valeurs égalitaristes, qui semblent inspirer les perspectives inclusives. En complément et selon cette même perspective contingente, nous avons examiné également les dynamiques de pouvoir et l'influence de forces pouvant modifier les pratiques de gestion des talents mises en place, que ce soit celles qui proviennent des employés, en raison par exemple de leur insatisfaction, des directions générales des ressources humaines ou d'autres sources.

La gestion de la diversité souffre des mêmes désaccords que la gestion des talents, car il n'existe pas parmi les chercheurs une compréhension mutuelle de ses dimensions et de ses pratiques. Si les conflits qu'elle génère sont dus entre autres à l'adéquation culturelle, la littérature semble passer à pieds joints sur les mesures pouvant y apporter une solution. Les écrits scientifiques sur ce domaine n'arrivent toujours pas à résoudre les ambiguïtés autour des définitions et approches reliées à ce champ. Roberson et al (2017), dans leur revue de littérature sur la diversité, et d'autres chercheurs (Wyatt-Nichol et Antwi-Boasiako, 2012) présentent les différentes conceptualisations et les théories découlant de ce terme tout en circonscrivant ses dimensions. Cependant, nous n'avons pas trouvé d'études empiriques qui ont fait autant pour les pratiques associées au concept de gestion de la diversité; ce qui rend difficile la possibilité de renforcer ou de réduire le déterminisme accru qui y est attaché. Il importe de souligner que les pratiques reliées à la diversité sont énumérées dans de

nombreuses recherches (Leslie, 2019), même si nous n'avons trouvé jusqu'ici que l'étude de Roberge et al (2011) qui les présente de façon claire et détaillée. Ces chercheurs soutiennent qu'il y a cinq catégories de pratiques managériales stratégiques qui, une fois mises en œuvre, permettent de gérer efficacement des organisations diversifiées: a) l'utilisation de la gestion symbolique pour valoriser la diversité; b) la mise en œuvre de programmes de formation; c) la mise en place d'équipes interfonctionnelles; d) la stimulation d'un meilleur flux de communication; et e) la promotion de l'équité et de la justice dans les pratiques de ressources humaines (Roberge et al., 2011). Ces pratiques managériales stratégiques trouvent leur fondement dans les recherches et les théories sur le comportement organisationnel, la gestion des ressources humaines et la psychologie sociale, ainsi que dans les théories telles que la théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1970), la théorie de l'auto-catégorisation (Tajfel et Turner, 1982) et la théorie de l'auto-vérification (Swann, 1983). Cette difficulté de trouver une liste de pratiques de gestion de la diversité nous porte à nous demander s'il faut supposer qu'elles sont similaires ou encore sont-elles incluses dans celles de la diversité? D'où, une sorte de confusion qui peut porter à assimiler les pratiques de la diversité à celles de la gestion de la diversité et que la littérature devra résoudre. Les réponses à ces questions sont fournies au chapitre 4 de cette thèse. Ainsi, le degré d'ambiguïté et de subjectivité accrues dans les pratiques reliées à ce champ peut constituer un obstacle à l'établissement d'un cadre conceptuel intégré. La plupart des postulats théoriques sous-tendant la gestion de la diversité soulignent à peine les désavantages qui y sont liés. Le plaidoyer est surtout fait en faveur des avantages et de l'éventail de perspectives qu'elle offre en comparaison avec l'homogénéité. Conséquemment, certains chercheurs soulignent qu'il y a un manque de recherche empirique dans ce domaine (Herring, 2009) et qu'il n'est pas tout à fait évident de déterminer l'effet de la diversité sur le fonctionnement global des organisations. Les conclusions sur la gestion de la diversité et son impact sur la performance organisationnelle sont parfois contradictoires. Certains chercheurs postulent qu'il est étonnamment difficile de faire des déclarations scientifiques définitives sur la valeur de la diversité après plus d'un demi-siècle de recherches qui ont produit peu de caractérisations simples ou cohérentes de l'influence de la diversité sur les processus et les performances des groupes (Apfelbaum et al., 2014). Cette partie de la littérature peut être également qualifiée de confusion et mérite d'être clarifiée par des recherches additionnelles.

À travers les articles scientifiques recensés, nous constatons que la performance organisationnelle se présente à la fois comme l'approche instrumentale de la gestion de la diversité (Tatli et Özbilgin, 2012), la toile de fond des objectifs organisationnels et implicitement ou explicitement le but ultime. Depuis plus de dix ans, certains chercheurs ont vu apparaître une publication abondante sur le rôle important de la gestion des ressources humaines dans la performance organisationnelle (Barrette et Carrière, 2004). Celle-ci a pour ancrage la stratégie corporative et est mesurée à partir d'un ensemble de critères qui varient d'une organisation à une autre. Nous constatons également que la plupart des études scientifiques recensées accordent une place prépondérante à la performance économique dont les indicateurs considérés sont souvent quantitatifs; ce qui porte à attacher au concept de performance organisationnelle un déterminisme accru, car sur le plan épistémologique les faits sont analysés de l'extérieur. Conséquemment, la perception des employés, leur attitude, leur comportement, leurs appréhensions et leurs inquiétudes sont relégués au second plan. De plus, dans le cadre de cette thèse, nous avons trouvé très peu d'études qui s'assurent de la congruence des objectifs individuels et organisationnels. C'est dans ce contexte d'analyse critique des écrits que s'intègre notre objectif spécifique de recherche.

1.5 Problématique spécifique de la recherche

Notre problématique s'articule autour de la gestion des talents et de la gestion de la diversité, deux champs de recherche souvent étudiés séparément. En conséquence, cette thèse vise d'abord à explorer et à analyser les pratiques qui s'y rattachent selon les perceptions et les points de vue subjectifs des employés. Ces pratiques sont généralement informelles et mises en œuvre de façon isolée. Elles souffrent aussi d'un problème d'intégration des processus visant à éliminer les barrières systémiques et à assurer l'équité et la représentativité à tous les échelons de l'organisation. Cette thèse questionne ensuite comment mieux aligner ces pratiques en vue d'une performance organisationnelle accrue. Elle tient compte des difficultés exacerbées par le poids des attributs identitaires (race, genre, couleur de peau et nombre d'années d'expérience) et l'impact de leurs intersections sur la progression de carrière des employés, notamment, ceux issus des groupes racialisés. D'où, la raison qui nous porte à nous poser la question spécifique suivante : *Quelles sont les pratiques de gestion des*

talents et de gestion de la diversité au sein de la fonction publique fédérale canadienne et comment favoriser leur alignement pour une performance organisationnelle accrue ?

Avec le contexte social actuel comme toile de fond, les termes d'inclusion, réparation des torts causés aux groupes ethniques et réconciliation reviennent constamment dans les discours des dirigeants fédéraux. Ces derniers semblent accorder une importance capitale à la gestion de la diversité et à la gestion des talents en faisant le postulat sous-jacent que ces deux éléments sont susceptibles de contribuer à l'amélioration de la performance, de l'image de marque de leur ministère en particulier et du gouvernement fédéral en général. Sur le plan sociétal, le discours sur la gestion de la diversité vise non seulement à façonner la manière dont les gens sont catégorisés (Hearn et Louvrier, 2016), mais envoie également un message de réconfort, de sérénité et d'apaisement qui vise à protéger et à renforcer les éléments fondamentaux du tissu social canadien. Au niveau de la fonction publique fédérale canadienne, la gestion de la diversité est présentée comme le chemin incontournable dans les processus décisionnels, une attente et une valeur de la société (Kochan et al., 2003; Windscheid et al., 2015). Elle a, entre autres, pour ancrage, les normes, les attitudes, les valeurs des individus ainsi que leurs croyances qui sont considérées comme des facteurs à la base des similitudes ou des incompatibilités susceptibles d'améliorer ou de nuire à l'efficacité organisationnelle (Hewins-Maroney et Williams, 2013). Les dirigeants insistent de plus en plus sur la nécessité de diversifier les groupes de travail, car cette approche tend à permettre aux équipes d'obtenir de meilleures performances (Wayne et McCosh, 2018) bien qu'il soit empiriquement démontré que les résultats, à ce niveau, sont mitigés (O'Reilly et al., 1997; Pitts et Jarry, 2007; Qin et al., 2013; Roberson et al., 2017; Triana et al., 2021). Cependant, nous comprenons que lorsque les personnes d'origines diverses se sentent acceptées, comprises, valorisées, respectées et reconnues (Ebben et al., 2017; Moon, 2016; Pless et Maak, 2004), elles sont plus enclines à donner le meilleur d'elles-mêmes, voire se dépasser. Il se crée entre elles une synergie facilitant la résolution des problèmes susceptibles de réduire la performance organisationnelle (Jayne et Dipboye, 2004). Cette synergie peut aussi créer entre ces diverses entités un manque de confiance qui peut conduire à des conflits (Foldy, 2004). À ce titre, les travaux sur l'homophilie affirment que la similarité en matière de race, de sexe, d'âge, de religion et d'autres caractéristiques attire les gens les uns vers les autres et

produit des réseaux sociaux, organisationnels et résidentiels de plus en plus homogènes. Ces travaux suggèrent également que l'effet de l'homogénéité tend à être plus fiable que celui de la diversité (Apfelbaum et al., 2014).

Les initiatives en matière de gestion de la diversité au gouvernement fédéral canadien touchent différemment les multiples groupes d'employés. Afin d'éviter autant que possible les biais afférents à ce concept, certains chercheurs soutiennent que l'employeur doit bien gérer les questions liées à la satisfaction professionnelle et aux relations interpersonnelles ainsi que les perceptions que les employés peuvent avoir du traitement juste et équitable sur le lieu de travail (Soni, 2000). Le but est de créer un climat de travail sain et inclusif susceptible de porter les employés à rester motivés et à se dépasser en vue de contribuer à l'amélioration des performances. Cette dynamique donne lieu à un contexte de promotion et de gestion de carrière qui met à nu les appréhensions, les incompréhensions et les frustrations des employés. Parmi les biais associés à la gestion de la diversité, il est fait mention dans les écrits scientifiques que les pratiques en matière de diversité tendent à rendre les organisations plus attrayantes pour les femmes et les minorités (Ng et Burke, 2005). Cette constatation, selon ces chercheurs, implique d'importantes répercussions pour les organisations traditionnellement homogènes qui ont encore du mal à attirer et à accepter les femmes, les groupes racialisés et les minorités ethniques, en particulier pour les postes de direction et les postes de niveau supérieur. Or, le défi auquel sont confrontés ces trois groupes pour accéder à des postes stratégiques amène certains chercheurs à postuler que les concepts de compétence, leadership, potentiel, qualité et excellence ne sont que des constructions sociales (van den Brink et al., 2016). Celles-ci, selon ces auteurs, ont pour ancrage le biais des décideurs dans l'évaluation des candidats, dont le genre devient une variable clé, créant ainsi des inégalités dans la promotion des femmes dans des postes stratégiques. Ces chercheurs soutiennent également que les critères de sélection favorisent les hommes même lorsqu'ils n'y satisfont pas tandis que les femmes sont considérées comme automatiquement incompetentes; de cette façon, la masculinité et l'avantage accordé aux hommes sont reproduits au détriment des femmes même si elles sont aussi compétentes que les hommes. De ce fait, les capacités des femmes sont jugées plus sévèrement que celles des hommes et sont évaluées de manière plus critique alors qu'elles sont plus coopératives et

transformationnelles que les hommes en matière de leadership (Reddy et Adhikari, 2017). Indépendamment du contexte, ces biais sont inhérents aux organisations qui sont avant tout imprégnées de la culture de leurs dirigeants. Les moyens de s'en débarrasser ne sont ni normatifs ni prescriptifs et ne font pas non plus l'unanimité parmi les chercheurs, car ces biais ont pour ancrage la culture et les valeurs des employés et des décideurs.

En ce qui a trait à la gestion des talents, l'hypothèse selon laquelle il existe une relation positive entre celle-ci et la performance organisationnelle a été testée empiriquement (Al-Qeedy et al., 2018). Ces auteurs ont constaté que la gestion des talents était significativement corrélée à la performance organisationnelle en tant que variable dépendante. Son impact positif global sur celle-ci vient d'une combinaison de pratiques et non d'une pratique en particulier. Cette combinaison de pratiques est susceptible de produire un effet conjugué supérieur sur la performance organisationnelle en raison de leur complémentarité (Barrette et Carrière, 2004). Ces pratiques ne sont ni prescriptives, ni normatives et ni univoques. Elles varient avec la stratégie corporative et les différents contextes dans lesquels évolue l'organisation. Au regard des objectifs poursuivis par la fonction publique fédérale canadienne, il y a une compétition accrue pour les employés qualifiés, motivés et compétents qui possèdent ce quelque chose de rare, d'inné et d'exceptionnel. L'accent est de plus en plus mis sur la gestion de ces talents qui sont capables de contribuer de façon substantielle à l'amélioration de la performance organisationnelle. Celle-ci a, entre autres, pour déterminant clé, la performance individuelle qui est souvent mesurée par rapport aux objectifs définis en début d'année et qui facilite l'identification de ces employés de classe A. Au niveau de la fonction publique fédérale canadienne, l'approche inclusive de la gestion des talents semble être la voix à suivre bien qu'il y ait une gestion des talents pour les cadres supérieurs et une autre pour les cadres intermédiaires et les employés. Cela laisse supposer qu'il n'existe pas parmi les gestionnaires, superviseurs et employés une compréhension mutuelle des pratiques et des processus associés à ce champ. Chaque groupe en a sa propre interprétation; ce qui laisse croire que la gestion des talents est au stade embryonnaire dans ce secteur. Fort de cela, Ingram (2016) fait le plaidoyer pour plus d'études empiriques sur les relations entre la gestion des talents et la performance des organisations; ce qui générerait plus de théories sur la gestion des talents. Le lien entre ces deux concepts dépend de nombreuses variables qui

affectent, déterminent ou influencent la nature de la relation susmentionnée. L'auteur postule que parmi les variables qui influencent la gestion des talents figurent notamment la structure organisationnelle, la stratégie de l'entreprise, le climat organisationnel ou les variables de l'environnement organisationnel.

1.5.1 Liens entre la gestion des talents, la gestion de la diversité et la performance organisationnelle

Les écrits scientifiques sur la gestion des talents, la gestion de la diversité et la performance organisationnelle reflètent une cohérence synthétisée (Alvesson et Sanberg, 2013). Les chercheurs semblent considérer les mêmes postulats pour aboutir à quelques différences près aux mêmes conclusions à savoir : a) la diversité, compte tenu de ses différentes conceptualisations, offre un éventail de perspectives, mais les résultats de sa relation avec la performance organisationnelle sont mitigés (O'Reilly et al., 1997; Pitts et Jarry, 2007; Qin et al., 2013; Roberson et al., 2017; Triana et al., 2021); b) les employés talentueux sont ceux sur qui l'organisation peut compter pour assurer la relève et atteindre ses objectifs stratégiques à court, moyen et long terme, à cause de leur performance exceptionnelle qui les place toujours au-dessus de la moyenne de l'effectif (Berger et Berger, 2010; Meyers et van Woerkom, 2014); et c) la gestion des talents et la performance organisationnelle sont positivement corrélées (Al-Qeed et al., 2018). Ces conclusions semblent être généralement acceptées par les dirigeants organisationnels, les praticiens et les experts en ressources humaines qui oublient peut-être que tout savoir est incertain, car les vérités ou les théories ne peuvent pas être acceptées telles qu'elles sont données (Alvesson et Sanberg, 2013). À travers les publications scientifiques traitant de la gestion des talents et de la gestion de la diversité, on retrouve souvent le postulat sous-jacent que les deux sont positivement corrélées. L'établissement de ce lien semble avoir pour ancrage la gestion de la diversité qui se veut avant tout inclusive. Celle-ci fait la promotion de l'égalité des chances pour tous et facilite l'éclosion et l'identification des talents à gérer indépendamment des contextes. Certains chercheurs arrivent même à postuler qu'il est essentiel que les littératures traitant de ces deux domaines soient fusionnées afin d'inclure le sexe, l'âge, l'origine ethnique, la nationalité, le handicap, l'orientation sexuelle et/ou la religion même si la gestion des talents a le potentiel de reproduire les inégalités existantes et d'avoir un impact négatif sur des décennies de lutte

pour accroître la diversité organisationnelle (Sheehan et Anderson, 2015). Dans cette même ligne de pensée, d'autres chercheurs soutiennent que la gestion des talents et la gestion de la diversité sont considérées comme englobant la plupart sinon la totalité des éléments de la gestion des ressources humaines (Stewart et al., 2010). Ces derniers postulent que la gestion des talents et les politiques et pratiques en matière de diversité ont des implications pour attirer, recruter, sélectionner, développer, retenir, engager, promouvoir et quitter les employés. Le lien entre ces deux concepts est d'autant plus évident que les écrits scientifiques insistent sur leur incidence sur la performance organisationnelle. Ces nombreux postulats théoriques relatifs à la gestion de la diversité et à la gestion des talents ont pour ancrage les buts et les objectifs reliés à ces deux concepts. Les résultats des études empiriques sur leur corrélation avec la performance organisationnelle sont également mitigés (Ashikali et Groeneveld, 2013; Choi et Rainey, 2010; Herring, 2009; Jayne et Dipboye, 2004; Yadav et Lenka, 2020). Cela se comprend dans la mesure où la gestion de la diversité vise, entre autres, à promouvoir l'inclusion de tous les employés et à réduire les inégalités systématiques entre les groupes sociaux au sein d'une organisation (Guillaume et al., 2011; Özbilgin et al., 2015), tandis que la gestion des talents consiste essentiellement à développer une architecture de ressources humaines différenciée pour les employés identifiés comme talentueux (Collings, 2014; Collings et Mellahi, 2009). Sur le plan cognitif, cela génère une sorte de « controverse ». Celle-ci est due à la gestion de la diversité qui fait référence à un éventail de perspectives résultant du savoir, savoir-faire et savoir être des employés qui sont différents à bien des égards et à la gestion des talents découlant de cette multitude d'identités susceptibles de contribuer à l'amélioration de la performance organisationnelle à cause de ce quelque chose de rare, d'exceptionnel, et d'inné qu'elles possèdent.

Quant aux pratiques reliées à ces deux concepts, elles sont relativement complémentaires et ont pour ancrage les stratégies corporatives. Celles associées à la gestion de la diversité sont généralement la formation interculturelle et les activités de consolidation d'équipe, la formation à la diversité, les programmes de diversité ainsi que les politiques et les initiatives de diversité (Yadav et Lenka, 2020). Ces pratiques consistent en tout système, processus ou en l'ensemble des pratiques formalisées, élaborées et mises en œuvre pour gérer efficacement la diversité parmi toutes les parties prenantes de l'organisation (Yang et Konrad, 2011). En

ce qui concerne les pratiques de gestion des talents, les écrits scientifiques faisant le lien entre ce concept et la gestion de la diversité soulignent que celles-ci vont le long du continuum *attraction – plan de succession*. Ces pratiques incluent l'identification des talents, leur développement, la planification de leur carrière et leur rétention. A priori, quoique ce champ laisse aux gens une perception élitiste de sa mise en œuvre, les publications scientifiques font remarquer qu'il est complémentaire à la gestion de la diversité qui grâce à l'inclusion rend possible la création d'un vivier de talents indépendamment de leurs attributs observables ou non-observables. Toutefois, les résultats des recherches empiriques continuent de révéler des niveaux élevés de racisme et de sexisme qui semblent résister aux tentatives de promotion de l'égalité et de la diversité (Healy et al., 2011). Ceci est peut-être dû au fait que les décideurs sont plus susceptibles de sélectionner des candidats de leur propre genre et de leur propre race (Gorman, 2015; Rana et Malik, 2017) ou encore que chaque personne dans la société est positionnée à l'intersection de multiples structures d'identité sociale et est donc soumise à de multiples avantages et inconvénients sociaux (Gopaldas, 2013). Healy et al. (2011) ont exploré l'interrelation entre le genre et l'ethnicité dans le secteur public en enquêtant sur la façon dont les régimes d'inégalité sont maintenus dans ce secteur, malgré l'existence de politiques sophistiquées et d'obligations juridiques plus strictes que dans le secteur privé. À ce titre, Acker (2006) a identifié six composantes interdépendantes et mutuellement constitutives des régimes d'inégalité dans les organisations:

- 1) ***Les fondements de l'inégalité:*** les fondements de l'inégalité dans les organisations varient, bien que les processus de classe, de genre et raciaux soient généralement présents.
- 2) ***La forme et le degré d'inégalité:*** la hiérarchie et la ségrégation professionnelle constituent la forme et le degré d'inégalité.
- 3) ***Les processus d'organisation:*** les processus et les pratiques qui produisent des inégalités de classe, de genre et raciales varient selon l'organisation et sont les suivants : recrutement et sélection, formation, promotion, fixation des salaires et les interactions informelles qui se produisent pendant que le travail s'exécute.
- 4) ***La visibilité des inégalités:*** la visibilité est le degré de prise de conscience des inégalités au sein des organisations. La visibilité varie en fonction de la position

du spectateur : les femmes et les hommes blancs ne perçoivent souvent pas qu'ils sont privilégiés. Les hommes ont tendance à ne pas voir leur privilège de genre, les hommes et les femmes blancs ont tendance à ne pas voir leur privilège racial et les membres de la classe dirigeante ont tendance à ne pas voir leur privilège de classe. En bref, les blancs et les groupes dominants dans les hiérarchies ne sont pas conscients, de façon réfléchie, de leur privilège de classe ethnicisé.(Acker, 2006; Watts, 2010).

- 5) ***La légitimité des inégalités:*** la légitimité des inégalités varie d'une organisation à l'autre. Toutes les organisations sont liées par des lois interdisant la discrimination fondée sur la race, le sexe, l'âge, la religion, l'orientation sexuelle et le handicap. Le secteur public a des devoirs supplémentaires pour promouvoir l'égalité. Si les stratégies d'égalité ne sont pas défendues par ceux qui sont au pouvoir dans l'organisation, leur légitimité sera minée. Ainsi, la légitimité des inégalités peut être reproduite à différents niveaux de l'organisation. Les inégalités sont souvent légitimées par une croyance en des stéréotypes essentialistes sur des races particulières et des arguments qui naturalisent l'inégalité. Ces stéréotypes sont des modèles prédictifs qui stigmatisent et entravent la performance organisationnelle (Page, 2007) .
- 6) ***Le contrôle et la conformité:*** cette sixième composante se rapporte principalement aux contrôles organisationnels fondés sur la classe; ceux-ci peuvent être évidents ou discrets, directs ou indirects. Ils peuvent aussi provenir des relations hiérarchiques entre les sexes et les races. L'intérêt personnel ou l'instinct de conservation peut porter les gens à rationaliser le traitement injuste ou à s'y conformer, assurant ainsi sa reproduction.

Les différents auteurs que nous avons cités dans notre revue de littérature n'ont pas soulevé la question à savoir : pourquoi la gestion de la diversité et la gestion des talents sont devenues brusquement un objet d'investigation scientifique? De plus, avant l'introduction de ces deux concepts, les organisations n'étaient-elles pas performantes et n'avaient-elles pas développé des stratégies qui leur permettaient de rester compétitives? La gestion des talents et la gestion

de la diversité prennent-elles en considération les employés périphériques recrutés pour accomplir le surcroît de travail (Jalette et al., 2011)

Préoccupations organisationnelles

Afin de rester compétitives, les organisations en tant que bastion des oppositions et des similitudes et fondement de l'identité de chacun (Du Guay et Salaman, 2002), font appel à des employés talentueux démontrant des compétences génériques qui satisfont aux exigences d'un environnement de travail unique et en changement continu (Garavan et al., 2012). Ces compétences génériques, selon ces chercheurs, mettent l'accent sur une gamme de qualités et de capacités qui sont importantes dans le milieu de travail. Elles comprennent des attributs personnels tels que créativité, imagination, rigueur intellectuelle et valeurs personnelles comme la persistance, l'intégrité et la tolérance. Compte tenu de la compétition accrue pour une main-d'œuvre qualifiée, diversifiée et ayant les capacités susmentionnées, attirer les talents et les retenir se révèle incontournable à cause de leur contribution substantielle à long terme du succès des organisations (Oltra et Vivas-López, 2013; Waiganjo et al., 2012; Windscheid et al., 2015). Cependant, créer ce vivier de talents ne se fait pas dans un vide arbitraire; il a pour toile de fond la gestion de la diversité qui se veut avant tout globale et inclusive. Pour les décideurs, toute la question revient à définir et à circonscrire les dimensions des concepts de gestion de la diversité et de gestion des talents ainsi qu'à développer et à mettre en œuvre les pratiques appropriées qui s'y rattachent en vue d'atteindre les objectifs stratégiques à court, moyen et long terme.

Enjeux reliés à la création d'un vivier de talents

Comme le soulignent plusieurs chercheurs, l'identification et la création d'un groupe de talents désignés à être développés au sein de l'organisation créent un malaise quant à sa pertinence aux approches établies de gestion de la diversité (Harris et al., 2010). Ces auteurs s'accordent pour dire que traiter tout le monde de la même manière est considéré non seulement comme plus juste, mais aussi comme une stratégie plus sûre en termes de litige potentiel pour les gestionnaires du secteur public qui en craignent le risque. En effet,

développer les ressources humaines de façon inclusive fait partie de la responsabilité sociale de l'organisation définie au sens large comme « l'obligation de la direction de faire des choix et de prendre des mesures qui contribueront au bien-être et aux intérêts de la société ainsi que de l'organisation² » (Y. Lacey et Groves, 2014). De plus, le traitement disparate de ceux qui ne sont pas considérés comme ayant un potentiel élevé mine également la perception de justice et d'équité des employés en ce qui concerne les récompenses, les processus d'embauche et de promotion et le traitement par les superviseurs. Cette perception de justice peut affecter l'engagement des employés et, de façon générale, leurs réactions qui peuvent à leur tour avoir un impact positif ou négatif sur la relation de travail et ses résultats (O'Connor et al., 2017).

1.5.2 Pertinence sociale et scientifique de la recherche

Nous entreprenons cette recherche parce que nous n'avons identifié jusqu'à présent aucune étude qui traite de l'alignement ou de l'intégration des pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité dans la fonction publique fédérale canadienne dans le but d'améliorer la performance organisationnelle. Les pratiques reliées à ces deux champs d'études sont contextuelles, dépendent de la stratégie corporative et varient d'une organisation à une autre. En outre, il n'existe pas non plus parmi les chercheurs une compréhension mutuelle de ces pratiques ou des combinaisons de pratiques spécifiques susceptibles d'influencer la performance organisationnelle. Les pratiques associées à la gestion des talents, c'est-à-dire l'attraction, la sélection, le recrutement, le développement, la rétention et la planification de la succession sont considérées par certains chercheurs comme ses dimensions (Al-Qeed et al., 2018; Stewart et al., 2010), tandis que d'autres chercheurs les assimilent à des tensions entre l'approche exclusive et l'approche inclusive (Dries, 2013; Iles et al., 2010; O'Connor et al., 2017). Par contre, Bolander et al. (2017) postulent que les dimensions de ce champ sont : a) *sujet – objet* c'est-à-dire est-ce que le talent est considéré comme un sujet ou un objet ? b) *inclusif – exclusif* c'est-à-dire est-ce que le talent fait donc référence à tous les employés d'une organisation ou à un sous-ensemble d'employés élites ? c) *inné – acquis* c'est-à-dire est-ce que le talent est une capacité naturelle ou quelque chose qui peut être enseigné

² Traduction de l'auteur

et appris ? et d) *apport – résultat* c'est-à-dire est-ce que le talent est basé sur les apports des employés ou les résultats obtenus ? Toutes ces questions et tergiversations ne favorisent pas un bon alignement des pratiques associées à ce champ pour une meilleure performance organisationnelle. Cette situation crée une confusion que la littérature n'arrive toujours pas à résoudre parce que pratiques, dimensions et tensions sont utilisées de façon interchangeable.

Les écrits scientifiques traitant de la gestion des talents et de la gestion de la diversité n'expliquent pas pourquoi certains employés faisant partie des groupes racialisés, reconnus comme talentueux et répondant aux critères de promotion ne gravissent pas les échelons de la hiérarchie organisationnelle. Il est juste de se demander, si la gestion des talents en tant que stratégie ciblée est délibérément exclusive en termes d'identification et de développement des talents, comment les organisations peuvent-elles parvenir à la diversité et à l'inclusion à tous les niveaux organisationnels (Daubner-Siva et al., 2017)? De plus, si les publications scientifiques soulignent que les organisations subissent à un degré ou à un autre l'influence de leur environnement et ajustent continuellement leurs stratégies afin de faire face aux exigences résultant de la nature dynamique des contextes et des marchés, elles n'établissent pas un lien direct entre les pratiques associées à ces deux champs et leur impact sur la performance organisationnelle. Donc, il y a un postulat théorique sous-jacent relatif à l'interrelation entre ces trois concepts et dont les hypothèses, semble-t-il, n'ont pas encore été testées. Toutefois, il convient de souligner que ces écrits mettent l'accent sur l'incidence de la gestion des talents sur la dimension psychosociale de la performance organisationnelle. Son effet transversal peut être aussi ressenti sur la structure globale de l'organisation et notamment sur les politiques de GRH parce qu'elle crée un clivage qui donne lieu à une classification systématique des employés. Ceux-ci sont considérés comme l'actif le plus important d'une organisation (*The Oxford Handbook of Work and Organization*, 2006; Rana et Malik, 2017; Wright et al., 2000) et deviennent un facteur déterminant dans la recherche de solutions adaptées aux défis auxquels elle fait face. Afin de relever ces défis, les organisations développent à l'interne leurs ressources humaines et les aident à acquérir de l'expérience, des habiletés, des connaissances et des aptitudes requises (Wright et al., 2000). Cette formule n'est pas générale parce que certaines organisations adoptent aussi une approche hybride qui leur permet de recruter des experts externes susceptibles de leur fournir

les services dont elles ont besoin. Si la gestion des talents contribue à faire réfléchir ceux qui ne se sont pas encore embarqués dans le train des talents, il n'en demeure pas moins qu'elle n'est pas sans effet sur la santé de ces employés exceptionnels à cause des sacrifices qu'ils font continuellement pour préserver leur image, maintenir des performances élevées en vue d'assurer une place dans le vivier de talents ainsi qu'une progression de carrière (Ebben et al., 2017). Il s'ensuit donc, des enjeux d'épuisement qui conduisent à l'absentéisme et à des problèmes chroniques de santé mentale parce que les employés faisant partie de cette catégorie sont vus « à la fois, comme des actifs stratégiques de l'organisation et des ressources manipulables qui ont le potentiel de contribuer à la création de valeur » (Sparrow et Makram, 2015, p. 250).

Étant donné que les employés se distinguent par leurs expériences, leur savoir-faire et savoir-être, leurs connaissances et leurs habiletés qui semblent faire de la performance individuelle un déterminant clé de l'efficacité organisationnelle, il se produit dans certaines organisations une segmentation de la main-d'œuvre. Conséquemment, gérer ce vivier diversifié de ressources humaines venues d'horizons et de cultures différents est devenu plus que jamais une préoccupation importante pour les gestionnaires (Roberge et al., 2011). Le défi est d'autant plus grand qu'il importe pour ces dirigeants d'identifier et de diriger ces employés qualifiés, dont la performance est considérée au-dessus de la moyenne. Ils représentent 3 % de l'effectif organisationnel et sont capables d'augmenter les profits de 49 % par rapport aux gestionnaires dont le rendement est satisfaisant (Berger et Berger, 2010; Meyers et van Woerkom, 2014; Morin et Lamaute, 2011; Swailes et al., 2014). À travers la littérature traitant de la gestion des talents, de la gestion de la diversité et de la performance organisationnelle, on peut déceler quand ce n'est pas clairement affiché, la posture épistémologique de la plupart des chercheurs. Ils attachent à ces concepts un déterminisme accru s'articulant autour du structuro-fonctionnalisme et négligent de questionner les sentiments et les frustrations des employés. Cette diversité dont se réclame la fonction publique fédérale canadienne est souvent utilisée comme toile de fond dans les processus d'embauche et de promotion. Cependant, il est difficile de savoir si elle reflète la composition de la population canadienne parce que nous n'avons pas trouvé d'études qui présentent une ventilation des différents groupes racialisés au sein des directions générales des ministères et

agences fédérales. Par ailleurs, les écrits scientifiques sur la gestion de la diversité ne nous disent pas à quel moment du processus d'embauche les pratiques qui s'y rattachent devraient s'appliquer pour s'assurer d'aboutir à un vivier diversifié d'employés talentueux ou à fort potentiel.

En tant qu'organisation syndiquée et selon les directives du Conseil du trésor, la fonction publique fédérale canadienne dont l'effectif en 2025 est de 357,965³ fonctionnaires, tend à adopter l'approche inclusive de gestion des talents en offrant des possibilités de formation à tous les employés. Néanmoins, certaines directions générales ou certains ministères mettent en œuvre différentes pratiques de gestion des talents afin de promouvoir ceux qui arrivent à se placer au-dessus de la moyenne des employés. Étant donné que ce champ d'études s'articule, entre autres, autour de la performance accrue des employés, contribue-t-elle à une classification systématique d'une main-d'œuvre diversifiée ? Ceux qui sont reconnus comme des employés talentueux, sont-ils le résultat de la gestion de la diversité qui se veut avant tout inclusive et graviront-ils tous les échelons de l'organisation ? Ceux qui ne sont pas reconnus comme tels, contribuent-ils également à la performance organisationnelle ? Si non, comment repenser les dynamiques de pouvoir et quelles sont les pratiques de gestion des talents et les politiques de gestion de la diversité à mettre en place pour assurer leur promotion ? Faut-il redéfinir les critères et les indicateurs clés de performance en vue de pouvoir mesurer objectivement les résultats escomptés ? Les réponses à ces questions sont abordées au chapitre 4 de cette thèse où nous avons présenté les données empiriques obtenues à partir des 26 entrevues individuelles et semi-dirigées.

³ Effectif de la fonction publique fédérale - Canada.ca

Conclusion

Les écrits scientifiques recensés nous ont permis de comprendre la relation entre la gestion des talents et la gestion de la diversité ainsi que l'impact des pratiques qui y sont associées sur la performance organisationnelle. La gestion de la diversité se veut avant tout globale et inclusive; elle permet de déboucher sur un éventail de perspectives et de solutions aux problèmes que rencontrent les organisations (Cox et Blake, 1991; Hiranandani, 2012). La gestion des talents de son côté laisse une perception élitiste de sa mise en œuvre. Elle porte certains chercheurs à déduire des typologies, des philosophies ou modèles mentaux ainsi que les pratiques qui s'y rattachent et qui sont présentés dans certains écrits scientifiques comme les dimensions de ce champ (Bolander et al., 2017; Meyers et van Woerkom, 2014). Il est juste de postuler que lorsque la frontière entre les pratiques et les dimensions est poreuse, il devient difficile de déboucher sur des avenues conduisant au développement de stratégies efficaces qui peuvent aboutir à l'amélioration de la performance organisationnelle. Par ailleurs, il y a très peu d'études qui traitent de la gestion des talents dans le secteur public. Il est peut-être juste de conclure que ce champ est au stade embryonnaire dans ce secteur et qu'il est nécessaire d'entreprendre beaucoup plus de recherches dans ce domaine; d'où, l'une des justifications de notre recherche.

Les écrits scientifiques recensés n'indiquent pas pourquoi les groupes racialisés et ethniques comprenant des employés qualifiés de talent ne gravissent pas les échelons de la hiérarchie organisationnelle. Ils ne disent pas non plus comment repenser les dynamiques de pouvoir afin de combattre chez les dirigeants les effets pervers résultant des stéréotypes, des biais conscients ou inconscients et de la discrimination. Ceci est d'autant plus pertinent, car « les approches ascendantes c'est-à-dire celles qui associent toutes les personnes discriminées afin de remettre en cause l'ensemble d'un système d'emploi sont exclues par la vision limitée de la faute et la portée étroite de la réparation disponible » (Crenshaw, 1989, p. 145). À cet égard, Garner-Moyer (2006) postule que lutter contre la discrimination dans l'organisation n'est pas une affaire de compassion, mais plutôt d'intérêts bien compris. Pour y arriver, à notre avis, il importe de tenir compte des multiples identités et des indicateurs tels que la race, l'âge, le sexe, la couleur de peau, l'ethnicité, le handicap, le genre, l'éducation, la

religion et l'orientation sexuelle dans les politiques de diversité et dans la mise en place de mécanismes de contrôle des pratiques non-discriminatoires de gestion des talents.

Comme souligné antérieurement, les pratiques associées à la gestion de la diversité ne sont ni univoques, ni normatives, ni prescriptives. Elles s'articulent autour de la stratégie corporative résultant de la culture organisationnelle et des objectifs à atteindre à court, moyen et long terme. Les écrits scientifiques ont démontré que la performance organisationnelle ne peut être atteinte qu'à partir d'une combinaison de pratiques ou « grappes de pratiques » et non d'une pratique en particulier avec le climat organisationnel comme variable modératrice (Barrette et Carrière, 2004; Yadav et Lenka, 2020). Ces « grappes de pratiques » se limitent presque uniquement aux pratiques destinées à développer l'engagement et la participation des employés aux décisions, à la rémunération incitative, au travail en équipe, à la formation et à la résolution de problèmes. De ce fait, « la combinaison idéale de pratiques est celle qui atteint le plus haut niveau de cohérence interne, ayant alors le potentiel le plus élevé d'influer sur la performance organisationnelle » (Barrette et Carrière, 2004, p. 428). Ces chercheurs soutiennent également qu'une grappe de pratiques interreliées et en chevauchement fournirait aux employés plusieurs avenues pour acquérir les connaissances et habiletés nécessaires à leurs tâches, de même que des incitatifs pour stimuler la motivation. La performance serait alors le produit de multiples facteurs non indépendants, dont l'influence agirait en partie par le fait qu'ils sont redondants. Pourtant, les publications scientifiques n'indiquent pas quelles combinaisons de pratiques sont susceptibles d'améliorer la performance organisationnelle.

Étant donné que la gestion de la diversité se veut avant tout inclusive et regroupe toutes les catégories d'employés, les résultats de certaines études empiriques traitant de la relation entre elle et la performance organisationnelle sont mitigés (O'Reilly et al., 1997; Pitts et Jarry, 2007; Roberson et al., 2017). Jusqu'ici, nous n'avons pas trouvé d'études scientifiques avec un cadre théorique et conceptuel intégré qui établit le lien entre les pratiques associées à chacun de ces deux champs et qui aboutirait à la performance organisationnelle. L'interrelation ou la corrélation positive entre celle-ci, la gestion de la diversité et la gestion des talents relève à notre avis d'un postulat sous-jacent parce que si ce lien direct entre ces trois champs existe, il l'est de façon implicite. De ce fait, les nombreuses lacunes identifiées

dans les publications scientifiques sur la gestion des talents et la gestion de la diversité sont à la base de notre question spécifique de recherche à savoir :

Quelles sont les pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité au sein de la fonction publique fédérale canadienne et comment favoriser leur alignement pour une performance organisationnelle accrue ?

Dans le prochain chapitre, nous définissons les concepts de diversité, de talent, de gestion des talents, de gestion de la diversité et de performance organisationnelle en vue de dégager les indicateurs permettant de les mesurer. Dans le domaine de la gestion de la diversité, une approche relationnelle à plusieurs niveaux est appropriée pour la recherche sur l'égalité et la diversité. Cette approche prend en compte les influences structurelles et institutionnelles et l'action des acteurs clés (Holgate et al., 2012). Fort de cela, nous nous sommes référés à la théorie de l'intersectionnalité en vue d'analyser les différents liens entre les concepts de gestion de la diversité et de gestion des talents afin de mieux comprendre l'enchevêtrement des différentes identités qu'ont les employés à l'intérieur des organisations. Cela nous a permis d'identifier et d'examiner les pratiques en place et les difficultés auxquelles font face les groupes racialisés et ethniques à progresser dans leur carrière et à contribuer conséquemment à l'amélioration de la performance organisationnelle. En résumé, la théorie de l'intersectionnalité nous a aidés à dépasser les considérations unidimensionnelles, cloisonnées et décontextualisées de l'identité (Tedds, 2023), car celle-ci et ses symboles ne peuvent être pleinement compris que dans le cadre des relations sociales et des lieux physiques dans lesquels ils s'inscrivent (Sauder, 2016).

Chapitre 2 : Cadre théorique et conceptuel

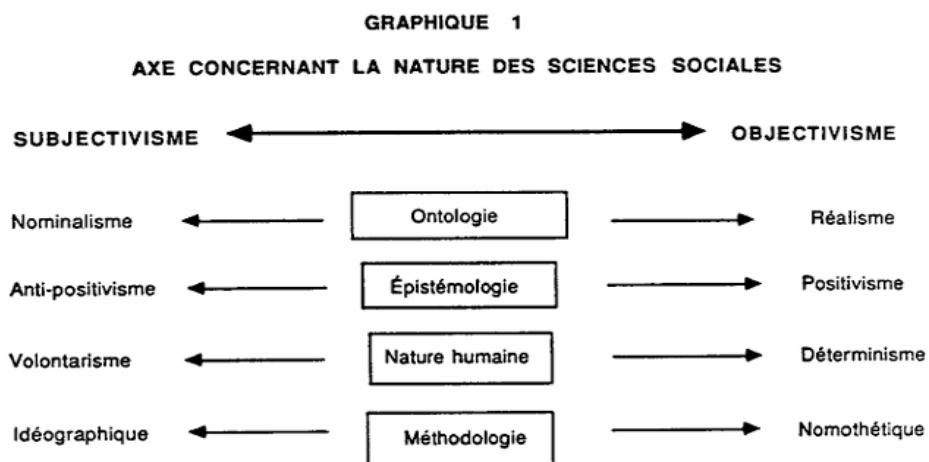
Introduction

La recension des écrits nous a donné une vue globale de l'état des connaissances en gestion de la diversité, en gestion des talents, ainsi que leur relation ou corrélation avec la performance organisationnelle. Dans ce chapitre, nous présentons notre cadre théorique basée sur la théorie de l'intersectionnalité, dont l'un des fondements est la prémisse selon laquelle de multiples facteurs se combinent de manière unique pour définir l'expérience d'un individu (Bowleg, 2008; Garcia et Zajicek, 2022). Cette théorie nous a permis de comprendre et d'identifier ce qui peut empêcher l'alignement des pratiques associées à la gestion de la diversité et à la gestion des talents visant l'amélioration de la performance organisationnelle au niveau de la fonction publique fédérale canadienne. Jusqu'à présent et en référence à la recension des écrits scientifiques présentés au chapitre 1, nous n'avons trouvé aucune étude avec un cadre théorique et conceptuel regroupant ces pratiques. Dans le cadre de cette thèse, nous comptons expliquer l'influence de ces dernières sur la performance organisationnelle. Nous présentons également notre schéma conceptuel qui s'articule autour des concepts de diversité, de gestion de la diversité, de talent, de gestion des talents et de performance organisationnelle.

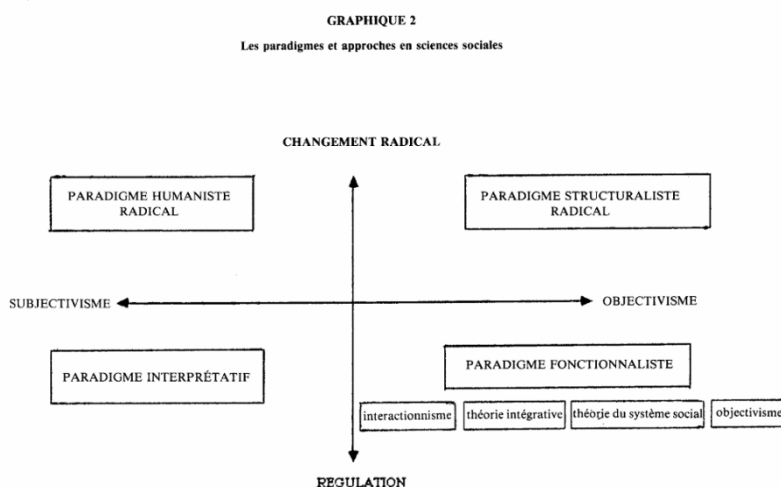
2.1 Positionnement paradigmatique de notre cadre de recherche

Émergeant de la pratique et des impulsions positives et négatives, les Relations industrielles (RI) sont multidisciplinaires et englobent tout ce qui a rapport au travail dans la société en général (Audet et Larouche, 1988). Ces chercheurs soutiennent que l'évolution de la discipline à travers le temps a facilité le développement de multiples approches théoriques qui traduisent différentes visions du monde social. Les tenants de ces approches comprennent et interprètent la réalité organisationnelle à leur manière et voient le monde social de diverses façons et à travers leur propre prisme qui reflète leurs valeurs, leurs croyances et leurs intérêts. Ces différentes façons de voir le monde social sont présentées sous forme de postulats que Thomas Kuhn (1970) qualifie de paradigmes; un terme qui, dans la théorie

Kuhnienne, traduit une sorte d'hermétisme théorique (Hassard, 1993; Weaver et Gioia, 1994). Comme indiqué dans les deux graphiques ci-dessous, Burrell et Morgan (1979) soulignent qu'il existe en sciences sociales quatre grands paradigmes mutuellement exclusifs : les paradigmes fonctionnaliste, interprétatif, humaniste radical et structuraliste radical. Ils sont représentés sur deux grands axes *subjectivisme-objectivisme* et *régulation-changement radical*. Ils regroupent les théories résultant des deux grandes traditions intellectuelles: le positivisme sociologique et l'idéalisme germanique.



Source: Burrell et Morgan, 1979



PARADIGMES, ÉCOLES DE PENSÉE ET THÉORIES EN RELATIONS INDUSTRIELLES

Source: Burrell et Morgan, 1979

L'objectivisme, selon ces chercheurs, présente la vision du monde social comme un monde naturel et conséquemment facilite les prédictions qui peuvent en résulter. D'où, le déterminisme accru qui marque notamment le paradigme fonctionnaliste qui est considéré comme le paradigme dominant : « Il représente une perspective fermement ancrée dans la sociologie de la régulation et aborde son sujet d'un point de vue objectiviste (traduction libre de l'auteur) » (Burrell et Morgan, 1979, p. 25). Ces chercheurs font remarquer que ce paradigme s'enracine dans la tradition du positivisme sociologique et tente d'appliquer les modèles et méthodes des sciences naturelles à l'étude des affaires humaines. Les positivistes s'attachent à découvrir la vérité et à la présenter par des moyens empiriques et supposent que la réalité est objectivement donnée et qu'elle est mesurable à l'aide de propriétés qui sont indépendantes du chercheur et des instruments. En d'autres termes, les penseurs positivistes systématisent le processus de génération de connaissances à l'aide de la quantification pour améliorer la précision de la description des paramètres et de la relation entre eux (Antwi et al., 2015) .

Ainsi, l'approche fonctionnaliste des sciences sociales, que l'on retrouve dans le paradigme objectiviste, tend à supposer que le monde social est composé d'artefacts empiriques relativement concrets et de relations qui peuvent être identifiés, étudiés et mesurés par des approches dérivées des sciences naturelles. Ce paradigme est influencé notamment par les travaux de théoriciens sociaux tels qu'Auguste Comte (1822) pour qui l'observation et la raison sont les meilleurs moyens de comprendre le comportement humain, Vilfredo Pareto (1968), Herbert Spencer (1857), Emile Durkheim (1893) pour qui les faits sociaux existent en dehors de la conscience des hommes et les contraignent dans leurs activités quotidiennes (Burrell et Morgan, 1979). Cependant, étant donné qu'il est presque impossible d'appréhender l'être humain dans toute sa complexité, les approches positivistes applicables en sciences naturelles risquent de ne pas toujours donner les résultats escomptés. Cela est notamment dû à la difficulté à mesurer et à prédire le comportement d'un acteur social ou même de généraliser les résultats d'un comportement froidement calculé ou d'une réaction produite dans un contexte donné. De ce fait, il n'y a pas et probablement il ne peut pas exister une théorie prédictive en sciences sociales (Flyvbjerg, 2011). Ce chercheur affirme également que les théories prédictives et universelles ne peuvent pas être trouvées dans

l'étude des affaires humaines. Partant de cette logique, on ne saurait négliger la subjectivité de l'être humain, dont le comportement peut être interprété de différentes façons.

À l'intérieur du paradigme fonctionnaliste, on trouve la théorie du système social qui, selon Burrell et Morgan (1979), présente une vision holistique de la société et est également à la base de la théorie des systèmes, dont les dimensions sont fondamentalement influencées par l'environnement. Deux grandes approches en découlent: l'approche systémique et le structuro-fonctionnalisme, où les règles et les normes revêtent une importance capitale tandis que le rôle du conflit est négligé. À ce titre, certains chercheurs soutiennent que les règles doivent être flexibles pour pouvoir s'ajuster aux circonstances (Kochan et al., 1986). Or, le structuro-fonctionnalisme semble oublier que le monde social est complexe (Hankivsky, 2014; Schwandt et Gates, 2018) à cause de ses multiples dimensions et des intérêts individuels et collectifs souvent divergents. Il ignore l'intentionnalité et traite les phénomènes sociaux comme ayant des structures fixes de sens, dont les interrelations peuvent être mesurées (Weaver et Gioia, 1994). L'approche systémique, quant à elle, accorde une place prépondérante à l'influence de l'environnement sur les dimensions du système (Audet et Larouche, 1988). Celui-ci est de nature dynamique et l'une de ses caractéristiques est la recherche de l'équilibre. À ce titre, Dunlop (1950) soutient qu'un système de relations industrielles, est un ensemble constitué de trois acteurs (les employeurs et les organisations, les travailleurs et leurs organisations et les pouvoirs publics et leurs agences de toutes sortes), de certains contextes, d'une idéologie qui fait du système un tout et d'un corps de règles, dont le but est de régir les acteurs dans leurs conditions de travail et dans la vie au travail. Dès lors, les acteurs sont appelés à développer et à ajuster continuellement leurs stratégies en fonction des aléas de l'environnement et des changements résultant de l'évolution des contextes. Ainsi, la critique relative au modèle systémique de Dunlop est liée au fait qu'il néglige, entre autres, les aléas de l'environnement, les valeurs, la stratégie et l'imprévisibilité des acteurs.

La 2^e approche du paradigme objectiviste est le paradigme structuraliste radical. Audet et Larouche (1988) soulignent que ce paradigme constitue la base des travaux de Braverman, d'Allen et de Hyman en relations industrielles. Deux grands types de théories en découlent :

les approches wébériennes et les approches structuralistes-marxistes. Marx et Weber ont tous deux constaté que le capitalisme représentait un nouveau mode d'organisation de la société, certes différent du féodalisme, mais néanmoins assailli par ses propres formes de répression, d'oppression et de servitude humaine. Du point de vue ontologique, les approches wébériennes tendent vers le nominalisme. Elles mettent l'accent sur les structures administratives, l'importance des comportements individuels, la modernisation de l'État à travers la bureaucratie et la stratification des classes sociales (Audet et Larouche, 1988). Ce paradigme se situe au croisement de la dimension objective de l'axe concernant la nature des sciences sociales et de la dimension du changement radical de l'axe concernant la nature de la société. Il est caractérisé par un déterminisme accru, car le monde social est vu comme le monde naturel. Du point de vue ontologique, épistémologique, nature humaine et méthodologique, ce paradigme tend vers le réalisme, le positivisme, le déterminisme et la méthode nomothétique. Dans ce paradigme, l'accent est mis sur le changement radical et les relations structurelles d'un monde social réaliste. Fondamentalement influencés par les travaux de Karl Marx avec sa vision matérialiste du monde social, les structuralistes radicaux croient que :

La société contemporaine est caractérisée par des conflits fondamentaux qui génèrent des changements radicaux par le biais de crises politiques et économiques. C'est par le biais de ces conflits et de ces changements que l'homme peut s'affranchir des structures sociales dans lesquelles ils vivent, car selon eux le capitalisme est en proie à des inégalités économiques flagrantes et à de vastes écarts de pouvoir et que la vie sociale doit inévitablement reposer sur la domination et le conflit. Pour eux, les intérêts des détenteurs du pouvoir sont si clairement distincts de ceux des personnes relativement impuissantes qu'un conflit profond et irréconciliable est considéré comme la seule caractéristique naturelle et permanente de la vie sociale (traduction libre de l'auteur) (Burrell et Morgan, 1979).

Se référant à ce qu'il avait observé en Europe dans les années 1840 et 1850, et négligeant la capacité des capitalismes occidentaux à changer le cours des choses (Cooke, 1985), Marx prédit la fin du système capitaliste où l'employeur, dans sa logique d'accumulation, tend à révolutionner constamment la production de biens et de services à travers le contrôle et la domination de la classe ouvrière (Thompson et Newsome, 2004). Ce paradigme est ancré dans une vision matérialiste du monde naturel et social, car il s'agit non seulement de comprendre le monde, mais aussi de le changer. Burrell et Morgan (1979) postulent que le

paradigme structuraliste radical constitue un corpus de théorie sociale aussi complexe, conceptuellement riche et largement différencié que n'importe lequel des trois autres paradigmes considérés dans leur ouvrage intitulé: *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Ces chercheurs soulignent que ce paradigme est le résultat de la fusion d'une pluralité de traditions philosophiques, politiques et sociologiques.

Dans l'école de pensée subjectiviste, nous retrouvons d'abord le paradigme humaniste radical. Selon Audet et Larouche (1988), il a pour origine la philosophie existentialiste. L'une des principales notions qui sous-tend l'ensemble de ce paradigme est que la conscience de l'homme est dominée par les superstructures idéologiques avec lesquelles il interagit, et que celles-ci creusent un fossé cognitif entre lui et sa véritable conscience. À ce titre, Burrell et Morgan (1979) affirment que les racines de la tradition idéaliste subjective remontent à la philosophie de Kant, mais trouvent son expression la plus explicite et la plus cohérente dans l'œuvre de Fichte (1762-1814). Ils soutiennent que l'idéalisme subjectif de Fichte reposait sur l'hypothèse que la conscience individuelle est une entité créatrice permanente générant un flux perpétuel d'idées, de concepts et de perspectives à travers lesquels un monde extérieur à l'esprit est créé. Selon Fichte, toute compréhension de cette réalité créée implique la compréhension de la nature, de la structure et du fonctionnement de l'esprit conscient. Pour lui, le monde extérieur doit être compris en termes de projection de la conscience individuelle; les êtres humains extériorisent leurs expériences dans une forme de réalité qui leur est renvoyée et à travers laquelle ils prennent conscience d'eux-mêmes et de leurs actions. Toujours selon Burrell et Morgan (1979), ce paradigme tend à considérer la société comme inhumaine et se préoccupe d'articuler les moyens par lesquels les êtres humains peuvent transcender les liens spirituels et les entraves qui les lient aux modèles sociaux existants et ainsi réaliser leur plein potentiel. Son cadre de référence s'attache donc à une vision de la société qui souligne l'importance de renverser ou de transcender les limites des arrangements sociaux existants. De l'avis de plus d'un, le paradigme humaniste radical est influencé par les travaux de Karl Marx qui se soucie de l'aliénation de l'homme moderne; ce paradigme met l'accent sur les changements radicaux, les modes de domination, l'émancipation, la privation et la potentialité (Burrell et Morgan, 1979). L'approche marxiste, dominée essentiellement par le contexte économique, est caractérisée par sa farouche opposition au

capitalisme qui, selon Marx, va à l'encontre de la dignité humaine. Pour lui, les relations sociales du capitalisme sont fondamentalement matérialistes (Korczynski et al., 2006). Il est juste de postuler qu'il existe entre le paradigme humaniste radical et le paradigme interprétatif des points communs vu qu'en étant ancrés dans la perspective subjective des sciences sociales, ils mettent l'accent sur la conscience humaine. Le paradigme humaniste radical comprend les courants de pensée idéalistes qui sont tous les deux issus de l'idéalisme germanique. À l'instar du paradigme interprétatif, il se base sur l'idée que « l'individu crée le monde dans lequel il vit (traduction libre de l'auteur » (Burrell et Morgan, 1979, p. 279). Ces chercheurs soutiennent que les approches humanistes radicales de l'étude des affaires sociales sont enracinées dans un subjectivisme qui reconnaît le statut ontologique précaire du monde social. Les différentes écoles de pensée au sein de ce paradigme s'accordent pour souligner que la réalité est socialement créée et soutenue. Leur perspective s'oppose fondamentalement aux approches caractéristiques du paradigme structuraliste radical et à celles du paradigme fonctionnaliste. Pour l'humaniste radical, les théoriciens sociaux fonctionnalistes créent et entretiennent une vision de la réalité sociale qui renforce le statu quo et qui ne doit être comprise que comme un aspect du réseau de domination idéologique qui imprègne la société occidentale contemporaine. Cependant, Audet et Larouche (1988) font remarquer qu'aucune théorie des relations industrielles n'appartient au paradigme humaniste radical.

Notre cadre théorique s'inscrit dans le second paradigme de l'approche subjectiviste : le paradigme interprétatif. Il met l'accent sur l'expérience subjective des individus et donne ancrage à la perspective interactionniste symbolique. L'interactionnisme symbolique prend en considération le contexte social de l'individu, dont ses choix stratégiques de rationalité limitée sont en fonction de ses buts et de ses objectifs (Audet et Larouche, 1988). À ce titre, Simmel (1950) postule que les relations humaines sont caractérisées par l'ambivalence, précisément parce que ceux qui sont liés par des relations intimes sont susceptibles de nourrir l'un pour l'autre des sentiments non seulement positifs, mais aussi négatifs (Burrell et Morgan, 1979). En effet, toute association implique harmonie et conflit, attraction et répulsion, amour et haine. Pour lui, chaque aspect de l'interaction devait être compris en fonction de son contexte réciproque. La position de Mead (1934) n'est pas tout à fait différente de celle de Simmel (1950). Il reconnaît le rôle joué par les êtres humains pour

influencer leur environnement, notamment par l'interprétation symbolique des conséquences de divers types de conditions environnementales et de modes d'interaction. Les acteurs individuels se voient donc accorder au moins un rôle de médiation et d'interprétation, sinon de contrôle ou de création, par rapport à leur environnement. Pour lui et Simmel (1950), le domaine des affaires sociales est essentiellement de nature processuelle, caractérisé par une forme sous-jacente exprimée par l'interaction sociale (traduction libre de l'auteur) (Burrell et Morgan, 1979).

Comme le postulent Audet et Larouche (1988), la théorie interactionniste symbolique met l'accent sur le volontarisme par opposition au déterminisme des forces externes. Celles-ci contraignent les acteurs sociaux à ajuster leurs stratégies pour répondre aux pressions endogènes et exogènes. De cette manière, en vue de calmer les tensions provenant des interactions des acteurs, dont leur comportement hostile traduit souvent leur insatisfaction (Dunlop et Whyte, 1950) et afin d'instaurer un climat organisationnel nécessaire à l'atteinte des objectifs stratégiques, les dirigeants tendent à accorder une plus grande importance au point de vue des gens eu égard à leurs intérêts et aux questions qui les interpellent. Ainsi, ils évitent autant que possible de les considérer comme des objets à inspecter, surveiller, évaluer et mesurer comme cela se passe dans les laboratoires (Townley, 1994). Les êtres humains vivent dans un monde socialement construit d'objets significatifs - et non dans un environnement de stimuli ou d'entités auto-constituées (Burrell et Morgan, 1979). De ce fait, les interactions et le comportement des gens à l'intérieur des organisations ne peuvent pas toujours être prédits à partir de modèles statistiques ou mathématiques. Comme exprimé dans les travaux de Mead (1934) et reproduit dans Burrell et Morgan (1979), les gens tendent à interpréter les gestes de l'autre et agissent sur la base du sens produit par l'interprétation; ce qui est l'une des caractéristiques de l'interactionnisme symbolique (Alvesson et Sköldberg, 2018). Ce mouvement méthodologique qualitatif implique la réflexivité qui sert d'ancrage à l'individu pour construire sa propre réalité, l'interprétation ou la détermination du sens des actions ou des remarques de l'autre personne ou encore la transmission d'indications sur la manière dont cette personne doit agir (Burrell et Morgan, 1979). D'autres chercheurs postulent que la réflexivité est également la pratique et le processus consistant à prendre conscience de ses propres valeurs et de ses goûts personnels, et à examiner délibérément ses

sentiments, ses comportements et ses motivations (Esposito et Evans-Winters, 2021). Elle permet au chercheur de faire une introspection rigoureuse de ses multiples privilèges, ses intentions, ses identités ainsi que sa compréhension du phénomène étudié qui risque d'être imprégné de sa subjectivité (Abrams et al., 2020).

Notre sujet de recherche s'ancre dans l'interactionnisme symbolique qui considère le comportement social comme un produit de l'interaction entre l'individu et la situation (Twenge et al., 2002). Cela rejoint l'idée que les contacts sociaux consistent le plus souvent en des interactions en face-à-face, mais peuvent également prendre la forme de simulations de telles interactions, telles que des échanges écrits ou des communications téléphoniques (Sauder, 2016). La perspective interactionniste symbolique, selon ces chercheurs, étudie les façons dont les individus façonnent la société, et sont façonnés par elle, à travers leurs interactions et en fonction de l'environnement. L'interactionnisme symbolique soutient donc que l'individu est une composante active et consciente du système social, plutôt qu'un élément passif de cet environnement. Cette perspective nous a permis non seulement de mieux interpréter le comportement et les actions des 26 participants à cette recherche, mais aussi de mieux comprendre les raisons justifiant leurs attitudes tout en tenant compte de l'influence du contexte. Comme nous l'avons déjà souligné, ces participants perçoivent, comprennent ou interprètent la réalité organisationnelle à travers leur propre prisme.

2.2 L'intersectionnalité en tant que cadre théorique

Étant donné que les employés et les responsables au niveau de la fonction publique fédérale canadienne perçoivent la réalité organisationnelle de différentes façons et ajustent leur stratégie en fonction des exigences et des aléas de l'environnement et de leurs caractéristiques physiques et identitaires propres, la théorie de l'intersectionnalité est appropriée pour analyser leurs comportements. En effet, la vie des gens est multidimensionnelle et complexe et la vie humaine en général ne peut être réduite à des catégories uniques telles que le genre, la race, la classe, la couleur de peau et le statut socio-économique favorisant les expériences de privilège et d'oppression (Esposito et Evans-Winters, 2021; Gopaldas, 2013; Hankivsky, 2014). La fonction publique fédérale canadienne, notre terrain de recherche, est composée de

gens qui ne sont pas homogènes. Ces fonctionnaires présentent de multiples facteurs identitaires croisés, non séparables, et culturellement construits qui interagissent à plusieurs niveaux façonnant ainsi, l'interaction sociale et ses conséquences (Ruiz Castro et Holvino, 2016; Zander et al., 2010). Ces facteurs identitaires et leurs multiples intersections influencent la manière dont les employés comprennent et interprètent les initiatives du gouvernement, ainsi que les effets qu'elles produisent sur eux. Aucun employé ne devrait revendiquer une supériorité par rapport à ses pairs ayant leurs propres identités. Celles-ci, à des intersections spécifiques, se forment, s'informent, se nient, se compliquent, changent et évoluent à travers l'interactivité de ces diverses constructions sociales et dans des contextes et des structures de pouvoir plus larges, tels que le marché du travail et les institutions gouvernementales (Healy et al., 2011; Tedds, 2023). Il est juste de soutenir que « l'identité n'est pas un ensemble d'attributs fixes ou l'essence immuable du moi intérieur, mais un processus de positionnement en constante évolution. Elle est un processus de devenir jamais achevé - un processus d'identifications changeantes, plutôt qu'un état d'être singulier, complet et fini (traduction libre de l'auteur) » (Collins, 2019, p. 37). Elle est considérée comme une construction du moi qui ne se fait pas dans un vide arbitraire, mais, repose sur une altération ou une construction de l'altérité (Holek et al., 2016) qui, selon la théorie de l'identité sociale (Tajfel et Turner, 1979), porte les individus à se classer et à classer les autres sur la base d'attributs traditionnellement démographiques, notamment le sexe, l'appartenance ethnique et l'âge (Sheehan et Anderson, 2015). De fait, les traditions des pères fondateurs de la sociologie, Marx, Weber et Durkheim qui, entre autres, ont mis l'accent sur les classes et les relations de pouvoir multiples continuent à alimenter la pensée intersectionnelle.

Tedds (2023) affirme que l'intersectionnalité permet de faire progresser les programmes en matière de diversité, d'inclusion et de croissance inclusive, car les cadres politiques actuels doivent être plus représentatifs et plus attentifs aux expériences et aux difficultés des groupes racialisés et sous-représentés. Ainsi, disposer d'un cadre théorique intersectionnel comme guide nous aide à fournir des résultats de recherche précieux pour lutter contre l'oppression, la discrimination, les préjugés sexistes, le racisme et le pouvoir exercés sur les employés issus des groupes racialisés (Kassam, 2024). Ce cadre théorique nous a permis d'envisager qu'un bon alignement des pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité puisse

conduire à l'amélioration de la performance organisationnelle, notamment au sein de la fonction publique fédérale canadienne. De plus, une connaissance approfondie de l'intersectionnalité, selon Kassam (2024), améliore la qualité de l'interprétation des données, et les résultats de l'étude peuvent être mis en œuvre au niveau pratique et politique.

Nous avons, donc, mobilisé cette théorie en fonction de notre question de recherche. Dans la tradition interprétative considérée comme le cadre théorique de la plupart des recherches qualitatives, il n'y a pas de théories correctes ou incorrectes (Antwi et al., 2015). Au contraire, selon ces auteurs, ces théories doivent être jugées en fonction de leur intérêt pour le chercheur et pour les personnes impliquées dans les mêmes domaines. Fort de cela, la théorie de l'intersectionnalité se révèle pertinente dans le cadre de cette recherche parce qu'elle renforce la sophistication analytique des catégories - race, couleur de peau, genre et nombre d'années d'expérience - (Atewologun, 2018) et offre des explications théoriques sur la manière dont les membres hétérogènes de groupes spécifiques peuvent vivre le lieu de travail différemment en fonction de leur origine et d'autres facteurs identitaires (Hancock, 2007).

Solidement ancrée dans la sociologie, cette théorie permet de comprendre les différences et les multiples inégalités dans les sociétés contemporaines ainsi que les expériences uniques des personnes marginalisées au sein d'une matrice de domination caractérisée par des oppressions croisées (Abrams et al., 2020; Christensen et Jensen, 2012). Ces intersections sont comprises comme des relations de pouvoir, de privilèges et de désavantages qui se traduisent par des inégalités complexes. Elles vont au-delà de l'analyse d'une catégorie en particulier ou de la simple somme de diverses catégories. De préférence, elles explorent la manière dont ces systèmes se constituent mutuellement et créent ainsi des disparités et des effets spécifiques qui ne peuvent pas être étiquetés mécaniquement en tant que relations sociales concrètes (Crenshaw, 1989; Hankivsky et Cormier, 2010; Healy et al., 2011; Ruiz Castro et Holvino, 2016; Styhre et Eriksson-Zetterquist, 2008). Proposée en 1989 par Kimberlé Williams Crenshaw, l'intersectionnalité est présentée comme un cadre utilisé à l'échelle mondiale pour comprendre les questions de justice sociale (Bilge, 2013). Elle est « un champ d'investigation novateur et émergent qui fournit une lentille analytique critique pour interroger les disparités sociales liées à la race, l'ethnicité, la classe, le handicap, l'âge,

la sexualité et le genre, et pour contester les façons courantes de rendre compte de ces structures d'inégalité » (Bilge, 2009, p. 77).

En tant que théorie, l'intersectionnalité nous informe que quelqu'un qui est noir a sa propre identité et porte en lui plusieurs autres identités parce qu'il est, entre autres, un homme ou une femme d'une classe sociale différente de ceux qui sont considérés comme des privilégiés, ou encore d'orientation sexuelle différente ou de religion différente des tenants des systèmes de privilège, de subordination et d'oppression (Collins, 2019; Esposito et Evans-Winters, 2021). Conséquemment, l'analyse intersectionnelle doit se faire à plusieurs niveaux parce qu'elle explique comment « les systèmes de domination imbriqués se renforcent mutuellement et se maintiennent (traduction libre de l'auteur) » (Esposito et Evans-Winters, 2021, p. 5). En tant qu'êtres humains, nous avons plusieurs marqueurs d'identité tels que la race, la couleur de peau, la classe sociale, le sexe ainsi que d'autres identités individuelles et de groupe qui sont ensuite enchevêtrées dans des systèmes d'oppression que Collins (2000) appelle la « matrice de domination ». De ce fait, lorsque quelqu'un postule pour un poste, il peut être soumis à une analyse selon laquelle il représente un certain nombre de catégories sociales différentes dérivées de la race, de l'origine ethnique, du sexe, de la classe sociale, des croyances religieuses ou de la sexualité (Styhre et Eriksson-Zetterquist, 2008). L'intersectionnalité en tant que théorie sociale critique nous permet également de comprendre les difficultés auxquelles font face les groupes racialisés et ethniques comparés aux autres groupes privilégiés à cause de ces facteurs et attributs identitaires. Ruiz Castro et Holvino (2016) soulignent que les résultats de récentes études ont démontré que les personnes de couleur et les minorités ethniques, en particulier les femmes de couleur et les femmes issues de minorités ethniques, sont constamment exclues des possibilités d'avancement et confinées aux postes les moins puissants. Ces études montrent également l'importance de la race et de l'héritage ethnique dans les décisions de promotion et comment celles-ci s'entremêlent avec les attentes comportementales envers des groupes raciaux-ethniques spécifiques. Dans l'ensemble, toujours selon ces chercheurs, ces études mettent en évidence les défis à relever pour réussir dans certaines professions qui non seulement sont majoritairement masculines, mais aussi réservées aux blancs et aux gens de classe moyenne. Subséquemment, les lieux de travail restent dominés par les hommes et les pratiques

professionnelles sont profondément enracinées dans les notions de masculinité. Dans ces conditions, les possibilités d'avancement et de promotion des femmes sont rares et l'oppression de ces dernières varie en fonction de ces facteurs identitaires (Ruiz Castro et Holvino, 2016; Styhre et Eriksson-Zetterquist, 2008). À ce titre, Healy et al (2011) postulent que l'intersectionnalité met en évidence les effets complexes, irréductibles, variés et variables qui se produisent lorsque plusieurs axes de différenciation se croisent dans des contextes historiquement spécifiques. Selon eux, les idées clés d'une approche intersectionnelle sont triples : a) l'examen d'un seul aspect du désavantage peut conduire à des distorsions et peut masquer d'autres formes d'oppression; b) dans un contexte donné, différentes dynamiques sociales seront mises en œuvre ensemble; c) l'intersection des différences peut produire les cas les plus extrêmes d'exploitation et de discrimination. Ces chercheurs soutiennent que les interactions et les cultures sur le lieu de travail sont essentielles à la reproduction des inégalités, qui sont elles-mêmes ancrées dans la manière dont les pratiques de gestion des ressources humaines, soi-disant conçues pour combattre les inégalités, sont mises en œuvre. Selon Healy et al (2011), les inégalités dans les organisations sont comme les disparités systématiques entre les participants au pouvoir et au contrôle sur les objectifs, les ressources et les résultats ainsi que les décisions en milieu de travail. Celles-ci sont reflétées dans la façon d'organiser le travail, les possibilités de promotion et de travail intéressant, la sécurité d'emploi, les avantages sociaux, la rémunération et autres récompenses monétaires, le respect et le plaisir dans le travail, et les relations professionnelles. Les processus et les pratiques qui produisent des inégalités raciales, de classe et de genre varient selon l'organisation. Toutes les organisations sont liées par des lois interdisant la discrimination fondée sur ces différentes catégories et le secteur public a des devoirs supplémentaires pour promouvoir l'égalité (Healy et al., 2011). Toutefois, les enjeux associés à ces facteurs critiques continuent d'avoir une incidence sur les groupes racialisés et ethniques, notamment les femmes et les hommes noirs se trouvant à la croisée des axes de discrimination, de subordination et d'oppression des systèmes établis et maintenus (Collins, 2019; Esposito et Evans-Winters, 2021) ; d'où, la difficulté pour ces groupes d'atteindre ou de traverser le plafond de verre. Dans cette même veine, d'autres chercheurs postulent que le genre ne fonctionne pas comme une dimension isolée de la différence, mais s'entrecroise avec la classe, la race et la culture sous diverses formes et dans diverses directions; ce qui entraîne des privilèges et des désavantages

spécifiques dans la satisfaction de carrière, le développement et les possibilités d'avancement des employés socialement différents (Ruiz Castro et Holvino, 2016). Conséquemment, étant donné que la théorie de l'intersectionnalité informe sur la façon dont les dynamiques de pouvoir continuent à favoriser certains groupes par rapport à ceux qui sont marginalisés, elle est appropriée pour analyser et comprendre pourquoi les pratiques de gestion de la diversité et de gestion des talents même lorsqu'elles sont alignées ne permettent pas toujours à ces employés qualifiés de talents de gravir les échelons de la hiérarchie organisationnelle. Crenshaw (1989) postule que tant que la doctrine antidiscriminatoire partira du principe que les systèmes d'emploi ne nécessitent que des ajustements mineurs, les possibilités d'avancement des employés défavorisés seront limitées. De ce fait, les employés relativement privilégiés ont probablement intérêt à conserver leur avantage tout en se battant contre les autres pour en obtenir davantage. Cette théorie nous enseigne également qu'étant donné que l'expérience intersectionnelle est plus grande que la somme du racisme et du sexisme, toute analyse qui ne tient pas compte de l'intersectionnalité ne peut pas traiter suffisamment la manière particulière dont les hommes et les femmes noirs sont subordonnés (Crenshaw, 1989). Dans son article « *The intersection of Race and Gender* », l'auteure soutient que « les femmes noires doivent supporter le double fardeau de la domination de la race et du sexe, mais ne disposent d'aucun discours adapté à leur position spécifique dans le paysage social. Au contraire, elles sont constamment obligées de diviser leurs loyautés, car le conflit social est présenté comme un choix entre des motifs d'identité (traduction libre de l'auteur) » (Crenshaw et al., 1995, p. 354). Esposito et Evans-Winters (2021) vont dans le même sens et postulent que l'intersectionnalité en tant que théorie critique implique une analyse qui reconnaît que les Noirs, les autochtones et les personnes de couleur sont passés entre les mailles du filet des protections raciales et de genre. Selon ces chercheurs, une telle fissure existe ainsi que la manière dont les individus et les groupes résistent à tomber entre les mailles de ce filet et plaident stratégiquement contre les régimes de pouvoir qui créent ces mailles.

En dépit des mécanismes mis en place dans les organisations pour réduire ou éliminer les inégalités et/ou les injustices, les gens n'en sont toujours pas exempts, car l'imbrication des différentes catégories sociales, économiques, politiques et les réalités auxquelles ils sont

confrontés sont souvent analysées de façon séparée. Ceci est contraire à une approche intersectionnelle qui requiert une analyse à deux niveaux :

Au niveau microsocial, par sa considération des catégories sociales imbriquées et des sources multiples de pouvoir et de privilège, l'intersectionnalité permet de cerner les effets des structures d'inégalité sur les vies individuelles et les manières dont ces croisements produisent des configurations uniques. Au niveau macrosocial, elle interroge les manières dont les systèmes de pouvoir sont impliqués dans la production, l'organisation et le maintien des inégalités (Bilge, 2009, p. 73).

D'autres chercheurs affirment que l'intersectionnalité est une théorie pertinente qui permet de : a) comprendre et répondre aux multiples façons dont les rapports de sexe entrent en interrelation avec d'autres aspects de l'identité sociale et b) voir comment ces intersections mettent en place des expériences particulières d'oppression et de privilège (Corbeil et Marchand, 2006). Ainsi, les analyses intersectionnelles de la diversité doivent être sensibles aux particularités du lieu, de l'époque et des personnes étudiées (Tatli et Özbilgin, 2012). Au regard de ces différents facteurs, l'intersectionnalité en tant que cadre théorique s'est révélée pertinente pour notre sujet de recherche parce qu'elle nous a permis de faire une analyse plus complexe de la réalité sociale et d'avoir une meilleure compréhension de l'impact du pouvoir, de la race et des attributs identitaires sur les groupes marginalisés (Garcia et Zajicek, 2022; Kassam, 2024). Quoique les niveaux élevés de racisme et de sexisme semblent résister aux tentatives visant à promouvoir l'égalité et la diversité (Healy et al., 2011), Garcia et Zajicek (2022) affirment que l'intersectionnalité est particulièrement importante dans l'élaboration des politiques publiques visant à combattre l'ostracisme des personnes victimes de multiples formes d'inégalités et de désavantages. En outre, l'intégration complète de l'intersectionnalité à l'analyse des politiques permettrait de mettre en place une structure d'analyse des politiques qui ferait avancer les programmes politiques centrés sur la diversité, l'inclusion et l'équité (Tedds, 2023).

Dans le cadre de cette thèse, nous avons identifié les intersections des concepts de gestion de la diversité et de gestion des talents résultant des croisements des multiples catégories, des dynamiques de pouvoir et des réalités auxquelles font face les hommes et les femmes noires, les autochtones, les groupes racialisés et ethniques qui n'arrivent toujours pas à graver les

échelons dans la fonction publique fédérale canadienne malgré leurs compétences, leurs expériences et leurs qualifications. Ce faisant, cela nous a permis de mieux comprendre comment les organisations peuvent repenser les structures sous-jacentes de pouvoir qui produisent et entretiennent l'injustice au niveau organisationnel. Toutefois, nous comprenons que nous devons rester prudents, car comme le conseillent certains chercheurs,

Les études sur l'égalité sociale, dans un esprit d'émancipation, explorent les conditions, les processus et les résultats de la discrimination. Donc, en se concentrant sur les minorités ou les groupes défavorisés, qui sont préconstruits par le chercheur, et en détournant ainsi l'attention des majorités et des privilégiés, ces études risquent de naturaliser et d'essentialiser la diversité, qui est en fait une construction sociale et historique (traduction libre de l'auteur) (Tatli et Özbilgin, 2012, p. 185).

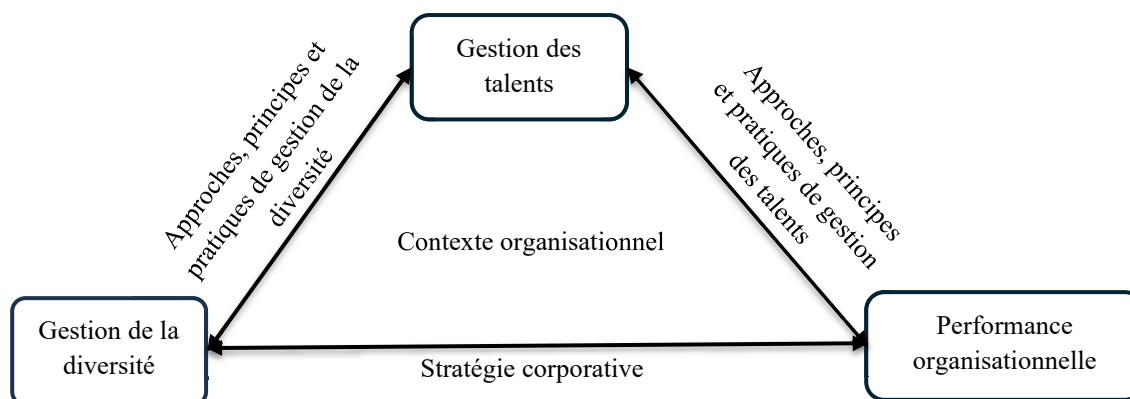
Ces auteurs sont du même avis que Nkomo (1995) qui soutient qu'il existe une tendance dans les études sur la diversité à assimiler la diversité aux groupes opprimés, comme si les hommes blancs hétérosexuels n'avaient pas de race ou d'orientation sexuelle. En référence à cette perspective, une approche intersectionnelle de la gestion de la diversité serait de s'appuyer sur la simultanéité des différences pour réanalyser les pratiques d'avancement de carrière (Ruiz Castro et Holvino, 2016) en vue d'éviter de construire des généralisations uniquement sur des groupes tels que les femmes ou les minorités ethniques (Hearn et Louvrier, 2016). Néanmoins, Ruiz Castro et Holvino (2016) postulent que la couleur claire de la peau et les phénotypes européens sont associés à un statut socio-économique plus élevé et sont essentiels à la mobilité sociale ascendante, notamment pour les classes moyennes et supérieures où le teint clair semble être particulièrement apprécié.

Au regard des multiples éléments susmentionnés, il convient de souligner également les limites de l'intersectionnalité en tant que théorie. En plus de générer entre autres, une fragmentation identitaire due à la multiplication des catégories et une concurrence entre ceux qui se retrouvent à l'intérieur de la « matrice de domination », plusieurs chercheurs soutiennent qu'elle reste à la fois imprécise et ambiguë (Harper et Kurtzman, 2014). Son utilisation et son application en recherche et en intervention, selon ces derniers, sont caractérisées par de multiples interprétations non seulement différentes, mais parfois contradictoires. Tant aux niveaux théorique, heuristique, politique ou pratique, elle est marquée par une polysémie difficile à réduire. De plus, toujours selon ces chercheurs, la

réflexion sur l’articulation des rapports de pouvoir est trop souvent et trop rapidement camouflée sous le vocable d’intersectionnalité alors que cette idée demeure encore imprécise et qu’une confusion ontologique et épistémologique règne toujours au sujet de ce qui est intersectionnel.

Le cadre théorique que nous avons présenté autour de l’intersectionnalité a servi d’ancrage aux définitions retenues pour les concepts de diversité, de gestion de la diversité, de talent, de gestion des talents et de performance organisationnelle. L’alignement de cette théorie dans le paradigme interprétatif se justifie par les interprétations, les compréhensions et les perceptions de ceux qui pensent ou qui croient être victimes de discrimination, d’oppression et de subordination dont les trois constituent selon Collins (2000) la matrice de domination. Comme l’indiquent nos résultats (chapitre 4), son alignement dans ce paradigme nous a permis de mieux comprendre l’impact des attributs identitaires sur ces employés qualifiés de talentueux, moins talentueux ou non talentueux issus des groupes racialisés ainsi que le contexte social et organisationnel dans lesquels ils évoluent. Nous avons présenté également dans ce chapitre notre cadre d’analyse avec les critères associés au concept de gestion de la diversité tels que : race, couleur de peau, genre et nombre d’années d’expérience. Les pratiques reliées à ces critères sont également analysées en lien avec celles rattachées à la gestion des talents c’est-à-dire : l’attraction, le recrutement, l’identification, le développement, la rétention et le plan de succession.

2.3 Schéma conceptuel et définition des concepts



Ce schéma conceptuel présente les trois principaux concepts auxquels nous nous sommes référés pour répondre à notre question de recherche. Les indicateurs proposés pour chacun de ces trois concepts nous ont permis également de mieux appréhender leur interrelation ou leur corrélation. Toutefois, nous avons tenu d'abord à définir les concepts de diversité et de talent en vue non seulement de mieux appréhender leur gestion et la mise en œuvre des pratiques qui y sont associées, mais aussi de mieux comprendre les conditions favorables à leur l'alignement et leur impact sur la performance organisationnelle.

Les définitions qui suivent sont tirées des écrits scientifiques sur la gestion de la diversité, la gestion des talents et la performance organisationnelle. Loin d'être exhaustives, elles donnent un aperçu global de la compréhension de ces concepts en contexte organisationnel et dans le cadre de cette thèse. Le sens et la portée des concepts de diversité, de gestion de la diversité, de talent, de gestion des talents et de performance organisationnelle varient en fonction de nombreux facteurs contextuels et de la stratégie corporative. Nous avons analysé les définitions retenues pour chaque concept; ce qui nous a permis d'avoir une meilleure compréhension de leurs dimensions respectives.

2.3.1 Définition du concept de diversité

Les écrits scientifiques soulignent qu'il n'y a pas une définition univoque du concept de diversité qui est considéré comme une quantité collective de différences entre les membres d'une unité sociale (Daubner-Siva et al., 2017). Ce concept n'a pas acquis à date une signification conceptuelle cohérente; il est perçu comme une construction sociale et sa définition varie avec le contexte à cause de sa nature dynamique et plurielle (van Ewijk, 2011). Source de croissance, de conflits découlant des processus de catégorisation sociale, d'apprentissage et d'intuition (Choi et Rainey, 2010; Herring, 2009; Moon, 2017), le concept de diversité a été inventé en 1990 par Roosevelt Thomas aux États-Unis et, progressivement, il s'est répandu dans le monde entier (Yadav et Lenka, 2020). La diversité devient presque incontournable dans les organisations et on s'attend à ce qu'elle soit une question importante tant pour les employés que pour les dirigeants compte tenu de ses multiples effets. Dans le

secteur public, elle est considérée comme étant le degré d'inclusion de la main-d'œuvre en ce qui concerne la race, le sexe et l'origine ethnique (Broadnax, 2010). Soni (2000) présente une analyse détaillée du concept et fait ressortir que l'employeur a l'obligation de prendre les mesures utiles et nécessaires pour gérer efficacement la diversité. Par conséquent, en parler sous-entend la mise en place de mécanismes visant à créer un climat organisationnel capable d'influencer la perception qu'ont les employés de l'engagement de leur organisation en faveur de la diversité, comme l'indiquent ses politiques en la matière et la façon dont elles sont mises en œuvre (Oberfield, 2016).

À travers les publications scientifiques traitant de ce champ, on distingue deux grandes catégories qui traduisent l'essence même du concept de diversité et son degré de complexité : la diversité de surface et la diversité profonde. La diversité de surface correspond aux attributs observables qui peuvent être facilement identifiés sur la base de caractéristiques physiques et qui ont des effets importants sur les résultats (Bell et Berry, 2007; Yadav et Lenka, 2020), tandis que la diversité profonde définit les attributs sous-jacents qui sont cachés tels que les attitudes, la personnalité et les valeurs (Yadav et Lenka, 2020). Comme nous pouvons le constater, la diversité est multidimensionnelle (Qin et al., 2013; Rao et Tilt, 2015) et peut être divisée en : a) diversité sociale qui réfère à la race, à l'âge et au genre; b) diversité informationnelle qui est liée à la tenure, l'éducation et le contexte fonctionnel. Elle renvoie non seulement aux différences démographiques et culturelles qui sont souvent associées à des disparités historiques en matière de traitement, de possibilités et de résultats, mais aussi à une main-d'œuvre rendue distincte au sein de l'organisation par la présence des deux sexes dans des rôles non stéréotypés, d'orientations sexuelles différentes, de styles de comportement différents, de capacités différentes ainsi que de nombreuses religions, cultures ou couleurs de peau (Bell et Berry, 2007; Hiranandani, 2012).

Diversité organisationnelle et courants de recherche afférents

La fonction publique fédérale canadienne est notre terrain de recherche. Les organisations du secteur public, par le biais de l'égalité des chances en matière d'emploi et des programmes d'action positive, ont tendance à être plus diversifiées sur le plan racial et ethnique que celles

du secteur privé (Choi et Rainey, 2010; Foldy, 2004). Fort de cela, nous nous sommes référés à Pitts (2005) qui postule qu'il y a deux courants de recherche qui touchent à la question de la diversité organisationnelle dans ce secteur : la bureaucratie représentative et la recherche sur les effets de la diversité. Cependant, selon Apfelbaum *et al.* (2014), ces courants de recherche sont moins cohérents et moins robustes que ceux de l'homogénéité. La bureaucratie représentative examine si une organisation publique emploie une bureaucratie qui correspond à la population générale en tenant compte des indicateurs saillants tels que la race, l'ethnicité ou le sexe; tandis que les effets de la diversité contribuent de façon implicite à l'avantage concurrentiel de l'organisation du fait que la diversité engendre une plus grande hétérogénéité raciale et ethnique (Pitts, 2005).

Pratiques reliées à la diversité

Les nombreux postulats théoriques associés au concept de diversité s'articulent notamment autour de la nécessité pour les organisations de valoriser les différences entre les individus afin de bénéficier de l'avantage concurrentiel qu'ils sont appelés à fournir. La plupart des écrits ne font pas mention des pratiques spécifiques à adopter en matière de diversité à cause de nombreux facteurs susceptibles d'influencer les décisions. Toutefois, Leslie (2019) propose plusieurs catégories de pratiques qui peuvent aider les groupes racialisés et défavorisés à obtenir de meilleurs résultats dans les organisations, mais reconnaît que différentes pratiques peuvent avoir des effets idiosyncrasiques. Celles reliées à la *non-discrimination* appelées aussi pratiques d'identité et d'égalité des chances en matière d'emploi sont fondées sur le mérite. Ces pratiques ont pour but de veiller à ce que la prise de décision soit basée sur les qualifications et les capacités, et non sur la démographie. *La formation à la diversité* est également une catégorie de pratiques qui visent à sensibiliser les employés et les décideurs aux préjugés et aux désavantages auxquels sont confrontés les groupes cibles et proposer des stratégies pour éviter que les préjugés entraînent de la discrimination. L'auteur souligne que les *pratiques en matière de ressources et de traitement préférentiel*, également appelées pratiques fondées sur l'identité et les opportunités, sont destinées à faciliter la réalisation des objectifs de diversité en offrant aux groupes cibles un soutien et des opportunités supplémentaires. *Le recrutement ciblé* est une autre catégorie de

pratiques qui visent à accroître l'accès et l'attrait des emplois et des possibilités de promotion parmi les groupes cibles. Elles sont liées aux *pratiques de déclarations sur la diversité* qui ont pour but d'accroître l'attractivité d'une organisation par rapport à ses objectifs en incluant une déclaration selon laquelle l'organisation ou la diversité est valorisée. L'auteur propose également *la formation ciblée* comme une pratique ayant pour but de fournir aux groupes cibles une formation complémentaire (par exemple, des compétences en gestion) en vue d'augmenter leurs chances d'être embauchés ou promus. En lien avec cette pratique, *les groupes de mise en réseau de la diversité* sont une autre catégorie de pratiques qui cherchent à renforcer l'accès et le soutien des groupes cibles entre eux; ce qui permet de déboucher sur les pratiques appelées *programmes de mentorat sur la diversité*. Ces derniers ont pour but d'étendre l'accès des groupes cibles à d'autres groupes puissants. Il y a également *les pratiques d'imputabilité et plans de diversité*, appelées pratiques de responsabilité, qui, selon Leslie (2019), visent à faciliter la progression des objectifs de diversité en augmentant la responsabilité des dirigeants et le suivi des résultats de la diversité. Ces pratiques comprennent la nomination d'un responsable de la diversité et l'inclusion de la diversité comme critère dans l'évaluation des performances des gestionnaires. Quant aux pratiques d'évaluation des performances en matière de diversité, elles ont pour but d'évaluer les performances des gestionnaires en termes d'aide apportée à l'organisation pour atteindre les objectifs de diversité. Ces pratiques ont pour corollaire la *création de postes de diversité* en vue de nommer une ou plusieurs personnes au sein de l'organisation qui sont chargées de superviser les efforts de l'organisation en matière de diversité, de manière temporaire ou permanente. Enfin, l'auteur propose les *systèmes de réclamation* comme une autre catégorie de pratiques mises en place afin d'établir un système qui aide les individus à signaler des cas de discrimination et d'autres événements qui entravent la progression vers les objectifs de diversité.

Tableau 1 : Indicateurs reliés aux définitions du concept de diversité

Nous présentons ci-dessous un tableau regroupant un résumé des définitions du concept de diversité ainsi que les indicateurs qui y sont associés en vue de nous permettre de mieux comprendre ses dimensions et son degré de complexité.

Auteurs	Définitions	Indicateurs
Poisat, Mey et Sharp (2018)	La diversité c'est reconnaître, comprendre, accepter, valoriser et célébrer les différences entre les personnes.	Diversification des groupes de travail; perception des groupes et des employés racialisés; reconnaissance et importance des contributions des femmes et des minorités visibles aux solutions aux problèmes organisationnels; acceptation des différences.
Moon (2017); Choi et Rainey (2010); Herring (2009)	La diversité est source de croissance, de conflits découlant des processus de catégorisation sociale, d'apprentissage et d'intuition.	Acceptation et intégration des femmes et des personnes racialisées dans les groupes de travail; accès à la formation spécialisée pour les femmes et les minorités visibles; adaptabilité des groupes ethniques.
Kundu et Mor (2017)	La diversité est synonyme de coexistence de personnes de divers milieux sociaux, culturels et ethniques au sein de l'entreprise.	Constitution des groupes de travail; respect des valeurs des groupes racialisés et ethniques; acceptation et valorisation des différences; appréciation de l'interculturalité.
Vohra, Chari et al., (2015)	La diversité est un mélange d'attributs au sein d'un effectif qui affecte de manière significative la façon dont les gens pensent, se sentent et se comportent au travail, leur performance, leur acceptation, leur satisfaction ou leur progrès dans l'organisation.	Acceptation des différences; perception des femmes, des employés, des groupes racialisés et ethniques quant aux contributions à la résolution des problèmes et à l'évaluation de leur performance; impartialité des décideurs.
Qin, Muenjohn et Chhetri (2013).	La diversité est un concept bidimensionnel : diversité sociale qui se réfère à la race, à l'âge et au genre; diversité informationnelle qui est liée à la tenure, l'éducation et le contexte fonctionnel.	Pourcentage de femmes et de minorités visibles promues dans les postes de décision; leur niveau de satisfaction professionnelle; leur degré de confort dans les groupes diversifiés; et engagement des décideurs envers la diversité.
Broadnax (2010)	La diversité est le degré d'inclusion de la main-d'œuvre dans les organisations publiques en termes de race, sexe et origine ethnique.	Pourcentage de femmes et de minorités visibles dans l'organisation; inquiétude des femmes et des minorités visibles quant à leur promotion dans des postes stratégiques; engagement des décideurs envers la diversité.
Pless et Maak (2004)	La diversité est avant tout une question culturelle et donc une question de normes, de valeurs, de croyances et d'attentes.	Perception des femmes et des groupes racialisés et ethniques quant à leur acceptation dans l'organisation en général et dans les groupes de travail en particulier; renforcement de la culture organisationnelle.

À travers ces différentes définitions, nous avons noté le caractère transversal et inclusif du concept de diversité qui, implicitement ou explicitement, sous-entend la combinaison d'attributs particuliers aux individus, la complémentarité de leurs forces, l'acceptation des

différences et la reconnaissance des valeurs susceptibles d'aboutir à une meilleure performance organisationnelle. Ce tableau n'est pas exhaustif; il n'est qu'un résumé des nombreuses définitions du concept de diversité soulignées dans les écrits scientifiques. Nous n'avons pas noté de divergences dans ces définitions, car elles sont toutes articulées autour des facteurs liés au contexte organisationnel et aux multiples identités que possèdent les individus à l'intérieur des organisations. Elles ont toutes un degré de spécificité qui permet de les opérationnaliser.

En référence aux définitions susmentionnées, nous postulons que la diversité est un pont incontournable construit à l'intérieur d'une organisation en vue de relier à des fins utilitaristes les individus ou les groupes d'individus venus d'horizons et de cultures différents.

Définition retenue pour cette thèse

Après avoir analysé les différentes définitions du concept de diversité, nous avons retenu celle de Broadnax (2010) à savoir : la diversité est le degré d'inclusion de la main-d'œuvre dans les organisations publiques en termes de race, sexe et origine ethnique. Notre décision se base sur le fait que cette définition reflète en quelque sorte ce qui se passe à l'intérieur de la fonction publique fédérale canadienne, dont les dirigeants, à travers leurs discours, font la promotion de la diversité et l'inclusion des groupes racialisés. Par ailleurs, le caractère spécifique des variables qui s'y rattachent et dont la mesure est expliquée au chapitre de méthodologie est susceptible de les rendre opérationnelles.

2.3.2 Définition du concept de gestion de la diversité

La gestion de la diversité date de plusieurs décennies, mais les définitions de ce concept ainsi que les typologies qui en découlent varient d'un chercheur à un autre. Elle remonte à l'époque où les plans d'action positive (AA) et la loi sur l'égalité des chances en matière d'emploi (EEO) ont été incorporés dans le titre VII de la loi sur les droits civils de 1964 aux États-Unis (Yadav et Lenka, 2020). Elle implique une main-d'œuvre hétérogène, dont les

caractéristiques s'avèrent différentes, sans toutefois nier les similitudes et peut s'appréhender de diverses manières telles que : a) la perspective de justice sociale et de lutte contre les discriminations visant l'égalité de traitement et des chances en emploi sans égards aux caractéristiques personnelles; b) les bénéfices escomptés ayant pour base les différences valorisées et inhérentes aux personnes et qui conséquemment contribuent à la productivité des organisations, au développement de nouveaux marchés, ainsi qu'à l'amélioration du climat de travail et de la réputation organisationnelle; et c) la proactivité ayant pour toile de fond une posture organisationnelle socialement responsable et permettant de poser un diagnostic organisationnel afin de dégager les sources d'exclusion, de les transformer en amont en facteurs d'inclusion, dont le résultat contribuera à l'amélioration de la performance organisationnelle (Beaudry et al., 2020). Partant de ce postulat, gérer la diversité revient avant tout à gérer les différences entre les nombreuses catégories d'employés à partir des pratiques suggérées dans la littérature. Cette tâche est d'autant plus compliquée qu'il n'existe pas une compréhension mutuelle de ces pratiques qui sont en fonction de la stratégie corporative, des biais conscients ou inconscients des dirigeants et des facteurs contextuels. Ashikali et Groeneveld (2013) soutiennent que la gestion de la diversité vise à combler les écarts culturels ou à réduire les préjugés intergroupes et à mettre en évidence la valeur ajoutée potentielle de la diversité des antécédents et des points de vue. Selon ces chercheurs, elle consiste à modifier les pratiques organisationnelles et les climats afin de gérer efficacement une main-d'œuvre diversifiée capable d'offrir des opportunités aux organisations bien qu'elle représente également un énorme défi (Herring, 2009). D'autres chercheurs abordent le concept de gestion de la diversité de façon plus spécifique. Par exemple, Hiranandani (2012) fournit une définition plus axée sur la pratique et fait référence à des efforts systématiques et à l'engagement planifié des organisations à recruter et à retenir des employés ayant divers antécédents et capacités. En ce sens, Kersten (2000) fait remarquer que l'émergence de la gestion de la diversité doit être comprise dans le contexte d'un changement régressif général du climat social et de la lutte continue pour l'égalité des chances en matière d'emploi (Wrench, 2005). À la suite de son examen de la relation entre la gestion de la diversité, les perceptions des performances des groupes de travail et la satisfaction professionnelle, Pitts (2009) postule qu'il semble y avoir trois points de vue sur ce que signifie la gestion de la diversité : a) une vision traditionnelle basée sur les processus de recrutement, de

sensibilisation et d'action positive/égalité des chances en matière d'emploi; b) une approche plus orientée vers la gestion, basée sur la rétention, la performance et la collaboration des employés; et c) une approche globale qui comprend des éléments des programmes d'action positive/d'égalité des chances en matière d'emploi et de gestion de la diversité. L'auteur soutient que la recherche sur la gestion de la diversité, qui est caractérisée comme une fonction des ressources humaines, n'est apparue dans la gestion publique qu'à la fin des années 1980 et au début des années 1990. Il présente un modèle de gestion de la diversité qui comprend trois éléments interdépendants ainsi que leur définition : 1) le recrutement et la sensibilisation; 2) la valorisation des différences; et 3) les politiques et programmes pragmatiques. Ces composantes représentent les trois activités principales dans lesquelles une organisation s'engage afin de gérer la diversité de ses employés.

Le recrutement et la sensibilisation

Cette composante consiste à déterminer si une organisation met en place des moyens lui permettant d'identifier toutes les sources potentielles d'employés. Cela implique, selon l'auteur, de rechercher des employés sur le marché du travail qui ne sont pas forcément trouvés par les moyens habituels. D'où, l'importance de mettre en place un plan stratégique de recrutement auprès des groupes sous-représentés.

La valorisation des différences

Selon Pitts (2006), cette deuxième composante est de nature plus normative et consiste à déterminer si les employés et les cadres apprécient les différentes hypothèses et préjugés culturels que les employés apportent à leur travail.

Les politiques et programmes pragmatiques

Toujours selon Pitts (2006), les politiques et programmes pragmatiques consistent en un ensemble stratégique d'outils de gestion qu'une organisation peut utiliser pour promouvoir la

satisfaction professionnelle et les performances des employés. Ces politiques et programmes fournissent un moyen explicite aux employés sous-représentés ou issus de minorités de travailler dans une culture qui répond à leurs besoins. Ils visent généralement à intégrer efficacement les employés issus de milieux divers de l'organisation, de sorte que la diversité est une considération à la fois avant et après l'embauche.

Comme nous l'avons déjà souligné, la gestion de la diversité revient à prendre en considération les critères liés au genre, à la race, à l'âge, à l'ethnicité, au handicap et aux différences démographiques et culturelles entre les groupes d'employés; elle englobe également les orientations sexuelles, les styles de personnalité, les mentalités professionnelles et les systèmes de valeurs (Soni, 2000). Ces différents critères servent d'ancrage aux stratégies que les organisations développent afin de s'assurer de l'efficacité et de l'alignement des pratiques de gestion de la diversité pour une meilleure performance organisationnelle. Ces pratiques varient d'une organisation à une autre. Elles sont destinées à faciliter la progression des objectifs de diversité et à aider les groupes cibles à augmenter leurs chances de réussite en réduisant les préjugés (Leslie, 2019). Vu sous cet angle, gérer cette main-d'œuvre diversifiée revient à tenir compte de la composition variée des groupes et des attributs catégoriels dans le but d'accroître la créativité, l'innovation et d'augmenter la pluralité des compétences et des connaissances des membres (Sunmin et Soo-Young, 2021). Selon ces chercheurs, cette gestion minutieuse de la diversité consiste également à prendre en considération la disparité en termes d'inégalités entre les gens. Celle-ci représente la distribution verticale des caractéristiques telles que le revenu, le pouvoir social et la hiérarchie des statuts. De fait, plus la disparité est élevée, plus la distribution est asymétrique ou disproportionnée; ce qui risque d'augmenter la concurrence entre les membres. Ces chercheurs postulent qu'en matière de gestion de la diversité, on ne peut pas négliger la séparation des ressources. Celle-ci fait référence à la répartition horizontale des composantes telles que les opinions, les croyances et les valeurs. Contrairement à la variété, la disparité et la séparation peuvent avoir des effets néfastes sur la performance organisationnelle (Sunmin et Soo-Young, 2021).

Tableau 2 : Indicateurs reliés aux définitions du concept de gestion de la diversité

Nous présentons dans le tableau ci-dessous un résumé des définitions du concept de gestion de la diversité ainsi que les indicateurs qui y sont associés.

Auteurs	Définitions	Indicateurs
Ashikali et Groeneveld (2013)	La gestion de la diversité consiste à modifier les pratiques organisationnelles et les climats afin de gérer efficacement une main-d'œuvre diversifiée.	Constitution des groupes de travail; satisfaction des femmes et des minorités visibles; intégration et promotion des groupes racialisés et ethniques dans des postes stratégiques.
Wrench (2005)	La gestion de la diversité est une politique d'inclusion, qui englobe donc les intérêts de tous les employés, y compris les hommes blancs	Perception de partialité dans les processus d'embauche et de promotion; peur qu'éprouvent les femmes et les minorités visibles à faire valoir leur opinion dans les groupes de travail diversifiés; équité.
Vidu (2000)	La gestion de la diversité consiste à développer des structures et des processus organisationnels qui utilisent efficacement la diversité et à créer un environnement de travail équitable et juste pour les employés de tous les groupes raciaux/ethniques et de sexe.	Entregent dans les groupes de travail diversifiés; sentiment d'appartenance des femmes et des minorités visibles dans les groupes de travail diversifiés; perception des femmes et groupes ethniques quant à l'impartialité des structures et des processus organisationnels; perception d'injustice des groupes racialisés et ethniques.

Ces différentes définitions s'articulent autour de l'équilibre que les organisations cherchent à maintenir entre la main-d'œuvre diversifiée et les différents groupes tant au niveau social que culturel dans le but de diminuer ou d'éliminer les impacts de la discrimination, du racisme et des stéréotypes. Ce faisant, elles cherchent implicitement à s'assurer d'un bon alignement des pratiques qui s'y rattachent en vue d'une meilleure performance organisationnelle.

Définition retenue pour cette thèse

Nous retenons la définition de Wrench (2005) qui soutient que la gestion de la diversité est une politique d'inclusion qui englobe les intérêts de tous les employés, y compris les hommes blancs. Les critères tels que la race, le genre et le sexe qui sont des attributs observables ayant entre autres pour indicateurs la couleur de peau, l'inclusion et l'adaptabilité feront partie de notre analyse. Nous retenons cette définition à cause du caractère spécifique de ces critères et de la possibilité d'opérationnaliser les indicateurs qui s'y rattachent.

2.3.3 Définition du concept de talent

Bien que le concept de talent soit présent dans bon nombre de livres et d'articles scientifiques publiés en gestion des ressources humaines, sa définition varie d'un chercheur à un autre; ce qui laisse croire qu'il n'existe ni une définition claire du concept (Foucher, 2010) ni une entente autour de sa signification (Vaiman et Collings, 2013). Cette absence de définition précise ou cette prolifération de définitions fait ressortir toute la relativité associée au concept de talent. Sa relativité semble avoir pour base les nombreux facteurs qui d'une certaine manière contribuent à son caractère spécifique. Jyoti et Rani (2014) postulent que le talent concerne les caractéristiques exceptionnelles des êtres humains pour faire quelque chose de différent ou d'un ordre de difficulté et de complexité supérieur dans la période actuelle et future. D'autres chercheurs vont dans le même sens et affirment qu'il existe de multiples points de vue concordants sur l'essence du talent, à savoir les caractéristiques des personnes, la capacité naturelle, la maîtrise d'un domaine, l'engagement et l'adaptation au contexte (Gallardo-Gallardo et al., 2013).

Étant donné que le talent est contextuel (Minbaeva et Collings, 2013), on pourrait postuler que l'employé talentueux, utilisant plus sa tête que ses mains pour produire de la valeur (LePak et Snell, 1999), ne serait pas performant dans tous les domaines. D'où l'importance, selon nous, de définir des critères pouvant aider à cibler ceux qui possèdent du talent et des compétences qui sont alignées avec la philosophie, la mission et les objectifs à moyen et long terme de l'organisation.

Principales caractéristiques du talent

Gladwell (2010) postule que sur le plan organisationnel, le talent est considéré comme un code pour les leaders et les cadres qui sont efficaces à tous les niveaux et qui peuvent aider une entreprise à réaliser ses aspirations et à stimuler sa performance. Ce chercheur soutient que quelqu'un devrait avoir dix années d'expérience ou 10 000 heures investies dans un domaine spécifique pour mériter le titre de talent. Ainsi, le gestionnaire qui est considéré comme talentueux est quelqu'un avec un esprit stratégique aigu, une capacité de leadership, une maturité émotionnelle, des compétences en communication, une capacité à attirer et à inspirer d'autres personnes talentueuses, des instincts entrepreneuriaux, des compétences fondamentales et une capacité à produire des résultats (Garavan et al., 2012). Ces caractéristiques s'appliquent à un groupe restreint d'employés qui sont qualifiés de « superkeepers », d'acteurs à fort potentiel ou à haute performance qui remplissent les rôles et qui contribuent différemment à l'avantage concurrentiel durable d'une organisation. Ils représentent environ 3 % de l'effectif et sont appelés à occuper des positions clés estimées à environ 20 % du nombre total d'emplois disponibles dans l'organisation (Berger et Berger, 2010; Collings et Mellahi, 2009; Meyers et al., 2013; Michaels et al., 2001). Perçus comme des gens exceptionnels démontrant des réalisations supérieures, ils peuvent être performants dans un ou plusieurs domaines du fonctionnement humain. Ils possèdent ce quelque chose de rare, d'inné ou cette capacité ou propension à apprendre dans un domaine donné; généralement, une sorte de combinaison de compétences rares susceptibles d'être développées et qui inspirent d'autres personnes à obtenir des réalisations de niveau supérieur, et reflétant les valeurs et les compétences jugées centrales par l'organisation (Dejoux et Thévenet, 2010; Foucher, 2010; Nijs et al., 2014).

À l'instar de nombreux chercheurs, Meyers, van Woerkom et Dries (2013) ont tenté de définir théoriquement le concept en le présentant sur un continuum allant de complètement inné à complètement acquis, tout en offrant une position médiane ayant un effet multiplicateur provenant de la personne, des facteurs environnementaux, contextuels et individuels. Ils postulent qu'en supposant que le talent soit inné, l'accent doit être mis sur l'identification et le recrutement plutôt que sur le développement des employés. Tandis que

si l'on fait le postulat que le talent est acquis, l'accent doit être mis dans ce cas sur la formation et le développement des employés; les décisions de sélection peuvent être basées sur les expériences antérieures des candidats. Ces chercheurs définissent le concept de talent en tant que : a) don; b) force; c) méta-compétences; d) haut potentiel; et e) haute performance.

- ***Le talent en tant que don*** : La littérature sur la douance traite des personnes qui atteignent des niveaux de performance exceptionnels, des gens qui possèdent des talents extraordinaires ou des dons spéciaux leur permettant d'afficher des habiletés extraordinaires dans un domaine spécifique. De l'avis de Meyers, van Woerkom et Dries (2013), le don est rare et seules des personnes très accomplies possèdent un vrai don.
- ***Le talent en tant que force*** : Les forces sont définies comme étant des potentiels pour l'excellence ou des caractéristiques permettant à quelqu'un d'exceller. Ces caractéristiques incluent : créativité, gentillesse, prudence, gratitude et justice.
- ***Le talent en tant que méta-compétences*** fait référence à l'intelligence générale (le prédicteur le plus important pour les futures performances), l'agilité d'apprentissage (volonté et habileté d'apprendre de nouvelles compétences en vue de fonctionner pour la première fois dans des conditions difficiles et différentes) et l'intelligence émotionnelle. Celle-ci est définie comme la capacité à comprendre ses propres émotions et celles des autres et à établir avec eux une relation fondée sur les sentiments afin de s'adapter émotionnellement à l'évolution de l'environnement, des circonstances et des besoins (Al-Qeed et al., 2018). Les compétences réfèrent aux manifestations comportementales du talent; les connaissances et les aptitudes peuvent être développées tandis que les habiletés et les caractéristiques personnelles sont plutôt stables. Meyers, van Woerkom et Dries (2013) postulent que l'intelligence en tant que composante clé du talent et dont ses indices d'hérédité sont compris entre .60 et .80, rend le talent au moins partiellement inné.
- ***Le talent en tant que haut potentiel*** a une base partiellement innée, qui doit toutefois être développée en vue de se manifester dans des performances exceptionnelles; donc, l'individu possède des talents qui sont latents.
- ***Le talent en tant que haute performance*** est mesuré à travers les évaluations de rendement/performance, dont les résultats peuvent servir à l'identification des

employés talentueux qui, selon Berger et Berger (2010), sont classés en : Employés de classe A (20%), classe B (70%) et classe C (10%).

Tableau 3 : Indicateurs reliés aux définitions du concept de talent

Dans le tableau qui suit, nous présentons un résumé des définitions susmentionnées du concept de talent qui est assimilé à un ensemble de connaissances, de compétences, d'aptitudes, d'expériences, de valeurs, d'habitudes et de comportements des employés (Jyoti et Rani, 2014). Ce tableau a pour but de nous aider à mieux saisir la complexité et les différentes dimensions de ce concept ainsi que son lien avec la performance organisationnelle.

Auteurs	Définitions	Indicateurs
Jyoti et Rani (2014)	Le talent concerne les caractéristiques exceptionnelles des êtres humains pour faire quelque chose de différent ou d'un ordre de difficulté et de complexité supérieur dans la période actuelle et future.	Efficacité et efficience des actions; facilité d'apprentissage; adaptabilité; créativité.
Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., et Sels, L. (2014)	Le talent permet aux individus de fournir d'excellentes performances dans un ou plusieurs domaines de fonctionnement humain.	Atteinte des résultats escomptés; satisfaction des décideurs; motivation.
Meyers, van Woerkom et Dries (2013).	Talent est équivalent à haute performance et peut être mesuré à travers les évaluations de performance dont les résultats peuvent servir à l'identification des employés talentueux.	Engagement; motivation; satisfaction des décideurs; persévérance.
Poocharoen, O.-o., & Lee, C. (2013); Tansley, Harris, Stewart, et Turner (2006)	Le talent est une combinaison de facteurs liés aux habiletés cognitives facilitant l'apprentissage et le développement.	Facilité d'apprentissage; persistance; créativité.
Morin et Lamaute (2011)	Le talent c'est la capacité de produire des résultats remarquables.	Exceptionnalité; motivation; satisfaction; créativité.
Foucher (2010)	Le talent est relatif et spécifique à un domaine ou au contexte.	Adaptabilité; efficacité et efficience.
Cutt, M., Davis, T., Flynn, N., et Mowl, P. (2007)	Le talent est une aptitude ou faculté spéciale ou une habileté mentale élevée.	Créativité; adaptabilité; compréhension; facilité d'apprentissage.

Les définitions susmentionnées s'articulent toutes autour de la capacité de l'employé talentueux de produire des résultats supérieurs à la moyenne des performances de ses pairs à cause de ce quelque chose de rare, d'exceptionnel et d'unique qu'il possède. Grâce à son habileté mentale élevée, il est perçu comme quelqu'un qui est capable d'accomplir des prouesses et d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques. Comme tous les autres employés, il est un déterminant de la performance organisationnelle. Cependant, la question est de savoir quel est son poids dans cette performance organisationnelle que les dirigeants cherchent constamment à améliorer ? Toutes ces définitions présentent un degré de spécificité qui facilite leur opérationnalisation. Elles font ressortir les contradictions associées au concept de talent et semblent créer sur le plan conceptuel, un imbroglio qui confirme qu'il n'existe pas une définition univoque de ce concept.

Critères associés au concept de talent

Les critères suivants : originalité, rareté, unicité, exceptionnalité, douance, innéité, leadership, excellence, spécificité sont mentionnés de façon explicite ou implicite dans les définitions ci-dessus et dans tous les écrits scientifiques cités en référence. Ils sont articulés autour de l'excellence et du succès que peut engendrer l'employé talentueux grâce à cet atout spécial et exceptionnel qu'il possède. Selon Reilly (2008), ces attributs innés que possèdent les employés talentueux sont un ensemble de capacités qui découlent de leur constitution génétique ou de leurs expériences de jeunesse et qui se manifestent au début de la vingtaine. Ces attributs sont propices à la réussite; en tant que leader, les employés à haut potentiel sont capables d'étudier le problème à distance, tout en plongeant dans les détails si nécessaire, d'être analytiques, d'être créatifs dans les solutions et d'avoir le sens de la réalité afin que les bonnes idées soient bien ancrées dans ce qui fonctionnera dans la pratique (Reilly, 2008).

Définition retenue pour cette thèse

Nous retenons la définition de Meyers, van Woerkom et Dries (2013) qui présente le concept de talent comme l'équivalent de la haute performance et qui peut être mesuré à travers les évaluations de performance, dont les résultats peuvent servir à l'identification des employés

talentueux. Notre choix est notamment justifié par la possibilité d'opérationnaliser les indicateurs d'efficacité et d'efficience, de mesurer les coûts associés aux talents en termes de formation, d'évaluer le rendement et la performance de l'employé à l'aide d'indicateurs et de critères objectivement mesurables. Lorsque ces objectifs sont atteints de façon exceptionnelle, ils ouvrent la voie à l'identification des talents c'est-à-dire ces employés, dont le rendement est au-dessus de la moyenne et qui sont qualifiés de haut potentiel ou d'employés de classe A.

2.3.4 Définition du concept de gestion des talents

La gestion des talents est généralement présentée comme une activité neutre et normative, exempte de préjugés, où ceux qui sont les plus prometteurs auront les meilleures chances de s'élever au sommet (Swales, 2013). Ce concept a émergé au début des années 1990 et a été popularisé par de nombreux chercheurs et praticiens alors que l'hyper concurrence dominait (Al-Qeed et al., 2018). La gestion des talents est désormais reconnue comme une question clé de gestion (Thunnissen et al., 2013) et se retrouve aujourd'hui dans presque toutes les conversations portant sur la gestion stratégique des ressources humaines. Al Ariss, Cascio et Paauwe (2014) suggèrent qu'elle peut être examinée à plusieurs niveaux : individuel, organisationnel, institutionnel, national, international et sectoriel. Si elle est considérée comme « un ensemble de politiques et de pratiques conçues pour attirer, retenir et engager les talents clés et les leaders » (Reilly, 2008), il n'existe pas de consensus parmi les chercheurs autour de sa définition qui donne lieu à différentes interprétations. Ceci est peut-être dû à la relative jeunesse du champ qui souffre de limites conceptuelles distinctes (Collings et Mellahi, 2009 ; Festing et Schäfer, 2014). En outre, il y a également un manque de recherches empiriques dans ce domaine et le même constat est fait sur le continent européen (Al Ariss et al., 2014; Collings et al., 2015; De Vos et Dries, 2013; Gallardo-Gallardo et al., 2016; Harris et al., 2010; Thunnissen et al., 2013; Valverde et al., 2013). En effet, en dépit des avancées faites en gestion des ressources humaines, la gestion des talents n'a pas été largement soumise à une analyse critique (Morin et Lamaute, 2011). Certains chercheurs postulent qu'elle est par définition un enjeu stratégique de gestion, une suite d'activités détaillées et intégrées qui assurent que l'organisation attire, recrute, développe, motive, retient et déploie les gens talentueux, dont elle a besoin maintenant et dans le futur en vue de

préparer une relève adéquate (Berger et Berger, 2010; Davis et al., 2016; Festing et Schäfer, 2014; Foucher, 2010). D'autres chercheurs soutiennent qu'elle est un ensemble d'activités et de processus qui impliquent l'identification systématique de postes clés contribuant de manière différenciée à l'avantage concurrentiel durable de l'organisation, à la création d'un vivier de talents à haut potentiel et de candidats hautement performants pour remplir ces rôles, ainsi qu'à l'élaboration d'une architecture de ressources humaines différenciée pour faciliter la dotation de ces postes avec des titulaires compétents et assurer leur engagement continu envers l'organisation (Collings et Mellahi, 2009). Cette architecture de ressources humaines différenciée doit consister en un énoncé clair des besoins en matière de développement des talents, des voies de perfectionnement, des systèmes de ressources humaines efficaces visant à appuyer l'identification, l'évaluation et le perfectionnement des talents et un mélange de stratégies de développement (Garavan et al., 2012).

Afin d'arriver à la création de ce vivier de talents, il convient donc de bien planifier, sélectionner et mettre en œuvre des stratégies de développement appropriées. Celles-ci visent à garantir que l'organisation dispose à la fois de l'offre actuelle et future d'employés vedettes lui permettant d'atteindre ses objectifs stratégiques et que les activités de développement sont alignées sur ses processus de gestion des talents (Garavan et al., 2012). Ces processus, selon ces chercheurs, doivent être flexibles, adaptables, évolutifs et en phase avec le contexte changeant. Moins normatifs et beaucoup plus axés sur les besoins individuels, ils doivent être intégrés dans les stratégies d'affaires.

En dépit des nombreuses contradictions inhérentes à la gestion des talents, certains chercheurs soutiennent qu'elle est liée à la manière dont les organisations capitalisent sur leur atout le plus important c'est-à-dire les employés talentueux (Ingram, 2016). Toutefois, cette ligne de pensée va à l'encontre de la position d'autres chercheurs qui postulent que, de façon générale, les ressources humaines, tous les groupes confondus, constituent l'actif ou le capital le plus important d'une organisation (Rana et Malik, 2017; Wright et al., 2000). Roberge et al (2011) vont dans le même sens et affirment qu'en période de pénurie critique de compétences, les organisations doivent attirer, retenir, motiver et utiliser efficacement leurs précieux atouts humains si elles veulent être compétitives. En conclusion, la dissection même

du concept indique de façon implicite sa portée utilitariste et établit un lien avec le rendement espéré d'un employé.

Tableau : 4 Indicateurs reliés aux définitions du concept de gestion des talents

Dans le tableau qui suit, nous présentons les indicateurs reliés aux définitions du concept de gestion des talents, dont les pratiques varient en fonction des contextes et des stratégies corporatives. Ce tableau a pour but de nous aider à mieux saisir la complexité et les différentes dimensions du concept ainsi que son lien avec la performance organisationnelle.

Auteurs	Définitions	Indicateurs
Gallardo-Gallardo et Thunnissen (2016)	C'est l'attraction, l'identification, le développement, l'engagement / la rétention et le déploiement systématiques d'employés à potentiel élevé et très performants, destinés à pourvoir des postes clés ayant une influence notable sur l'avantage concurrentiel durable de l'organisation.	Diversité du vivier de talents; nombre de femmes et d'employés des groupes racialisés et ethniques promus dans des postes stratégiques; efficacité des processus.
Jyoti et Rani (2014)	C'est un phénomène à pratiques multiples plutôt que comme une pratique unique, qui part de l'identification de l'employé, suivie de la planification de la succession, du développement et de la rétention.	Équité dans les pratiques de gestion des talents; diversité du vivier de talents; satisfaction des employés par rapport aux processus de recrutement et d'identification des talents.
Berger et Berger (2010)	C'est une suite d'activités détaillées et intégrées qui assurent que l'organisation attire, retient, motive, développe et déploie les gens talentueux dont elle a besoin maintenant et dans le futur.	Diversité du vivier de talents; impartialité; motivation des décideurs; acceptation des différences.
Collings et Mellahi (2009)	C'est un ensemble d'activités et de processus qui impliquent l'identification systématique de postes clés contribuant de manière différenciée à l'avantage concurrentiel durable de l'organisation, à la création d'un vivier de talents à haut potentiel et de candidats hautement performants pour remplir ces rôles, ainsi qu'à l'élaboration d'une architecture de ressources humaines différenciée pour faciliter la dotation de ces postes avec des titulaires compétents et assurer leur engagement continu envers l'organisation.	Diversité du vivier de talents; motivation des décideurs; agilité d'apprentissage; engagement et motivation des employés; satisfaction; accès des groupes racialisés et ethniques à la formation spécialisée; valorisation et acceptation des différences.
Reilly (2008)	Ensemble de politiques et de pratiques conçues pour attirer, retenir et engager les talents clés et les leaders.	Motivation des décideurs; impartialité dans les décisions; diversité du vivier de talents; efficacité des processus.

Davis, Cutt et Flynn (2007)	Un enjeu stratégique de gestion qui consiste à recruter, développer et retenir des individus capables de toujours fournir une performance supérieure.	Engagement; motivation; diversité du vivier de talents; impartialité.
-----------------------------	---	---

Les définitions du concept de gestion des talents soulignées dans le cadre de cette thèse s'articulent toutes autour des pratiques qui y sont rattachées à savoir : identification, développement, rétention et planification de la relève. Ces pratiques varient d'une organisation à une autre, mais convergent toutes vers la création d'un vivier de talents visant à améliorer la performance organisationnelle. Elles se complètent et le niveau de précision qu'elles revêtent permet d'opérationnaliser les indicateurs qui s'y rattachent.

Basé sur les différentes définitions susmentionnées, nous postulons que la gestion des talents peut être décrite comme un processus inclusif et continu de recrutement, de développement et de rétention de ceux qui sont capables : a) d'améliorer leur rendement de façon incrémentielle grâce à la formation et l'expérience; b) d'épouser la culture organisationnelle et c) d'ajuster rapidement leur comportement aux changements contextuels en vue d'aider l'organisation à maintenir son avantage concurrentiel ou comparatif durable et à atteindre ses objectifs stratégiques à court, moyen et long terme.

Définition retenue pour cette thèse

Nous retenons la définition proposée par Collings et Mellahi (2009) qui est l'une des définitions les plus communes (Al Ariss et al., 2014). Elle présente de façon globale le concept en ces termes : la gestion des talents est un ensemble d'activités et de processus qui impliquent l'identification systématique de postes clés contribuant de manière différenciée à l'avantage concurrentiel durable de l'organisation, à la création d'un vivier de talents à haut potentiel et de candidats hautement performants pour remplir ces rôles, ainsi qu'à l'élaboration d'une architecture de ressources humaines différenciées pour faciliter la dotation de ces postes avec des titulaires compétents et assurer leur engagement continu envers l'organisation.

À l'instar des trois premiers concepts, notre choix est basé sur le degré de précision que présente cette définition et aussi sur le caractère opérationnel des variables attraction, recrutement, identification, développement, rétention et planification de la succession qui sont susceptibles d'être mesurés par rapport aux objectifs organisationnels en termes de performance à court, moyen et long terme. Pour y arriver, nous comptons utiliser, entre autres, les indicateurs qualitatifs suivants : motivation et engagement des employés, impartialité des décideurs, valorisation et acceptation des différences.

2.3.5 Définition du concept de performance organisationnelle

Comme pour les autres concepts définis dans cette thèse, il n'existe pas une définition univoque du concept de performance organisationnelle bien que son rôle soit très important dans la recherche en gestion parce qu'il définit le succès ou l'échec d'une organisation (Metz et al., 2018). Elle est un construit multidimensionnel (Gomes et Mendes, 2022) qui, au niveau des agences gouvernementales, touche au domaine de la production (quantité et qualité du travail et des services), de l'efficacité (coût par unité de production), des résultats des services (efficacité formelle et équité), de la réactivité (satisfaction des consommateurs, des citoyens et du personnel) et des résultats démocratiques (probité, participation et imputabilité) (Jung et Lee, 2013). Elle a également une dimension stratégique qui, selon ces chercheurs, fait référence à la capacité de l'organisation à équilibrer les exigences imposées par les forces externes et internes et à intégrer le fonctionnement global de l'organisation afin d'allouer les ressources de la manière la mieux conçue pour atteindre les buts et les objectifs prédéfinis. Dans un contexte gouvernemental, la performance organisationnelle doit être bien gérée en vue de produire les résultats escomptés. En ce sens, elle est définie comme les activités du gouvernement ou de ses agences en matière de planification, de mise en œuvre, d'examen, d'évaluation et de compte rendu de l'efficacité de ses politiques, de ses programmes et de ses projets. Au niveau du gouvernement fédéral canadien, il existe le Cadre de responsabilisation de gestion qui comprend dix éléments essentiels : valeurs du service public; gouvernance et orientations stratégiques; apprentissage, innovation et gestion du changement; résultats et performances; politiques et programmes; personnel; services axés sur les citoyens; gestion des risques; gérance; et imputabilité (Mackie, 2008). Ce cadre vise à renforcer la

responsabilisation pour : a) gérer efficacement les organisations gouvernementales; b) servir les ministres et le gouvernement; et c) fournir des résultats aux Canadiens. La performance organisationnelle a entre autres pour déterminant clé la performance individuelle des employés, dont les indicateurs sont, parmi tant d'autres, la motivation, l'engagement, l'attitude et la satisfaction.

Comme nous pouvons le constater, il n'existe pas non plus parmi les chercheurs une compréhension mutuelle des dimensions, des pratiques et de « ce qui constitue un ensemble valide de critères de performance organisationnelle et d'efficacité organisationnelle » (Kim, 2004, p. 250). Elle est avant tout l'agrégation d'un ensemble de déterminants qui sont contingents aux facteurs contextuels et dont les indicateurs permettent de mesurer l'atteinte des objectifs stratégiques à plusieurs niveaux : psychosocial, économique, politique et systémique. Certains chercheurs postulent qu'elle est rattachée à l'alignement des objectifs qui sert de lien entre les résultats des objectifs individuels et ceux des objectifs organisationnels (Ayers, 2015). Elle est aussi décrite comme le phénomène d'intérêt ultime en gestion et en recherche commerciale (Shea et al., 2012). De l'avis de Kim (2004), le concept de performance organisationnelle renvoie à la question de savoir si l'organisation s'acquitte bien des fonctions administratives et opérationnelles de la mission et si elle produit effectivement les mesures et les extrants prévus par la mission ou le mandat institutionnel. Les arguments de coût, l'acquisition des ressources humaines, le succès commercial, la créativité et l'innovation, la qualité de la résolution des problèmes et la flexibilité organisationnelle sont perçus comme les six dimensions de la performance des entreprises (Cox et Blake, 1991). Ces auteurs soutiennent que ces dimensions sont directement influencées par la gestion de la diversité. Brewer et Selden 2000, cités par Kim (2004), ont élargi le concept de performance organisationnelle pour y inclure les dimensions internes et externes de l'efficacité, de l'efficacité et de l'équité. D'autres chercheurs l'assimilent à un construit qui se trouve au cœur de tous les modèles organisationnels et qui, pour l'essentiel, est la variable dépendante ultime en recherche organisationnelle (Martz, 2013). Étant donné que les ressources humaines constituent l'actif le plus important d'une organisation, la performance individuelle devient un déterminant clé de la performance organisationnelle. Afin de nous aider à mieux comprendre comment ces deux concepts (performance

individuelle et performance organisationnelle) s'articulent, nous avons jugé bon de les présenter dans les paragraphes ci-dessous avant de décrire les facteurs contextuels qui peuvent les influencer.

Performance individuelle

Les écrits scientifiques sur la performance individuelle soulignent que les employés sont au cœur des succès de l'organisation. La performance de l'employé, fonction de sa capacité et de sa volonté (Han et Hong, 2016), peut être vue comme la résultante des efforts qu'il a déployés en vue d'atteindre les objectifs définis conjointement avec ses supérieurs hiérarchiques. Les résultats obtenus peuvent être positifs, négatifs ou exceptionnels et la façon dont la performance individuelle est gérée et évaluée peut entraîner des conséquences significatives sur la performance globale de l'organisation. Certains chercheurs affirment que l'évaluation des performances et du potentiel des employés, principale forme d'identification des talents, peut être hautement politique et sujette à des préjugés; cela peut conduire à ce que les employés perçoivent comme des pratiques déloyales (O'Connor et al., 2017). Ainsi, l'imputabilité des dirigeants en tant que moyen de contrôle organisationnel en matière d'évaluation des performances joue un rôle important et se manifeste dans la relation entre l'organisation et les individus qui la composent (Han et Hong, 2016). Cependant, ces chercheurs soulignent que si l'imputabilité peut contribuer à augmenter les performances organisationnelles et individuelles dans les tâches spécifiques au contexte, un excès d'imputabilité peut à l'inverse affecter négativement ces performances.

L'évaluation des performances a pour but de : a) favoriser l'intégrité en motivant les personnes à fonder leurs actions sur des principes et à agir de manière fiable et cohérente; b) stimuler un dialogue permanent qui est essentiel au développement des relations de confiance; c) encourager les superviseurs à observer régulièrement le comportement des employés et à leur donner un retour d'information; et d) donner l'occasion aux subordonnés d'exprimer leurs besoins et de formuler leurs aspirations en matière de développement (Pless et Maak, 2004). En référence à ces 4 facteurs susmentionnés, il est essentiel de mettre en place un système de gestion des performances individuelles qui aide l'employé à comprendre

son rôle dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation (O'Boyle, 2013). En ce sens, McCarthy et Garavan (2001) suggèrent que les employés doivent recevoir un soutien et un retour d'information constants sur leurs propres performances et avoir la possibilité d'acquérir une plus grande expertise dans leur rôle grâce à des programmes d'apprentissage et de développement. DeNisi et Pritchard 2006 cités par O'Boyle (2013) postulent que l'objectif du processus de gestion des performances est l'amélioration des performances, d'abord au niveau de l'employé et finalement au niveau de l'organisation. Dans cette perspective, la gestion des performances est un moyen d'obtenir de meilleurs résultats en comprenant le cadre des objectifs convenus, des normes prévues et des exigences en matière de compétences (Metz et al., 2018). De l'avis de ces chercheurs, elle est bien plus que l'évaluation des employés, elle doit être considérée comme une activité continue qui intègre les pratiques de gestion des ressources humaines et de leadership, contribuant ainsi au changement de culture, lorsque cela est nécessaire. L'objectif ultime de l'évaluation des performances serait de fournir des informations qui permettront au mieux aux responsables d'améliorer les performances des employés et implicitement celle de l'organisation.

Performance organisationnelle

Englobé dans l'efficacité organisationnelle (Richard et al., 2009), ce concept génère différents points de vue parmi les chercheurs. Au niveau des agences gouvernementales, ses dimensions sont notamment la production, l'efficacité, les résultats des services, la réactivité et les résultats démocratiques (Jung et Lee, 2013). Ayers (2015) postule que l'amélioration de la performance organisationnelle peut venir du fait que les exigences de performance individuelle découlent des objectifs du plan stratégique de l'organisation. Des facteurs tels que des mesures crédibles qui démontrent les résultats attendus, des distinctions entre les niveaux de performance, les conséquences de l'action et de l'inaction, la participation des employés, leur engagement, leur motivation, le retour d'information et le dialogue ainsi que la formation peuvent en effet contribuer davantage aux performances organisationnelles. L'alignement des objectifs des employés et ceux de l'organisation, selon Ayers (2015), influencent la performance de celle-ci en fonction du niveau des attentes en termes de performance (élevé, moyen ou faible). Il aide non seulement les employés à comprendre

comment leurs activités quotidiennes soutiennent les objectifs stratégiques organisationnels, mais il permet aussi de s'assurer que les indicateurs de performance sont liés aux résultats escomptés. D'après l'auteur, lorsque les employés comprennent comment leur travail est lié aux objectifs de l'agence, les performances de l'organisation peuvent augmenter même si d'autres bonnes pratiques de gestion des performances ne sont pas en place. De ce fait, la performance organisationnelle ne saurait exister dans un vacuum parce qu'elle est étroitement liée à la performance individuelle qui constitue son principal déterminant. Néanmoins, certains chercheurs soutiennent que :

Le racisme culturel et les stéréotypes peuvent tous deux biaiser l'interprétation et l'évaluation des performances d'un subordonné. Le préjugé culturel fixe des normes de performance en termes de tendances, de compétences ou d'attributs du groupe privilégié, et c'est par rapport à ces normes que tous les autres groupes sont mesurés. Les mauvaises performances des membres de ces groupes sont traduites par des capacités inférieures qui représentent les traits généraux du groupe (traduction libre de l'auteur) (Crenshaw et al., 1995, p. 324).

Les définitions susmentionnées nous permettent de comprendre que la performance organisationnelle traduit les résultats obtenus à plusieurs niveaux de l'organisation par rapport aux objectifs définis à un moment donné et sont mesurés également à un moment précis pour vérifier s'ils ont été atteints. Conséquemment, les décideurs peuvent prendre les mesures nécessaires en vue de les améliorer.

Indicateurs influençant la performance organisationnelle

Étant donné que la participation des employés à la résolution des problèmes peut améliorer la performance organisationnelle si elle se fait dans une large mesure (Kochan et al., 1994), les indicateurs susceptibles d'influencer les résultats sont entre autres la motivation des employés, leur comportement individuel ainsi que celui des groupes informels de travail, leur attitude, leur engagement et la culture organisationnelle. De plus, leur participation à la prise de décision leur offre une occasion équitable de formuler des suggestions utiles; ce qui implicitement renforce leur sentiment d'appartenance (Rana et Malik, 2017). Comme le postule Mackie (2008), les indicateurs de performance doivent être utilisés comme des moyens pour communiquer l'état des performances et pour identifier les facteurs qui

nécessitent une enquête plus approfondie afin de clarifier les causes et les conséquences de ce qui a bien fonctionné ou de ce qui n'a pas bien fonctionné. Ils doivent intégrer les informations sur les performances requises par les parties prenantes externes ainsi que les informations requises à l'interne par la direction et les membres de l'organisation. Ils doivent être transparents et compréhensibles pour tous ceux qui sont intéressés par les performances de l'organisation. Comme nous pouvons le constater, il n'existe pas de mesures véritablement objectives de la performance des organisations publiques; dans ce secteur, toutes les mesures de performance sont subjectives à cause des visions concurrentes de la réalité et des nombreux différends importants qui sont réglés par des compromis mutuels plutôt que par des moyens objectifs (Jung et Lee, 2013).

Tableau 5 : Indicateurs reliés aux définitions du concept de performance organisationnelle

Dans le tableau qui suit, nous présentons un résumé des définitions du concept de performance organisationnelle. Ce tableau a pour but de nous aider à mieux saisir la complexité et les différentes dimensions du concept ainsi que son lien avec le concept de gestion des talents.

Auteurs	Définitions	Indicateurs
Ayers (2015)	La performance organisationnelle est rattachée à l'alignement des objectifs qui est défini comme le lien entre les résultats des objectifs individuels et les résultats des objectifs organisationnels.	Engagement, motivation, participation et satisfaction des employés; attitude des dirigeants; promotion des femmes et des minorités visibles dans les postes de décision; leur inclusion dans les groupes de réflexions stratégiques; types de formations ciblées auxquelles elles participent; acceptation et valorisation des différences.
Martz (2013)	La performance organisationnelle se trouve au cœur de tous les modèles organisationnels et qui, pour l'essentiel, est la variable dépendante ultime en recherche organisationnelle.	Culture organisationnelle; renforcement des valeurs; comportement des dirigeants; attitude des employés.
Shea et al., (2012)	La performance organisationnelle est un phénomène d'intérêt ultime en gestion et en recherche commerciale.	Climat organisationnel; adaptabilité; comportement individuel.
Kim (2004)	La performance organisationnelle renvoie à la question de savoir si l'organisation s'acquitte bien des fonctions administratives et opérationnelles de la mission et si elle produit effectivement les	Praticité des objectifs organisationnels; appropriation des objectifs organisationnels par les employés;

	mesures et les extrants prévus par la mission ou le mandat institutionnel.	motivation et engagement affectif des employés; responsabilité; imputabilité.
Kochan, Katz et McKersie (1994)	La performance organisationnelle s'articule autour de la motivation, des attitudes et du comportement individuel des employés et des groupes informels de travail en tant que facteurs affectant les résultats escomptés.	Motivation, attitude et comportement des employés et des dirigeants; inclusion des employés racialisés dans les groupes de réflexions stratégiques; acceptation et valorisation des différences; adaptabilité

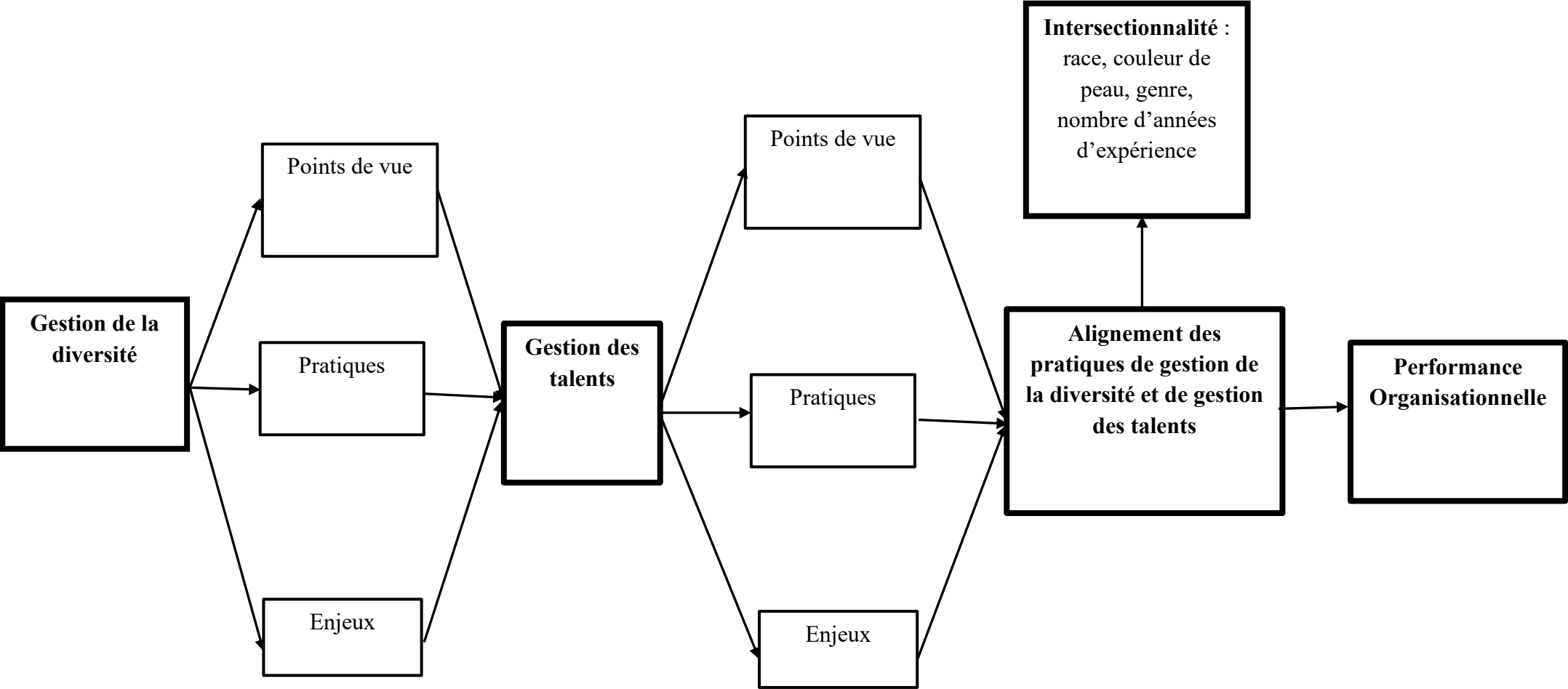
Ces différentes définitions ont pour toile de fond des variables contextuelles qui peuvent avoir une incidence sur les résultats finaux. Ceux-ci s'articulent autour de la performance des employés en tant que déterminant clé de la performance organisationnelle.

Définition retenue pour cette thèse

Nous retenons la définition de Kochan, Katz et McKersie (1994) qui postulent que la performance organisationnelle s'articule autour de la motivation, des attitudes et du comportement individuel des employés et des groupes informels de travail en tant que facteurs affectant les résultats escomptés. Comme pour les autres concepts, nous avons retenu cette définition à cause du caractère spécifique des variables susmentionnées et de la possibilité de les rendre opérationnelles. En effet, la motivation, l'attitude, l'engagement, le comportement des employés et des dirigeants sont, entre autres, des variables clés dans la poursuite des objectifs individuels et organisationnels définis au début de l'année. Ces objectifs sont généralement définis dans les documents de politiques et de procédures afin de pouvoir les mesurer à un moment précis et de prendre les décisions nécessaires par rapport aux performances atteintes. Nous sommes intéressés à mesurer la performance organisationnelle à l'aide des indicateurs qualitatifs susmentionnés, notamment la promotion des employés issus des groupes racialisés et ceux qualifiés de talents dans des postes de décision, leur intégration dans les groupes de réflexions stratégiques et les types de formations ciblées auxquelles ils participent.

2.4 Cadre d'analyse

Figure 2



Dans le cadre de cette thèse, nous avons deux pratiques que nous allons étudier : la gestion de la diversité et la gestion des talents. Nous sommes intéressés à connaître les points de vue des employés sur ces deux pratiques et leur mise en œuvre au niveau de la fonction publique fédérale canadienne ainsi que sur les enjeux qui s’y rattachent. Cela nous permettra de voir en quoi leur alignement peut conduire à l’amélioration de la performance organisationnelle. L’étude de ces deux pratiques s’articulera autour des attributs identitaires à savoir : race, couleur de peau, genre et nombre d’années d’expérience.

Conclusion

Comme nous l'avons mentionné au cours de ce chapitre, notre cadre théorique s'inscrit dans le paradigme interprétatif qui est influencé par le subjectivisme et l'herméneutique. Dans ce paradigme, les gens tendent à interpréter les gestes de l'autre et à agir sur la base du sens produit par l'interprétation. Ce sens, comme nous le rappelle Musolf (1992), est un processus qui émerge de l'interaction sociale où la réalité est produite, maintenue, réparée et transformée à travers la communication. Ce paradigme donne un ancrage à la perspective interactionniste symbolique qui vise à comprendre le monde social tel qu'il est avec le participant comme cadre de référence et en tenant compte de l'influence de l'environnement. Ceci implique la réflexivité qui sert d'appui à l'individu pour construire sa propre réalité. L'interactionnisme symbolique nous permet non seulement de mieux interpréter le comportement et les actions des employés et des dirigeants que nous avons interviewés, mais aussi de mieux comprendre les raisons justifiant leur attitude en lien avec le contexte. Dans cette perspective, nous avons mobilisé la théorie de l'intersectionnalité qui nous a aidés à mieux appréhender les enjeux et les difficultés auxquels font face les groupes racialisés et ethniques pour accéder aux postes de décision et progresser dans leur carrière. Nous nous sommes référés également à cette théorie en vue d'identifier les intersections entre les concepts de gestion de la diversité et de gestion des talents ainsi que les obstacles qui empêchent un bon alignement des pratiques associées à ces deux champs et qui entraînent des conséquences néfastes pour la performance organisationnelle. Notre choix est basé sur le fait que cette théorie évoque l'interactivité des structures de l'identité sociale telles que la race, la classe en tant que variable influençant les possibilités de carrière (Styhre et Eriksson-Zetterquist, 2008), l'âge et le sexe pour favoriser les expériences de vie, en particulier les expériences de privilège et d'oppression (Gopaldas, 2013). En effet, étant donné le nombre de groupes auxquels un individu peut appartenir, son identité sociale est susceptible de consister en un amalgame d'identités qui pourraient lui imposer des exigences incohérentes. En outre, ces exigences peuvent également entrer en conflit avec celles de l'identité personnelle de l'individu quoique ce ne soit pas les identités en soi qui sont en conflit, mais les valeurs, les croyances, les normes et les exigences inhérentes aux identités (Ashforth et Mael, 1989). De ce fait, les définitions des concepts de diversité, de gestion de la diversité,

de talent, de gestion des talents et de performance organisationnelle ont servi de toile de fond à l'objectif spécifique de cette thèse avec la fonction publique fédérale canadienne qui est notre terrain de recherche.

Chapitre 3 : Cadre méthodologique

Introduction

Ce chapitre vise à présenter notre cadre méthodologique qui se veut avant tout en lien avec notre question spécifique de recherche à savoir : *Quelles sont les pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité au sein de la fonction publique fédérale canadienne et comment favoriser leur alignement pour une performance organisationnelle accrue ?* Puisque notre recherche s'inscrit dans le paradigme interprétatif et que la théorie de l'intersectionnalité s'aligne dans une large mesure avec les prescrits de ce paradigme, nous expliquerons dans les prochains paragraphes pourquoi nous avons choisi l'approche qualitative comme méthode de recherche et l'entrevue semi-dirigée comme stratégie de recherche. Nous présenterons également dans ce chapitre le design de la recherche, le type d'échantillonnage ainsi que le déroulement des entrevues semi-dirigées, dont les données proviennent de 26 répondants travaillant dans cinq différents ministères fédéraux et une agence fédérale. Nous expliquerons aussi comment nous avons procédé pour l'analyse de nos données avant de conclure ce chapitre.

3.1 L'approche qualitative comme méthode de recherche

Nous avons opté pour cette approche parce que :

La recherche qualitative est une activité située qui consiste en un ensemble de pratiques matérielles et interprétatives qui rendent le monde visible. Elle est utilisée lorsque le chercheur a besoin d'une compréhension complexe et détaillée d'une question ou d'un problème qui doivent être explorés. Ce détail ne peut être établi qu'en parlant directement aux gens, en les voyant se comporter et agir, en se rendant chez eux ou sur leur lieu de travail, et en leur permettant de raconter leurs histoires sans être gênés par ce que nous nous attendons à trouver ou ce que nous avons lu dans la littérature. Fort de cela, la recherche qualitative permet au chercheur d'étudier les choses dans leur contexte naturel, en essayant de donner un sens ou d'interpréter les phénomènes en fonction des significations que les gens lui donnent (traduction libre de l'auteur) (Cresswell, 2013).

Merrien (1993) souligne qu'elle est particulièrement efficace pour toute recherche exploratoire ou descriptive centrée sur le contexte, l'environnement et les interactions humaines qui en ressortent. De plus, les gens sont généralement attirés par la recherche qualitative parce qu'elle n'est pas typiquement associée à des chiffres, mais à de véritables relations humaines (Esposito et Evans-Winters, 2021). Bien que cette approche ait ses limites, notamment la taille des échantillons, la difficulté de réplication, la subjectivité et les biais d'interprétation du chercheur (Taherdoost, 2022), toutefois, elle aide à comprendre les comportements et les interactions des individus et des groupes, les interprétations de ces comportements ainsi que les valeurs, les croyances et les attitudes. En outre, les méthodes qualitatives permettent une analyse plus complexe de la réalité sociale et une meilleure compréhension de la vie sociale des personnes étudiées par rapport aux méthodes quantitatives (Garcia et Zajicek, 2022). Kasim et Antwi (2015) postulent, qu'étant donné que l'approche qualitative est adoptée lorsque l'on sait peu de choses sur un phénomène et que l'on veut en découvrir ou en apprendre davantage, celle-ci utilise un objectif à angle large et profond qui permet d'examiner les choix et les comportements humains tels qu'ils se présentent naturellement dans tous leurs détails. Ils soutiennent que les différents groupes construisent leurs différentes réalités ou perspectives. Ces constructions sociales influencent la façon dont ces groupes voient ou comprennent leurs mondes, ce qu'ils considèrent comme normal et anormal, et comment ils devraient agir. Nous estimons que l'approche qualitative est pertinente à notre question de recherche parce qu'elle nous permet de décrire et d'expliquer comment les pratiques de gestion de la diversité et de la gestion des talents peuvent s'aligner en vue de permettre une meilleure performance organisationnelle selon la perspective des participants. Cette recherche nous permet d'investiguer, entre autres, si la race, la couleur de peau, l'ethnicité, le genre et le nombre d'années d'expérience sont des facteurs pouvant empêcher les employés, notamment ceux issus des groupes racialisés d'accéder aux postes supérieurs de l'administration fédérale canadienne. En tant qu'activité de construction identitaire, les entretiens avec les participants ont été l'un des moyens pour raconter leur histoire, partager leurs expériences et leur compréhension du monde social et organisationnel (Atewologun et al., 2016). Notre décision d'adopter une approche qualitative pour comprendre les pratiques actuelles, généralement informelles, de gestion de la diversité et de gestion des talents au sein de la fonction publique fédérale canadienne, se base sur deux

critères: un d'ordre théorique, qui est le manque de connaissances établies sur notre sujet de recherche et un d'ordre pratique, qui est l'absence de connaissances des pratiques ou de grappes de pratiques formelles susceptibles d'améliorer la performance organisationnelle lorsqu'elles sont bien alignées.

3.2 L'entrevue semi-dirigée comme méthode de collecte

Nous avons opté pour cette stratégie de recherche parce qu'elle est utilisée lorsque le chercheur en sait suffisamment sur le sujet pour pouvoir identifier le domaine et ses principales composantes, mais qu'il n'est pas en mesure d'anticiper toutes les réponses possibles (McIntosh et Morse, 2015). Privilégiée en recherche qualitative (Baribeau et Royer, 2013), l'entrevue semi-dirigée accorde aux répondants une certaine liberté pour expliquer leurs pensées, leurs perceptions et leurs préoccupations et d'approfondir certaines réponses. Celles-ci nous ont aidés à comprendre et à interpréter le point de vue des participants sur leurs expériences au sein de la fonction publique canadienne. Nous avons eu des entrevues semi-dirigées avec des cadres intermédiaires et supérieurs et des employés de cinq ministères fédéraux et d'une agence fédérale qui se sont portés volontaires.

Comme le soulignent McIntosh et Morse (2015), l'entrevue semi-dirigée est conçue pour recueillir les réponses subjectives des répondants concernant une situation ou un phénomène particulier qu'ils ont vécu. Elle est utilisée lorsque les connaissances objectives sur une expérience ou un phénomène sont suffisantes, mais que les connaissances subjectives font défaut. Ces chercheurs postulent que la flexibilité des réponses des participants rend unique l'entrevue semi-dirigée compte tenu du degré de pertinence qu'elle apporte au sujet tout en restant à l'écoute du participant. De plus, sur le plan analytique, elle se caractérise par la comparaison des réponses des répondants par item. Dans cette même veine, d'autres chercheurs soutiennent que puisque les chercheurs constructivistes ont tendance à s'appuyer sur les points de vue des participants concernant le phénomène étudié, la grande majorité des recherches inductives restent basées sur des entrevues semi-dirigées et sont de nature interprétativiste. En conséquence, l'utilisation de ce type d'entrevue comme méthode de collecte de données est justifiée par son affinité avec les conversations de la vie quotidienne

et la centralité des interactions, des échanges et de la négociation du sens entre le chercheur et l'interviewé (Mojtahed et al., 2014). Cette méthode nous permet de comprendre comment la perception ou les comportements d'une personne sont influencés par son entourage, les programmes et les politiques, ainsi que l'environnement physique et le contexte dans lequel elle évolue (Esposito et Evans-Winters, 2021). McIntosh et Morse (2015) affirment que l'entrevue semi-dirigée, de nature descriptive et interprétative, est illustrée par des recherches visant à découvrir le monde expérientiel de la personne interrogée dans le cadre de dimensions thématiques. Elle est une option viable parce qu'elle privilégie épistémologiquement le participant en tant que connaisseur. Ces chercheurs nous informent également que dès le départ, on reconnaît que le cadre est limité et que la connaissance subjective est essentielle à son expansion.

Dans le contexte actuel du gouvernement fédéral canadien qui est notre terrain de recherche, l'entrevue semi-dirigée est en ligne droite avec notre cadre théorique. Le comportement des employés et des dirigeants ainsi que les actions et les expériences de ces derniers doivent être compris dans leurs contextes spécifiques. Ceux-ci ne peuvent être ignorés ou maintenus constants; ils peuvent être considérés comme des aspects pertinents de la situation et du système social dans lequel ces acteurs évoluent (Miles et al., 2014). Ces auteurs postulent que si l'on se concentre uniquement sur les actions individuelles sans tenir compte de leurs contextes, on risque de ne pas bien appréhender la signification des événements parce que les contextes déterminent la façon dont nous comprenons ces significations et les incorporent. Afin d'étudier le phénomène et de le situer dans son contexte, les entretiens constituent l'un des moyens que le chercheur peut utiliser pour collecter des données qualitatives (Cresswell, 2013). Notre question spécifique de recherche documente les pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité et comment leur alignement peut augmenter la performance organisationnelle. Dès lors, l'entrevue semi-dirigée s'est avérée pertinente pour discuter des expériences des participants.

Avec l'accord de consentement que nous avons signé de concert avec les participants, l'entrevue semi-dirigée nous permet de recevoir de ces derniers des réponses spontanées, riches, spécifiques et pertinentes (Brinkmann et Kvale, 2015). Cependant, comme le

postulent plusieurs chercheurs, nous avons tenu compte « du respect des droits et du bien-être des répondants, respect qui se décline en quatre exigences: sauvegarder les droits, les intérêts et la sensibilité des sujets; communiquer les objectifs de la recherche et l'importance de leur collaboration; assurer la confidentialité ; et protéger l'anonymat afin d'éviter toute exploitation » (Baribeau et Royer, 2013, p. 26). Brinkmann et Kvale (2015) soutiennent que cette méthode de recherche permet de capter le langage corporel incluant le rire, les tiques ou tout autre geste de la part des répondants et aide le chercheur à mieux interpréter les réponses qu'ils ont fournies. Au nombre des avantages, elle nous offre la possibilité non seulement de suivre et de clarifier les significations des aspects pertinents des réponses des répondants, mais elle nous aide également à vérifier nos interprétations de ces réponses au cours de l'entrevue. De plus, compte tenu de son caractère itératif, elle nous permet d'identifier l'émergence de nouveaux thèmes tout au cours du déroulement de l'entrevue, et de mieux appréhender le sens que les interviewés accordent aux phénomènes de gestion des talents, de gestion de la diversité et de performance organisationnelle. Fort de cela, nous avons adopté un schéma d'entrevue non linéaire; nous l'avons ajusté en fonction des réponses des interviewés à nos différentes questions relatives au phénomène étudié.

Bien que les critiques soient à l'effet que l'entrevue semi-dirigée engendre, entre autres, des problèmes de coûts et des difficultés liées à la transcription du langage corporel, de l'ironie et du ton dans lequel le sujet s'exprime (Brinkmann et Kvale, 2015), elle offre quand même aux participants un haut degré de confidentialité et se révèle particulièrement appropriée pour explorer des sujets très sensibles ou chargés symboliquement (Esposito et Evans-Winters, 2021; Gill et al., 2008; Touré, 2010). En outre, comparée aux autres méthodes telles que les groupes de discussion, elle est 18 fois plus susceptible de soulever des sujets socialement sensibles qui nécessitent beaucoup moins de temps et d'efforts pour générer les données (Guest et al., 2017). Plus que tout autre dispositif, elle est principalement utilisée pour analyser des phénomènes ou des situations; elle permet de saisir, au travers de l'interaction entre un chercheur et un sujet, le point de vue des individus, leur compréhension d'une expérience particulière, leur vision du monde, en vue de les rendre explicites, de les comprendre en profondeur ou encore d'en apprendre davantage sur un objet donné (Baribeau et Royer, 2013). Compte tenu des critiques formulées à l'égard de l'entrevue semi-dirigée et

étant donné que l'interviewé idéal n'existe pas, nous avons pris des décisions ponctuelles en termes de quoi demander et comment le demander et quels aspects des réponses des interviewés nécessitaient des questions de suivi.

3.3 Design de la recherche

Pires (1997) postule que la certitude du répondant sur un fait doit être vue comme une forme de croyance : ce n'est pas parce qu'il est convaincu que les choses se passent d'une certaine façon qu'elles se passent effectivement de cette façon. D'autres chercheurs vont dans le même sens et soutiennent que « les faits sociaux ont des facettes objectivables, mesurables et quantifiables, mais sont aussi des construits subjectifs, dont les approches qualitatives peuvent dégager les significations que les individus confèrent à la réalité puisqu'elles sont une dimension importante de la manière dont ils réagissent à cette réalité » (Wanlin, 2007, page 268). Brinkmann et Kvale (2015) soulignent qu'il n'existe pas de procédures ou de règles standard quant à la façon de conduire une entrevue. Nonobstant, le chercheur doit mesurer les implications éthiques liées au choix de sa méthode et indiquer la théorie qui la sous-tend. Dans le cadre de cette thèse, il s'agit de la théorie de l'intersectionnalité.

En vue de nous assurer de la qualité de la conception de cette recherche, nous avons tenu compte des critères de confiance, de crédibilité, de conformabilité et de fiabilité des données (Yin, 2014). Nous avons été authentiques et transparents quant à notre identité et à nos origines dans nos interactions avec les participants (Abrams et al., 2020). Toutefois, nous reconnaissons et acceptons l'influence réflexive de nos propres interprétations, car nous sommes aussi immigrants et nous avons travaillé comme cadre à la fonction publique fédérale canadienne pendant de nombreuses années. Quoique nul ne puisse être totalement évacué de son passé et de son histoire, mais, grâce à la réflexivité et à notre posture éthique, nous nous sommes arrangés pour nous débarrasser de nos préconceptions en tenant compte uniquement dans nos analyses des informations reçues des participants. Les réponses obtenues de ces derniers nous ont permis d'identifier et de décrire les pratiques de gestion de la diversité et de gestion des talents, formelles ou informelles, mises en place dans leur organisation ainsi que leur alignement pour une meilleure performance organisationnelle.

Cadre de la recherche

Comme souligné dans les chapitres précédents, nous avons entrepris cette recherche dans le but de répondre à la question suivante : *quelles sont les pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité au sein de la fonction publique fédérale canadienne et comment favoriser leur alignement pour une performance organisationnelle accrue ?* Pour y arriver, nous avons sollicité l'aide de plusieurs ministères et agences fédéraux canadiens à travers leur direction générale de ressources humaines. Celles-ci en ont fait part à leurs employés au cours des réunions d'équipe et également à l'aide de courriels qui ont été envoyés à d'autres directions générales. Les employés nous ont ensuite contactés par courriel et par téléphone pour nous informer de leur intérêt à participer à cette recherche. Ils nous ont aussi communiqué le nom du ministère ou de l'agence fédérale pour lesquels ils travaillent. Ces organisations ont l'obligation de s'assurer de la mise en œuvre des politiques du gouvernement, dont les objectifs stratégiques sont énumérés dans la lettre de mandat de chaque ministre. De ce fait, les cadres intermédiaires et supérieurs définissent les moyens à mettre en place pour atteindre ces objectifs de manière efficace et efficiente. Comme stipulé dans les manuels de politiques et de procédures des ministères et agences fédéraux, cette démarche vise avant tout à améliorer la performance organisationnelle en termes de bonne gouvernance, de diversité de la main-d'œuvre, de services aux Canadiens et d'inclusion des groupes racialisés. Cette performance organisationnelle prend appui, entre autres, sur la performance individuelle qui est mesurée en se référant aux critères et aux indicateurs de performance clés associés aux objectifs définis au début de l'année avec l'employé indépendamment de son niveau. Avec la théorie de l'intersectionnalité comme toile de fond, nous présenterons dans les prochaines sections le contexte dans lequel les entrevues se sont déroulées ainsi que l'impact de l'environnement et de la position des répondants dans la hiérarchie organisationnelle sur la formulation de leurs réponses à nos questions.

3.4 Échantillonnage et déroulement des entrevues

Notre stratégie d'échantillonnage est non-probabiliste et nous avons fait le choix d'un échantillonnage en boule de neige. Notre décision est basée sur le fait que nous n'avons pas pu trouver le nombre exact d'employés et de cadres souhaité pour participer à cette recherche. Ceux qui ont répondu à notre demande sont membres de différents groupes de travail au niveau des ministères et de l'agence fédérale présentés dans la section 3.6 de ce chapitre. La plupart des répondants nous ont été recommandés par d'autres participants qui nous ont volontairement contactés par courriel. Comme le postule Flyvbjerg (2011), la méthode d'échantillonnage doit être appropriée à la population ciblée, aux objectifs de l'étude et à la méthode de collecte de données retenue. De fait, en recherche qualitative, il est reconnu que la qualité de l'échantillon est moins liée à sa taille et à sa représentativité qu'au fait qu'il produit des informations nouvelles (Baribeau et Royer, 2013). Par ailleurs, la qualité scientifique d'une recherche ne dépend pas du type d'échantillon ni non plus de la nature des données, qu'elles soient quantitatives ou qualitatives, mais du fait qu'elle est, dans l'ensemble, bien construite (Pires, 1997). Nous avons été conscients des biais de sélection liés à l'échantillonnage en boule de neige, car les participants recrutés auraient pu être semblables au répondant qui nous les a recommandés. Avec ce type d'échantillonnage, il peut être également difficile de généraliser les résultats parce que les interviewés n'ont pas été choisis par hasard. Cependant, comme nous le savons, l'approche qualitative n'a pas pour objectif ultime de produire des données généralisables à l'ensemble d'une population.

Nous avons envoyé un courriel à tous les employés des directions générales des secteurs que nous avons identifiés en vue de leur expliquer le but de notre recherche. Les intéressés nous ont contactés par courriel et nous ont recommandés à d'autres répondants. Nous avons sélectionné les participants sur la base de leur engagement à poursuivre leur carrière au sein de la fonction publique fédérale canadienne en vue de la planification de la relève et également sur la base de leur évaluation de performance pour l'année en cours et celle précédant notre recherche. Nous avons également tenu compte des critères de race, du nombre d'années d'expérience, de couleur de peau, d'ethnicité et de genre en vue d'une meilleure représentativité. En ce sens, Pires (1997) reprend la remarque de Michelat (1975)

à savoir qu'« il est surtout important de choisir des individus les plus divers possibles. L'échantillon est donc constitué à partir des critères de diversification en fonction de variables qui, par hypothèse, sont stratégiques pour obtenir des exemples de la plus grande diversité possible des attitudes supposées à l'égard du thème de l'étude » (Pires, 1997, page 65). Dans notre souci d'appréhender la « réalité » en vue de contribuer à l'effort de théorisation dans le domaine de la gestion de la diversité, de la gestion des talents et de la performance organisationnelle, nous avons donc consulté des acteurs venant d'horizons et de cultures différents qui nous ont aidés dans une large mesure à répondre à notre question spécifique de recherche.

Bien que selon Brinkmann et Kvale (2015), le nombre de participants n'a rien à voir avec la qualité scientifique de l'étude, entre le 26 octobre 2023 et le 17 juin 2024, nous avons conduit 26 entrevues semi-dirigées à raison d'un maximum de 90 minutes par entrevue. À l'exception de certains participants qui ont été plus loquaces que d'autres, la majorité des entrevues ont duré moins que le temps maximum prévu. Ces 26 entrevues nous ont permis d'atteindre une saturation des données; c'est-à-dire, une redondance des informations, un point où toute donnée nouvelle n'apportait aucun élément inédit à la compréhension du phénomène à l'étude (Baribeau et Royer, 2013). Ces 26 entrevues ont été réalisées avec des participants, dont les caractéristiques sociodémographiques sont présentées ci-dessous. Comme indiqué dans les graphes ci-dessous, ils viennent d'une agence fédérale et de 5 ministères fédéraux qu'ils ont eux-mêmes identifiés. Nous avons préparé trois listes de questions : une destinée aux employés, une autre conçue pour les cadres intermédiaires et une troisième pour les cadres supérieurs. Certaines questions ont été les mêmes pour les trois groupes compte tenu de leur caractère général et d'autres ont été posées par rapport au statut ou à la position hiérarchique du répondant. Les réponses des participants nous ont permis de comprendre et d'interpréter leur point de vue sur les politiques de gestion de la diversité, de gestion des talents, de performance organisationnelle ainsi que sur les pratiques qui y sont associées et mises en place de façon isolée, formelle ou informelle au sein de leur ministère ou agence fédérale.

Déroulement des entrevues

Les entrevues ont été réalisées à l'endroit, aux dates et heures convenus, en français ou en anglais, selon le choix des participants. Certains répondants ont été interviewés dans leur bureau et d'autres virtuellement via la plateforme MSTeams à cause de la flexibilité qu'offre cette plateforme. Pour des raisons de confidentialité et conformément à l'accord de consentement, nous avons assigné un nom fictif et un code numérique à chacun d'eux. L'accord de consentement ainsi que les questions d'entrevue ont été envoyés aux participants au moins une semaine avant la date convenue pour l'entretien. Les questions n'ont pas été testées, car elles étaient courtes, simples, claires et précises. Elles étaient posées à partir des différentes grilles d'entrevue qui se trouvent en annexe de cette thèse. Celles liées au pourquoi et au quoi étaient posées avant celles liées au comment. De façon générale, les questions portaient sur les concepts de talent, de gestion des talents, de diversité, de gestion de la diversité, d'intersectionnalité et de performance organisationnelle. Nous avons également posé des questions sur les effets de la classification des employés, le plan de succession, les façons de mesurer la performance organisationnelle et sur les moyens susceptibles de conduire à un meilleur alignement des pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité en vue d'une performance organisationnelle accrue. En nous référant à la théorie de l'intersectionnalité et au positionnement paradigmatique de notre cadre théorique et conceptuel, nous avons aussi posé des questions sur les expériences des participants et sur la manière dont ces expériences sont implicitement façonnées par leur race, leur genre, la couleur de leur peau, le nombre d'années d'expérience, leur ethnicité et d'autres identités sociales qui se chevauchent. En outre, nous avons également posé des questions de suivi ne faisant pas partie du guide afin de clarifier notre interprétation de la réponse du participant. Nous avons noté qu'en général, les répondants étaient détendus lorsqu'ils partageaient avec nous leur opinion et leur interprétation de certaines expériences vécues au cours de leur carrière. Leur langage corporel traduisait une forme de confiance dans les réponses à certaines de nos questions. Nous les avons laissé parler et n'intervenons que lorsqu'il fallait leur demander de préciser ou d'élaborer sur des points qui semblaient être ambigus. Nous avons évité les questions suggestives quoique certains chercheurs expérimentés estiment que ces genres de questions sont parfois utiles afin d'obtenir des

informations que le répondant pourrait autrement ne pas dévoiler (Dohrenwend et Richardson, 1956). En plusieurs occasions, nous avons noté une certaine variation dans leur voix lorsqu'ils répondaient à certaines de nos questions de suivi. Cette variation dans le ton de la voix était surtout remarquée chez certains cadres supérieurs qui prêtaient plus d'attention à ce qu'ils disaient. Une attitude qui pourrait être interprétée comme s'il ne fallait pas dire « toute la vérité ». Quant aux entrevues en présentiel, elles ont été réalisées dans de petites salles de conférence choisies par les répondants des différents ministères. Comme nous l'avons déjà souligné, ces dirigeants ont, entre autres, pour responsabilité d'appliquer et de faire appliquer la politique du gouvernement en matière de diversité, d'inclusion, de gestion des talents et de performance organisationnelle, le tout ayant pour toile de fond les non-dits des processus de catégorisation sociale. Nous avons retenu cet aspect du comportement des répondants - baisse d'intensité dans leur voix - parce que le contexte organisationnel devient pour eux une contrainte et constitue en quelque sorte le cadre situationnel dans lequel se produisent les phénomènes (Joshi et Roh, 2009). De plus, les actions d'une personne doivent être comprises dans leur contexte spécifique et ce contexte ne peut être ignoré ou maintenu constant; donc, « la signification est toujours dans le contexte, et les contextes intègrent la signification » (Miles et al., 2014, p. 167). Comme le recommandent Brinkmann et Kvale (2015), nous avons pris au plus dix minutes après chaque entrevue pour réfléchir sur ce qui a été dit. Nous nous sommes référés à nos notes de terrain afin de ne pas perdre l'essence de ce qui a été dit et l'interprétation du phénomène tant par le répondant que par nous. Cette façon de procéder nous a aidés à faire des allers-retours entre la réflexion sur les données existantes et l'élaboration de stratégies pour la collecte de nouvelles données, souvent de meilleure qualité (Miles et al., 2014). Nous avons manipulé les données recueillies tout au long des différentes entrevues en respectant les sept étapes que postulent Brinkmann et Kvale (2015) à savoir thématiser, concevoir, interviewer, transcrire, analyser, vérifier et reporter tout en considérant les réalités du terrain. Nous avons utilisé le logiciel NVivo pour la production verbatim de toutes les entrevues que nous avons relues plusieurs fois afin de corriger les erreurs de l'enregistrement et de nous assurer d'inclure tous les détails pertinents à notre analyse spécifique.

3.5 Processus d'analyse des données collectées

L'analyse de données qualitatives se définit d'abord par son objet, car il s'agit avant tout d'un processus d'identification de thèmes, de construction d'hypothèses (idées) et de clarification de liens (Krief et Zardet, 2013). Compte tenu du volume d'informations reçues des répondants, nous avons mis en place dès le début de la collecte des données un plan de gestion de ces données afin de les sécuriser et de nous familiariser avec elles avant même de débiter l'analyse. Comme le recommande Yin (2014), nous avons développé une stratégie analytique générale ayant pour but de lier les données à certains concepts d'intérêt qui nous ont guidés dans l'analyse. Dans le cadre de cette thèse, nous avons procédé au codage des entrevues ligne par ligne et paragraphe par paragraphe à partir du repérage thématique. Une fois les données codifiées, Savoie-Zajc (2000) soutient qu'il importe de dégager les catégories et de les structurer selon leurs propriétés et leurs dimensions. Nous avons revu nos mémos et nos notes de terrain qui contiennent nos interprétations préliminaires lors de la codification des données et nous avons questionné ce matériel. Nous avons donc gardé un lien constant entre les données et la codification, car, selon ce chercheur, cette étape constitue déjà un premier pas vers l'élaboration théorique. Nous nous sommes assurés que les données brutes reliées à chacun des codes étaient clairement identifiées et pouvaient être facilement retrouvables compte tenu de leur importance fondamentale pour l'interprétation des résultats.

En tant que processus itératif, ce codage thématique visait à catégoriser l'information afin de la rendre plus facilement compréhensible. C'est un effort d'interprétation des données fondé sur la déduction et l'inférence qui se balance entre deux pôles, d'une part, la rigueur de l'objectivité, et, d'autre part, la fécondité de la subjectivité (Wanlin, 2007). Son utilisation permet au chercheur de jouer un rôle actif dans la production de connaissances et de s'écarter aussi de toute notion positiviste d'interprétation des données (Byrne, 2021). Nous nous sommes donc référés à cette approche d'analyse, dont les six (6) étapes sont les suivantes : familiarisation avec les données, développement des codes préliminaires, développement des thèmes préliminaires, révision et définition des thèmes, et présentation des résultats. Comme le soulignent Braun et Clarke (2020), bien que ces six étapes soient organisées dans un ordre séquentiel logique, le chercheur doit être conscient que l'analyse n'est pas un processus

linéaire de progression à travers les étapes. Il s'agit plutôt d'une analyse réursive et itérative, qui exige du chercheur qu'il passe d'une phase à l'autre en fonction des besoins.

La familiarisation avec les données débute avec l'écoute des enregistrements et la production verbatim des entretiens. La lecture et les lectures subséquentes de la transcription des 26 entrevues nous ont permis de préanalyser les données que nous avons triangulées en comparant les réponses des participants, les perceptions des cadres et celles des employés. Elles nous ont aussi permis de noter les tendances, de les classer et de développer des codes initiaux en lien avec notre question de recherche. Miles et al (2014) soutiennent que le codage est donc une tâche de condensation des données qui permet d'extraire le matériel le plus significatif, d'assembler des morceaux de données qui se rejoignent et de condenser le tout en unités facilement analysables (traduction libre de l'auteur). Ainsi, à l'aide du logiciel NVivo qui est l'une des méthodes de codage qualitatif les plus connues (Miles et al., 2014), nous avons codé seulement les informations qui ont rapport avec notre question de recherche. Un code descriptif est attribué aux données pertinentes que nous avons résumées en quelques mots ou une courte phrase. Byrne (2021) recommande au chercheur de travailler systématiquement sur l'ensemble des données, en accordant la même attention à chaque élément de données et en identifiant les aspects des éléments de données qui sont intéressants et qui peuvent être utiles pour développer des thèmes. La méthode de codage par attributs nous a également permis de noter des informations descriptives de base telle que le cadre du travail sur le terrain, les caractéristiques ou les données démographiques des participants et d'autres variables présentant un intérêt pour l'analyse qualitative. Selon Miles et al (2014), cette méthode de codage convient à la quasi-totalité des études qualitatives, mais plus particulièrement à celles qui comptent plusieurs participants et plusieurs sites. Le codage des données collectées, à l'aide du logiciel NVivo, a déclenché notre pensée analytique (Miles et al., 2014). Cet exercice nous a aidés dans notre analyse et notre interprétation des postulats sous-tendant la théorie de l'intersectionnalité mobilisée dans le cadre de cette thèse. Cependant, le logiciel NVivo ne peut pas aller au-delà des idées, de la créativité, des prises de conscience que le chercheur effectue au cours du travail d'analyse et qu'il réinvestit dans sa recherche (Savoie-Zajc, 2000). Bien qu'en général le codage soit reconnu comme un processus intrinsèquement subjectif (Braun et Clarke, 2020), il fournit néanmoins, des

informations essentielles provenant des participants à des fins d'analyse et d'interprétation du phénomène étudié et de son contexte. De ce fait, nous avons adopté une approche inductive qui nous a permis de : a) considérer les descriptions subjectives des expériences des répondants comme des données légitimes pour l'analyse (Levitt et al., 2018) ; b) développer des codes qui sont considérés comme mieux fondés empiriquement et qui reflètent uniquement le contenu des données. Ces codes représentent au mieux le sens des réponses des participants à nos questions. Nous avons utilisé le codage sémantique et latent pour catégoriser certains segments des données. En effet,

Les codes sémantiques sont identifiés à partir des significations explicites ou superficielles des données. Le chercheur ne va pas au-delà de ce que la personne interrogée a dit ou écrit. Pour ce qui est du codage latent, il va au-delà du niveau descriptif des données et tente d'identifier les significations cachées ou les hypothèses sous-jacentes qui peuvent façonner ou informer le contenu descriptif ou sémantique des données. Lorsque le codage est latent, l'analyse devient beaucoup plus interprétative et exige un rôle plus créatif et plus actif de la part du chercheur (traduction libre de l'auteur) (Byrne, 2021).

Tenant compte de cette remarque, le processus de génération de codes n'est pas normatif en ce qui concerne la manière dont les données sont segmentées et détaillées pour le codage, et le nombre de codes ou le type de codes qui sont interprétés à partir d'un élément de données. Nous avons ensuite catégorisé les codes en vue de développer des thèmes ; ce qui a nécessité un travail d'analyse et d'interprétation considérable de notre part. Comme l'indique le tableau en annexe de cette thèse, initialement nous avons développé 155 codes et 10 thèmes préliminaires. Nos multiples révisions et itérations ont finalement conduit à 55 codes et 3 thèmes que nous avons analysés au regard de l'ensemble des données. Les thèmes sont généralement considérés comme des résumés ou des aperçus des choses les plus fréquentes que les participants disent en rapport avec un sujet particulier ou une question de collecte de données et qui nécessitent un travail d'analyse de la part du chercheur (Braun et Clarke, 2020). Conséquemment, l'analyse réalisée au cours de la phase de révision des thèmes et sous-thèmes nous a permis d'obtenir un modèle de codes et d'éléments de données qui communique quelque chose de significatif en lien avec notre question de recherche. En effet, comme le postule Byrne (2021), il importe que le chercheur s'assure que ceux-ci forment un modèle cohérent et que le thème ou le sous-thème présente un argument logique et peut

contribuer à la narration globale des données. Nous avons donc revu les données et éliminé certains codes qui étaient à la fois incohérents, redondants et qui portaient à confusion. Nous avons fait autant pour les 10 thèmes préliminaires dont certains ont été éliminés, convertis en sous-thèmes ou combinés à d'autres thèmes dont l'adéquation faciliterait une meilleure analyse des données. Nous les avons révisés afin de les rendre plus informatifs et mémorables, car selon Byrne (2021) ils sont la première indication pour le lecteur de ce qui a été capturé à partir des données. Les 3 thèmes révisés ont été évalués en fonction de leur capacité à fournir l'interprétation la plus pertinente des données par rapport à notre question de recherche. Les 2 premiers thèmes présentent les points de vue des participants, les pratiques et les enjeux ou conséquences qu'entraînent le comportement des employés et des dirigeants sur l'alignement des pratiques associées au champ de la gestion des talents et à celui de la gestion de la diversité. Le 3^e thème traduit les recommandations formulées par l'ensemble des répondants pour une meilleure performance organisationnelle, le tout ayant pour toile de fond la théorie de l'intersectionnalité.

Conclusion

Notre méthodologie ainsi que notre méthode de collecte de données sont en adéquation avec notre problématique et notre question spécifique de recherche. L'approche qualitative et l'entrevue semi-dirigée se sont révélées appropriées pour tenter d'y répondre. La question de recherche, le matériau et les analyses et interprétations des données ne peuvent pas être abordés de façon linéaire, car ces trois enjeux sont interreliés et nécessitent un va-et-vient continu qui tient compte des changements des contextes et des préoccupations tant individuelles que corporatives. Les principaux concepts définis dans le chapitre précédent ainsi que les indicateurs qui y sont associés sont au centre de nos questions d'entrevues semi-dirigées. Cet ensemble nous a permis de mieux comprendre les pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité ainsi que l'impact de leur alignement sur la performance organisationnelle au sein de la fonction publique fédérale canadienne. Ces questions d'entrevue ont facilité l'étude du phénomène au sein de cinq ministères fédéraux et d'une agence fédérale. Nous sommes conscients des biais et des inconvénients liés aux enquêtes par entrevue, mais elle reste la meilleure méthode pour notre recherche, car au point de vue méthodologique elle nous permet d'avoir un accès privilégié à l'expérience de l'acteur (Baribeau et Royer, 2013). Comme le soulignent ces auteures, la valeur d'une recherche repose en grande partie sur la capacité du chercheur à donner du sens à ses données. En fait, la distinction claire entre les données et leur analyse constitue un défi et un critère de qualité important dans les recherches qualitatives (Krief et Zardet, 2013).

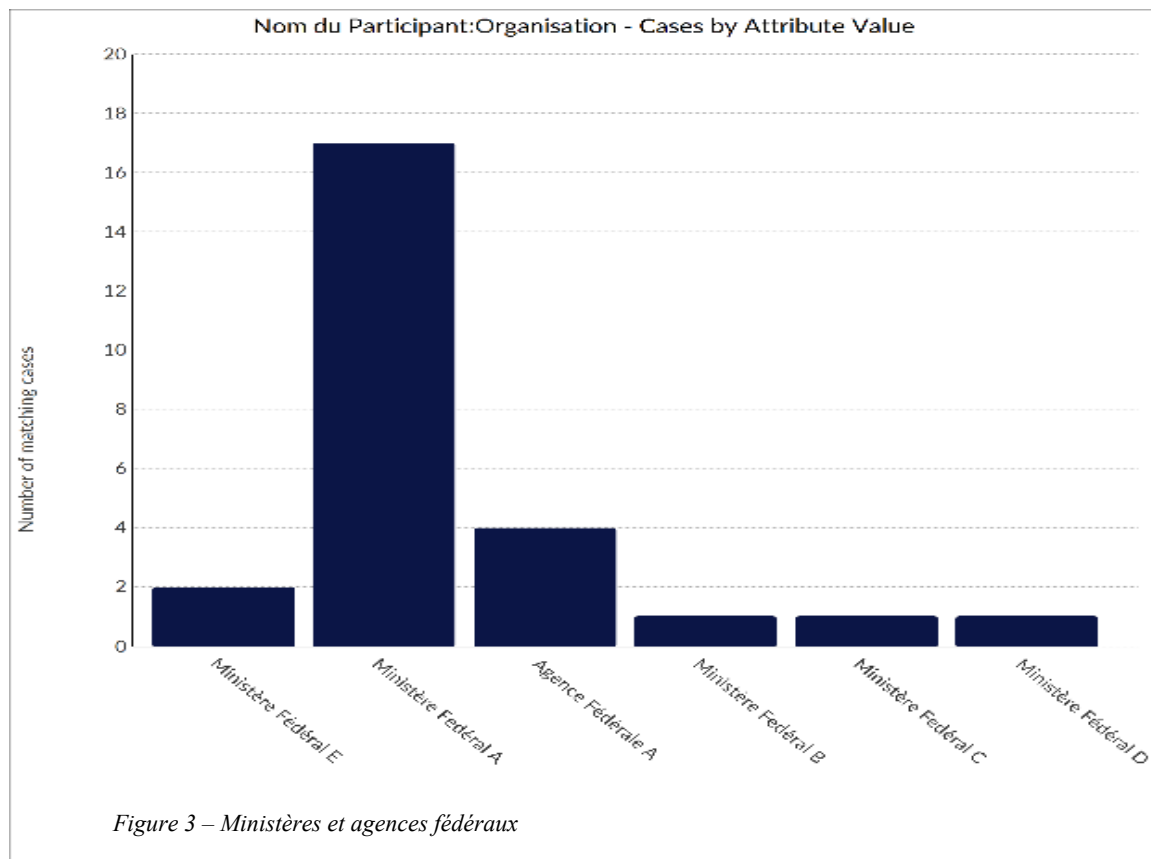
Chapitre 4: Présentation des résultats

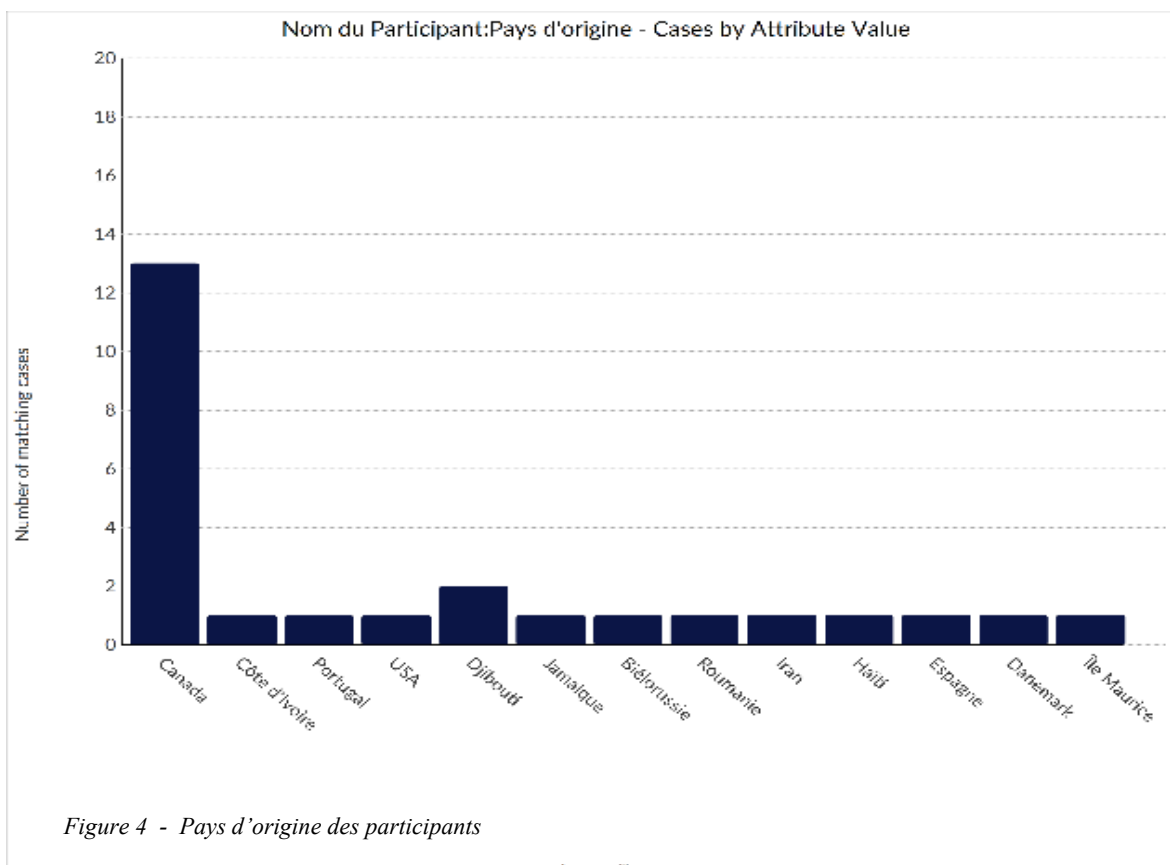
Introduction

Avec notre question de recherche comme toile de fond, nous présentons dans ce chapitre les données empiriques issues des entrevues individuelles semi-dirigées. Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, nous présentons les 3 thèmes résultant des 155 codes que nous avons développés selon une analyse thématique réflexive (Braun et Clarke, 2020). Ces thèmes et leurs sous-thèmes ont fait l'objet de nombreuses itérations. Les réponses des participants ont été analysées au regard de l'ensemble des données collectées et reflètent leurs expériences au sein de différents contextes susceptibles d'affecter leur compréhension et leur perception du phénomène étudié (Levitt et al., 2018). Nous concluons ce chapitre en offrant une vue globale des défis, des causes et des facteurs complexifiant l'exécution des pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité, leur alignement ainsi que leur inefficacité au niveau de la fonction publique fédérale canadienne. Ces nombreux défis et facteurs affectent à un degré ou à un autre l'évaluation objective de la performance des employés et entraînent également des conséquences pour la performance organisationnelle.

Caractéristiques sociodémographiques des participants

Les 26 participants à cette recherche, dont 50 % sont des femmes, sont issus de 5 ministères fédéraux et d'une agence fédérale. Il importe de souligner que nous n'avons pas choisi ces organisations; elles ont été identifiées par les participants eux-mêmes. Comme indiqué dans les graphes ci-dessous, ces derniers occupent diverses positions dans la hiérarchie organisationnelle et détiennent tous un diplôme universitaire. 46 % d'entre eux sont des immigrants, dont la culture de leur pays d'origine est différente de celle du Canada. En termes d'ethnicité, 65 % d'entre eux ont la peau blanche et 35 % ont la peau noire. Ils ont tous eu une évaluation de performance durant les 5 dernières années.





La fiche sociodémographique ci-dessous présente les principales caractéristiques des 26 participants à cette recherche ainsi que les différents ministères fédéraux et l'agence fédérale qui y ont participé. Les deux premières colonnes représentent le nom fictif des participants et le code numérique qui leur est assigné. Chaque code numérique est suivi des chiffres 0 (zéro) et 1 (un) au cas où il y aurait une deuxième entrevue pour clarifier certains aspects importants de leur réponse. De cette façon, cela nous aurait permis de distinguer les données provenant de chacune des entrevues. Mais, il n'y a pas eu une deuxième entrevue. Nous avons également modifié le nom des ministères et celui de l'agence fédérale. À l'exception d'Emily, gestionnaire au ministère fédéral C, ils sont tous bilingues et ont au moins 10 ans d'expérience de travail au total. Ils sont tous des employés permanents et le nombre d'années d'expérience est l'un des critères auxquels nous nous sommes référés dans l'analyse de nos données. Comme indiqué dans cette fiche sociodémographique, les participants viennent de différents pays, dont la culture est différente de celle du Canada.

Nom du Participant	Code numérique	Organisation	# d'années d'exp. dans l'Org.	# d'années d'exp. au total	Poste actuel	Genre	Pays d'origine	Couleur de peau	Bilingue	EPMA*
Alex	SA-01	Ministère Fédéral E	1 1/2	30	Directeur	Homme	Canada	Noire	Oui	Oui
Billy	DB-01	Ministère Fédéral A	17	24	Directeur de projets	Homme	Canada	Blanche	Oui	Oui
Clarens	RC-01	Ministère Fédéral A	14	24	Directeur général	Homme	Canada	Blanche	Oui	Oui
Claude	KC-01	Agence Fédérale A	5	10	Adjoint de programme	Homme	Côte d'Ivoire	Noire	Oui	Oui
Clément	AC-01	Ministère Fédéral A	2	28	Directeur Principal	Homme	Portugal	Blanche	Oui	Oui
Cliff	SC-01	Ministère Fédéral A	14	18	Directeur	Homme	USA	Blanche	Oui	Oui
Dalia	ED-01	Ministère Fédéral A	6	30	Directrice de projets intérimaire	Femme	Canada	Noire	Oui	Oui
Denise	VD-01	Ministère Fédéral A	5	30	Analyste	Femme	Canada	Blanche	Oui	Oui
Didier	SD-01	Ministère Fédéral A	14	20	Directeur de projets	Homme	Canada	Blanche	Oui	Oui
Dorah	AD-01	Ministère Fédéral B	5	22	Directrice Exécutive	Femme	Djibouti	Noire	Oui	Oui
Eduard	JE-01	Ministère Fédéral A	15	19	Gestionnaire de projet principal	Homme	Canada	Blanche	Oui	Oui
Emily	HE-01	Ministère Fédéral C	7	15	Gestionnaire	Femme	Jamaïque	Noire	Non	Oui
Fania	KF-01	Ministère Fédéral A	6	33	Gestionnaire de projets principal	Femme	Biélorussie	Blanche	Oui	Oui
Farah	MF-01	Ministère Fédéral E	8 mois	41	Sous-ministre	Femme	Djibouti	Noire	Oui	Oui
Florence	PF-01	Ministère Fédéral A	12	34	Directrice Régionale	Femme	Canada	Blanche	Oui	Oui
Fred	LF-01	Ministère Fédéral A	15	31	Directeur Principal	Homme	Canada	Blanche	Oui	Oui
Julien	BJ-01	Ministère Fédéral A	13	31	Gestionnaire de projets principal	Homme	Canada	Blanche	Oui	Oui
Lestly	ZL-01	Agence Fédérale A	16	27	Directeur de Recherche	Homme	Roumanie	Blanche	Oui	Oui
Lisa	HL-01	Ministère Fédéral D	3	25	Conseillère Principale	Femme	Iran	Blanche	Oui	Oui
Lucie	DL-01	Ministère Fédéral A	3	32	Agente de Communications	Femme	Haïti	Noire	Oui	Oui
Martine	EM-01	Ministère Fédéral A	13	46	Gestionnaire de projets principal	Femme	Espagne	Noire	Oui	Oui
Pedro	VP-01	Ministère Fédéral A	17	34	Gestionnaire de projets principal	Homme	Canada	Blanche	Oui	Oui
Phil	LP-01	Agence Fédérale A	6	36	Program Manager	Homme	Danemark	Blanche	Oui	Oui
Rachelle	PR-01	Ministère Fédéral A	8 mois	15	Gestionnaire de projets	Femme	Île Maurice	Noire	Oui	Oui
Sabine	DS-01	Agence Fédérale A	4 1/2	22	Directrice Principale	Femme	Canada	Blanche	Oui	Oui
Sarah	WS-01	Ministère Fédéral A	4	20	Gestionnaire	Femme	Canada	Blanche	Oui	Oui

Légende : EPMA* = Évaluation de la performance de l'employé

Présentation et description des thèmes

Ce tableau contient les thèmes et leurs sous-thèmes résultant des codes que nous avons développés à partir des réponses des participants. Ils présentent les enjeux ou les conséquences qu'entraînent les biais conscients ou inconscients des dirigeants sur les employés, notamment ceux issus des groupes racialisés, et leur motivation.

Thèmes	Sous-thèmes
4.1 Gestion de la diversité, points de vue, pratiques et enjeux	4.1.1 Points de vue des répondants 4.1.2 Pratiques de gestion de la diversité et interprétations associées
4.2 Gestion des talents, points de vue, pratiques et enjeux	4.2.1 Points de vue des répondants 4.2.2 Pratiques et interprétations associées
4.3 Recommandations pour un meilleur alignement des pratiques de gestion de la diversité et de gestion des talents en vue d'une performance organisationnelle accrue	4.3.1 Points de vue des répondants sur la P.O. 4.3.2 Évaluation hybride de la P.O. 4.3.3 Encadrement et développement des compétences des employés 4.3.4 Responsabilisation et formation des cadres 4.3.5 Guide formel des pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité 4.3.6 Renforcement et vulgarisation continue des pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité 4.3.7 Valorisation et capitalisation des différences 4.3.8 Alignement et impact des pratiques de gestion de la diversité et de gestion des talents sur la performance des employés 4.3.9 Intersectionnalité comme élément réflexif permettant l'alignement des pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité

Nous présenterons dans les prochains paragraphes les thèmes, tels qu'ils apparaissent dans le tableau ci-dessus. En considérant leurs caractéristiques, leurs propriétés, leur unicité et leurs composantes, ils répondent à notre question de recherche à savoir: *quelles sont les pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité au sein de la fonction publique*

fédérale canadienne et comment favoriser leur alignement pour une performance organisationnelle accrue ?

4.1 Gestion de la diversité, points de vue, pratiques et enjeux

Ce thème traduit la compréhension des participants du concept de diversité et de sa gestion. Il présente également les différents aspects et avantages qui sont liés à la mise en œuvre des pratiques qui y sont rattachées. Son unicité vient du fait qu'il fournit une vue globale des attentes des employés et de celles des superviseurs dans une perspective d'efficacité et d'efficience qui vise à contribuer à l'amélioration de la performance organisationnelle. En plus d'adresser les enjeux liés à la gestion de la diversité, ce thème fait ressortir également les faiblesses et l'inefficacité de la mise en œuvre des pratiques associées à ce champ, dont l'une des causes est l'absence d'un cadre légal robuste et contraignant qui amènerait les dirigeants à promouvoir la diversité dans la fonction publique fédérale canadienne. Conséquemment, les dérives observées entraînent un mauvais alignement de ces pratiques. Ses sous-thèmes sont les suivants : ***a) Points de vue des répondants sur la gestion de la diversité; b) Pratiques de gestion de la diversité et interprétations associées.*** Ces derniers ainsi que leurs codes présentent les défis complexes qui ont pour base la culture, les valeurs et les philosophies véhiculées à l'intérieur de la fonction publique fédérale canadienne. De façon générale, ils suggèrent également les changements à apporter dans les modes de fonctionnement afin de faire de la gestion de la diversité une réalité et de s'assurer de l'alignement de ses pratiques pour une meilleure performance organisationnelle. Ces sous-thèmes et leurs codes traduisent donc, la nécessité d'aboutir à un changement transformationnel et paradigmatique. Nous les avons analysés au regard de l'ensemble des données et du contexte dans lequel travaillent les répondants. Ce contexte est notamment façonné, entre autres, par la promotion d'une gestion inclusive des talents et aussi par l'atteinte des objectifs du gouvernement en termes d'inclusion des groupes racialisés comme stipulé dans les lettres de mandat de chaque ministre fédéral.

4.1.1 Points de vue des participants sur la gestion de la diversité

Les participants nous ont fait part de leur point de vue sur la gestion de la diversité. Les principaux codes regroupant ces points de vue sont : *Organisation diversifiée, Homogénéité et ses perspectives limitées, et Défis complexes basés sur les valeurs et la culture.*

Alex, directeur au ministère fédéral E, nous dit :

Pour moi, les groupes de travail diversifiés sont des groupes de travail composés de personnes d'origines socio-économiques différentes, y compris l'âge, le sexe ; de valeurs, perspectives et d'expériences différentes. Les groupes de travail homogènes sont assez ennuyeux. Ils n'obtiennent pas autant de résultats que les groupes de travail diversifiés qui rendent le travail plus facile, plus agréable et plus efficace. La gestion de la diversité est donc une pratique qui consiste à faire exactement cela, c'est-à-dire à gérer la différence sur le lieu de travail (traduction libre de l'auteur).

La perspective d'Alex témoigne de son intérêt à travailler dans les groupes diversifiés à cause des avantages qu'ils procurent dans la recherche de solutions aux problèmes complexes contrairement aux groupes homogènes qui, selon lui, manquent d'efficacité.

Clarens, directeur général au ministère fédéral A, va dans le même sens qu'Alex. Il dit :

Selon moi, la gestion de la diversité serait le fait de s'assurer qu'il y a de la diversité dans les ressources, les actions, les décisions, etc. Les avantages sont que les points de vue qui résultent des décisions, des actions, etc. vont venir de ressources avec des points de vue différents, opposés; ce qui va permettre de vraiment regarder les enjeux sous tous les angles.

La multiplicité des points de vue sous-tendant les actions et décisions des dirigeants est au centre de la réflexion de ce répondant. Il souligne aussi la nécessité de tenir compte des points de vue opposés. En effet, aucun groupe n'a le monopole de la vérité.

Dorah, directrice exécutive au ministère fédéral B, apporte une nuance dans sa définition et sa compréhension de la diversité et de sa gestion. La culture organisationnelle actuelle au niveau de la fonction publique fédérale semble être, selon cette répondante, l'une des causes fondamentales des frictions et de l'inefficacité des pratiques de gestion de la diversité.

Conséquemment, un changement de culture permettrait de mieux appréhender les différences entre les gens. Elle dit :

La gestion de la diversité est de comprendre les groupes d'employés qu'on a dans une organisation pour s'assurer que l'on comprend leurs différences, mais aussi qu'on apprend de leurs différences pour pouvoir enrichir l'organisation. Ainsi, une organisation diversifiée est une organisation où l'on voit des personnes différentes, comme je l'ai décrit plus haut, différentes de leur culture, de leur religion, de leur sexe, appartenance culturelle, l'âge, la couleur, tout ce qui rentre sous la définition de diversité. C'est impossible d'avoir ça tant que la culture de toute la fonction publique ne change pas et c'est toujours un "back and forth" quand on a une discussion par rapport à ça.

À travers ces commentaires, Dorah nous dit que pour apprendre des différences, il importe avant tout de reconnaître leur portée et leur contribution à la recherche de solutions aux problèmes rencontrés. Les solutions résultant de la complexité des différents points de vue nécessitent d'être analysées en vue de séparer les faits de leur interprétation. Ces solutions méritent également d'être évacuées des préconceptions et des stéréotypes des décideurs. En peu de mots, selon cette répondante, pour mieux appréhender les pratiques de gestion de la diversité dans la fonction publique fédérale canadienne, il importe de se référer à la cause fondamentale qui est la culture organisationnelle actuelle.

L'opinion d'Emily, gestionnaire au ministère fédéral C, sur la gestion de la diversité et des avantages d'une organisation diversifiée n'est pas différente de celle des autres répondants. Elle déclare :

Une organisation diversifiée représente des personnes de tous horizons, avec leurs différences culturelles, qu'il s'agisse de l'âge, de la race, de la culture, du statut, de la religion, et ainsi de suite. C'est le caractère unique de la personne. C'est la richesse et l'étendue des informations que nous pouvons obtenir d'un groupe de travail diversifié; en tant que cadre, cela offre un plus large éventail de perspectives, cela met l'accent sur la créativité, et c'est important pour moi personnellement, surtout maintenant, parce que cela aide à la résolution de problèmes. Cela m'aide dans de nombreux domaines et cela incite les gens à sortir des sentiers battus, à faire preuve de créativité et à éprouver un sentiment d'appartenance (traduction libre de l'auteur).

Ces commentaires révèlent encore une fois les avantages associés à un groupe de travail diversifié. Ceux-ci sont reconnus par la majorité des participants et se trouvent au centre de leurs réflexions même lorsqu'il y a des nuances dans leurs réponses. L'éventail de solutions qu'offrent les groupes de travail diversifiés varie avec le contexte et d'autres facteurs, tels que la culture organisationnelle, qui sont susceptibles d'influencer la perspective des acteurs.

Farah, sous-ministre au ministère fédéral E, est du même avis que les autres participants. Elle dit :

La diversité n'est pas seulement raciale. Il y a aussi la question de la diversité par rapport aux perspectives, aux expériences et au vécu. Donc, une organisation diversifiée, pour moi, c'est une organisation où l'on retrouve la diversité à tous les niveaux. Donc pour moi, c'est avoir un équilibre à tous les niveaux, à tous les paliers de l'organisation. Dans un groupe de travail diversifié, il y a tellement de perspectives qui sortent des idées, des échanges qui sont très constructifs.

Les commentaires de Farah soulignent également la multidimensionnalité du concept et ses avantages. Conséquemment, comme elle semble le suggérer, la diversité doit être présente à tous les niveaux de l'organisation en vue d'avoir un certain équilibre entre les divers groupes qui la composent. Cette diversité de points de vue, d'expériences et de vécus permet donc d'apporter de nouvelles perspectives, de confronter les idées et de questionner le statu quo.

Florence, directrice régionale au ministère fédéral A, va dans le même sens. Elle déclare :

Lorsque vous introduisez l'élément de diversité dans un groupe de travail, vous avez accès à des pensées, des opinions et des faits que vous n'auriez normalement pas. La diversité apporte des perspectives uniques ; elle apporte une nouvelle façon de faire les choses que vous n'auriez peut-être pas envisagées. Un groupe de travail diversifié permet donc, à mon avis, de faire les choses plus rapidement. Elles le sont toujours de manière plus complète, dans la mesure où nous atteignons nos objectifs en mettant tout le monde à contribution (traduction libre de l'auteur).

Ces commentaires confirment les particularités et les avantages des groupes de travail diversifiés en termes d'efficacité. Cette répondante souligne la célérité avec laquelle les tâches sont accomplies dans ces groupes. Cette réflexion est surprenante parce que le discours populaire soutient plutôt que le nombre élevé d'intervenants dans les discussions tendent souvent à ralentir les actions et les décisions à prendre. Étant donné que chaque groupe de travail diversifié est unique, ces commentaires méritent d'être analysés au regard du contexte dans lequel ces groupes fonctionnent.

Lisa et Sabine, respectivement conseillère principale au ministère fédéral D et directrice principale à l'Agence fédérale A, sont du même avis.

Ces différentes perspectives se rejoignent et confirment l'importance de la gestion de la diversité dans les organisations. Les commentaires susmentionnés offrent une vue globale qui tient compte des multiples dimensions de ce concept et des avantages que les organisations peuvent tirer de ses pratiques.

4.1.2 Pratiques de gestion de la diversité et interprétations associées

Les pratiques reliées à la gestion de la diversité comprennent, entre autres, des sessions de formation et de sensibilisation à la diversité et à l'inclusion, l'embauche, l'encadrement, le mentorat et la promotion d'employés venant des groupes racialisés, la composition des comités d'évaluation et d'entrevue. Les codes composant ce sous-thème soulèvent les préoccupations formulées par la plupart des répondants. Son unicité vient du fait qu'il met en lumière les pratiques associées à la gestion de la diversité, leurs causes, leurs faiblesses et leurs conséquences sur la performance organisationnelle et le manque de diversité au niveau de la main-d'œuvre. Certains dirigeants sont conscients de ce problème et se sont engagés à y remédier.

Alex nous dit : « ma direction générale a été créée pour répondre aux besoins des Noirs sur le marché du travail. Nous avons donc créé un bureau spécifiquement destiné aux noirs et aux autochtones. C'est mon travail. Tout ce que je fais, vise à rendre cet endroit plus diversifié et plus équitable » (traduction libre de l'auteur).

Le répondant est conscient du manque de diversité, dont certains groupes racialisés sont victimes. Cette prise de conscience du répondant peut être interprétée comme un pas dans la bonne direction de la part de la haute gestion dans la mesure où elle peut motiver et provoquer un regain de confiance chez d'autres groupes minoritaires qui pourraient avoir le sentiment d'être exploités et marginalisés.

Billy, directeur de projets au ministère fédéral A, constate également ce manque de diversité.

Il dit :

Encore une fois, en tant qu'homme blanc, je reconnais mon privilège inhérent, d'accord. Mais en tant qu'homme blanc, je reconnais que nous avons encore beaucoup de devoirs à faire. Il suffit de regarder l'environnement dans lequel nous nous trouvons, et il est toujours majoritairement blanc, il y a toujours plus d'hommes que de femmes, et encore une fois, je ne devine pas l'orientation sexuelle et la religion des gens (traduction libre de l'auteur).

Les commentaires de Billy décrivent ce que pensent plusieurs répondants dans le cadre de cette recherche. Indépendamment de leurs compétences, leurs expériences et leurs qualifications, Billy et d'autres répondants blancs reconnaissent les bénéfices que leur procurent leur race, la couleur de leur peau et leurs origines. Ces participants ont noté que la diversité ne se retrouve pas à tous les échelons de la fonction publique fédérale canadienne. Ce qui constitue, donc, un handicap dans les pratiques organisationnelles.

Julien et Didier, de race blanche, respectivement gestionnaire de projets principal et directeur de projets au ministère fédéral A sont du même avis que Billy. Julien nous dit :

Si tu l' observes, les gens qui sont au niveau de la haute gestion sont principalement des gens de race blanche. Mais, on est au Canada et cette diversité-là au Canada existe et devrait être représentée dans l'organisation à chaque niveau pour que justement on puisse avoir une représentation plus globale à chaque niveau; moi, c'est ce que je crois qui serait le mieux. Malheureusement, d'après ce que j'observe, au niveau de la haute gestion, la gestion de la diversité et la diversité elle-même est peu présente et c'est malheureux de voir qu'on ne voit pas cette diversité-là dans notre haute direction. Donc, la diversité est présente jusqu'à un certain niveau.

Leurs commentaires font également ressortir le manque de diversité dans les échelons supérieurs de l'organisation. Implicitement, cela sous-entend que de nombreux facteurs peuvent être à la base de cet enjeu. Les causes peuvent être multiples : le niveau d'expériences requis pour certains postes, les exigences linguistiques, le manque ou l'absence de leadership peuvent rendre difficile l'accès aux postes supérieurs. Toutefois, le constat de ces deux répondants, tel qu'ils l'ont décrit, apporte un éclairage pertinent sur l'absence de cadres supérieurs issus des groupes racialisés dans les hautes sphères de l'organisation. Ce constat risque de renforcer et d'amplifier la perception et les inférences

correctes ou incorrectes des employés et de ces groupes racialisés en ce qui concerne le manque de diversité et d'équité au sein de la fonction publique fédérale canadienne.

Emily, gestionnaire au ministère fédéral C, fait ressortir aussi l'un des effets pervers ou les conséquences du manque de diversité. Elle déclare :

J'ai toujours à l'esprit que l'effet négatif de ce manque de diversité pourrait entraîner des problèmes de moral, s'il n'est pas géré avec soin. Il peut donc aussi contribuer au favoritisme. Il est important d'améliorer les pratiques actuelles et se concentrer sur l'aspect le plus large de la question et d'avoir littéralement plus d'inclusion, en particulier l'inclusion dans le leadership. En effet, lorsque les employés constatent qu'ils sont représentés, cela les met dans de bonnes dispositions parce qu'ils se disent qu'ils peuvent être comme ça aussi (traduction libre de l'auteur).

Comme elle l'a décrit, le manque de diversité dans les organisations peut non seulement affecter le moral des employés, mais peut amplifier aussi leur perception de favoritisme, ainsi qu'une baisse de leur performance. Nous avons également noté sa préoccupation quant à la nécessité de promouvoir ceux qui sont issus des groupes racialisés dans des postes qui requièrent du leadership. Cette décision peut aider à motiver les autres employés et à leur donner un regain de confiance.

Le manque de diversité entrave dans une large mesure *l'inclusion des groupes racialisés*. Le fait de négliger cette pratique de gestion de la diversité risque d'affaiblir la coexistence des différents groupes au sein des organisations, de fragiliser l'harmonie qui existe entre eux et de diminuer la performance organisationnelle. Certains répondants vont jusqu'à rendre la direction des ressources humaines responsable du manque de diversité. Alex, directeur au ministère fédéral E, déclare ce qui suit :

Comme je l'ai déjà dit, les processus existants pour les ressources humaines sont généralement conçus par des personnes qui ne sont pas représentatives, car les ressources humaines sont principalement un domaine blanc; les perspectives et le besoin d'inclusion ne sont donc pas toujours présents (traduction libre de l'auteur).

Les commentaires d'Alex traduisent sa réticence et son manque de confiance dans les processus de recrutement et de promotion conçus par les responsables des ressources humaines. Sa réflexion, empreinte d'émotions, souligne aussi l'impact de la sous-

représentation des groupes racialisés à certains échelons de l'organisation sur le moral des employés tel que noté antérieurement. Sa perception est peut-être reliée à son vécu et au contexte organisationnel.

Emily, gestionnaire au ministère fédéral C, va dans le même sens qu'Alex. Elle dit :

Je pense que la gestion de la diversité implique la création et la mise en œuvre de pratiques et de politiques qui promeuvent une main-d'œuvre inclusive, et si nous pouvions nous y attarder un peu plus, nous devons avoir un groupe diversifié à la base, car, quels que soient les pratiques ou les systèmes qui en découlent, ils ne seront pas aussi efficaces que nous le souhaiterions si nous n'en faisons pas partie dès la création (traduction libre de l'auteur).

Sa description sous-entend que le manque de diversité et d'inclusion qu'elle observe ou qu'elle perçoit est dû aux faiblesses des politiques et des pratiques mises en place par les ressources humaines. Comme l'a dit Alex, l'exclusion des groupes racialisés dans la conception de ces politiques et pratiques est l'une des causes qui rendent difficile leur inclusion dans les sphères de décision. Conséquemment, cela risque de se perpétuer si les corrections nécessaires ne sont pas apportées.

Cependant, soulignons que Fred, directeur principal au ministère fédéral A, tient compte des directives du ministère en termes d'inclusion. Les employés qui composent son équipe viennent d'horizons différents. Il s'assure de les intégrer indépendamment de leurs origines, leur race, la couleur de leur peau, leur religion ou leur handicap. Il déclare :

À date, je parle personnellement des pratiques à moi. J'ai une équipe diverse selon les critères établis par le ministère. J'ai du monde de toutes sortes de cultures, j'ai du monde de toutes sortes de handicaps. Dans les handicapés, il y a toute sorte de personnes. Il y a des noirs, des Asiatiques, des gays.

La déclaration de Fred démontre qu'il s'approprie les directives de son ministère. Ses commentaires semblent indiquer que les pratiques qu'il a mentionnées ne sont pas prescriptives et ne sont pour certains qu'une conformité aux normes, règlements et politiques du gouvernement. Selon lui et implicitement, il revient aux dirigeants de les appliquer et de

les faire appliquer. De ce fait, les pratiques de gestion de la diversité mériteraient d'être renforcées pour qu'elles deviennent une réalité.

La *conception de programmes inclusifs* est une autre idée du sous-thème 2. Plusieurs programmes sont déjà mis en place dans les organisations du secteur public, mais très peu d'employés en sont au courant; ce qui nous porte également à penser qu'il y a un problème de vulgarisation qui freine l'efficacité des pratiques de gestion de la diversité et qui peut entraîner un mauvais alignement de celles-ci avec la performance organisationnelle. Nous avons décrit ce code comme la mise en place d'incitatifs visant à promouvoir l'intégration et la participation des groupes racialisés.

Alex, directeur au ministère fédéral E, nous dit :

Nous mettons parfois en place des programmes et des initiatives spéciales pour remédier à la sous-représentation de certains groupes, notamment les groupes racialisés. Je pense qu'il est nécessaire d'inclure la formation dans certaines de ces pratiques de gestion de la diversité (traduction libre de l'auteur).

Didier et Dalia, respectivement directeur de projets et directrice de projets par intérim au ministère fédéral A vont dans le même sens qu'Alex. Didier nous dit :

Je pense aux programmes exécutifs dans lesquels l'organisation donne la priorité aux minorités. Donc, on vous offre une première expérience et si vous voulez la faire, vous recevez la formation nécessaire pour progresser plus vite que n'importe quel autre employé et cela contribue à la diversité (traduction libre de l'auteur).

Ces commentaires confirment en quelque sorte qu'il y a un écart en termes de représentation entre les groupes racialisés et les blancs considérés comme le groupe privilégié. L'opinion de ces deux répondants s'aligne avec celle déjà exprimée par d'autres participants concernant le manque de diversité au niveau de la haute gestion. Certains sont même allés plus loin pour dire que la gestion de la diversité est juste une formalité face aux normes, aux règlements et aux politiques du gouvernement fédéral canadien. En effet, quelques répondants nous ont fait part de leur préoccupation quant à la rigueur et au sérieux des pratiques de gestion de la

diversité dans la fonction publique fédérale canadienne. Didier, directeur de projets au ministère fédéral A, déclare :

En ce qui concerne la gestion de la diversité, je pense qu'il s'agit un peu d'une formalité, une sorte d'exercice de case à cocher. Je pense que cela manque de sens ou de vision. En tant que cadre, je trouve que la culture des cadres n'est pas très empathique à l'égard des personnes en général (traduction libre de l'auteur).

D'autres répondants comme Florence, Lisa et Fred, respectivement directrice régionale au ministère fédéral A, conseillère principale au ministère fédéral E et directeur principal au ministère fédéral A sont du même avis que Didier. Lisa nous dit :

Bon, je ne vais pas l'édulcorer; je vais vous dire ce que je pense vraiment. Personnellement, je n'ai pas été très impressionnée en général, et mon expérience remonte à une quinzaine d'années dans le service public. Je trouve que lorsqu'on parle de diversité, il s'agit plutôt d'une case à cocher pour dire que nous sommes diversifiés (traduction libre de l'auteur).

Fred rajoute : « On engage une personne qui a un turban juste pour avoir la perception que l'équipe est diversifiée, mais ce n'est peut-être pas la bonne personne ».

Ces commentaires nous laissent comprendre que pour ces répondants et pour bien d'autres, les pratiques de gestion de la diversité au gouvernement fédéral canadien ne sont qu'une formalité et ne sont pas exécutées de façon rigoureuse; d'où, l'une des causes de leur inefficacité. Il convient, donc, de mettre en place des critères et des balises qui permettraient de produire les résultats escomptés en matière de gestion de la diversité. Cependant, selon plusieurs répondants, les différentes pratiques énumérées ont produit des résultats mitigés. Alex et Farah, respectivement directeur et sous-ministre au ministère fédéral E, nous font part de leur opinion sur les résultats obtenus à ce jour. Alex dit :

À ce jour, en ce qui concerne les résultats, ils ont été relativement fructueux, car je sais que notre main-d'œuvre est plus diversifiée. Ce qu'ils n'ont pas réussi à faire, c'est préparer la prochaine génération et la planification de la succession (traduction libre de l'auteur).

Farah rajoute :

Je vois une grande amélioration par rapport à ce que j'ai vu dans d'autres organisations où j'ai travaillé. Je vois quand même des résultats positifs. Je vois une meilleure représentativité ou une grande représentativité, mais il y a toujours place à l'amélioration.

En nous référant à ces commentaires, nous pouvons dire que les résultats sont mitigés. Si leur organisation est aujourd'hui plus diversifiée, cependant, ils ont noté qu'il y a encore du travail à faire en ce qui a trait au développement des talents des employés capables d'assurer la relève.

Billy directeur de projets au ministère fédéral A nous confie également que les résultats sont mitigés. Il nous dit :

En ce qui concerne la diversité, des progrès ont été réalisés pour diversifier l'organisation, tout en reconnaissant nos faiblesses passées. Ainsi, les choses se sont améliorées que ce soit pour les employés noirs, pour la réconciliation avec les autochtones, ou même pour la poursuite de l'égalité entre les hommes et les femmes. Mais nous avons encore du chemin à parcourir (traduction libre de l'auteur).

Ces commentaires nous portent à comprendre que les résultats obtenus à ce jour démontrent qu'il y a eu du progrès au niveau de certains ministères fédéraux en matière de gestion de la diversité. Les répondants sont toutefois conscients qu'il y a encore du chemin à faire et que les résultats actuels sont influencés par le contexte social et économique.

Dorah, directrice exécutive au ministère fédéral B, nous a également donné son opinion sur les résultats obtenus à ce jour dans son organisation. Elle déclare :

Ah! Nos résultats sont quand même bons; la seule chose que je dirais, il y a un rapport annuel qui est demandé par le greffier au sous ministre et souvent, on essaie de répondre d'une façon à avoir 100 %. C'est impossible d'avoir ça tant que la culture de toute la fonction publique ne change pas. De mon expérience, ce que je vois, c'est que des fois, on invente des choses en vue de respecter les normes. Je trouve que ce n'est pas la meilleure pratique pour démontrer qu'on fait bien les choses ou pas. Mon Sous-ministre est ouvert à l'idée que si on n'a pas bien fait les choses, il faut dire qu'on ne les a pas bien faites.

Comme nous pouvons le constater encore une fois, les résultats obtenus concernant la mise en œuvre des pratiques de gestion de la diversité sont mitigés. Toutefois, il est intéressant de constater que dans un souci de viser l'excellence, comme Dorah l'a souligné, certains ont tendance à inventer des choses. Ceci nous porte à penser qu'il importe de faire une analyse minutieuse des résultats de ces pratiques en vue de mieux appréhender leur validité.

4.1.3 Enjeux reliés à la gestion de la diversité

La gestion de la diversité et les pratiques qui s'y rattachent génèrent également de nombreux enjeux qui ont, entre autres, pour base, les ***barrières systémiques***. Celles-ci traduisent les préoccupations des répondants compte tenu de leurs conséquences sur la performance organisationnelle. Nous avons développé ce code au regard de l'ensemble des données collectées. La première idée porte sur la ***discrimination et le racisme***. Elle est basée sur l'opinion d'une majorité des participants, soit 21/26. Selon ces répondants, la discrimination et le racisme sont considérés comme l'une des principales causes qui empêchent certains employés issus des groupes racialisés de progresser dans leur carrière. De façon générale, ce sous-thème traduit les contraintes associées à l'embauche et à la promotion de la plupart des employés faisant partie des minorités visibles qui, entre autres et dans la majorité des cas, doivent être bilingues pour obtenir un poste permanent au gouvernement fédéral canadien ou pour gravir les échelons de la hiérarchie organisationnelle. Alex, directeur au ministère fédéral E, partage avec nous ce qui se passe dans son organisation. Il dit :

Les hommes blancs ont plus de chances d'accéder à des postes de direction que les femmes noires ou même les hommes noirs. Là où je travaille, les hommes noirs sont une espèce dangereuse. Nous ne sommes donc pas très nombreux. Sur 50 % de la population noire, nous représentons environ 10 % des cadres supérieurs en tant qu'employés noirs. Ce sont donc des barrières qui sont construites, car je peux vous dire que nos capacités sont équivalentes à celles de nos homologues. En fait, nos compétences sont parfois égales ou supérieures à celles de nos homologues blancs, mais les décisions ne sont pas toujours prises sur la base du talent, mais parfois sur la base de préjugés et de préférences personnelles (traduction libre de l'auteur).

La déclaration d’Alex expose ce que certains employés fédéraux de race noire perçoivent comme leur propre réalité. Ces commentaires rejoignent ceux formulés antérieurement par d’autres répondants. Ils nous laissent comprendre qu’il y a très peu d’employés issus des groupes racialisés qui occupent des postes de direction indépendamment de leurs compétences, leurs expériences et leurs qualifications. Cette situation ne favorise pas un bon alignement des pratiques de gestion de la diversité au sein de la fonction publique canadienne et risque d’entraîner des conséquences néfastes sur la performance organisationnelle.

Billy, directeur de projets au ministère fédéral A, reconnaît également l’existence de barrières qui empêchent certains employés issus des groupes racialisés de progresser dans leur carrière en dépit de leurs compétences, leurs qualifications et leurs talents. Il dit :

En ce qui concerne la gestion de la diversité, il y a eu des barrières dans le passé pour les individus ou pour certains groupes identifiés. Aujourd’hui, il s’agit donc d’aider à briser ces plafonds de verre et de veiller à ce qu’une personne compétente appartenant à une minorité particulière au sein de l’organisation bénéficie d’une promotion ou d’un soutien aussi efficace que possible (traduction libre de l’auteur).

L’opinion de Billy nous porte à penser que ces barrières n’existent plus dans son organisation, car il souligne que celles-ci existaient dans le passé. Toutefois, il reconnaît l’existence de ces plafonds de verre qu’il convient de briser. Claude, adjoint de programmes à l’agence fédérale A, et Emily, gestionnaire au ministère fédéral C, sont du même avis que Billy et Alex. Claude dit :

Aujourd’hui, on sait qu’une personne à compétences égales, un noir, une femme noire et une femme blanche ne vont pas avoir les mêmes opportunités. Une femme blanche et un homme noir n’ont pas les mêmes opportunités et là je parle de diversité globale. Disons une personne qui s’identifie avec un handicap physique et un autre n’ont pas forcément les mêmes opportunités.

L’opinion de Claude et celle d’Emily rejoignent les commentaires des autres répondants. Ils perçoivent cette réalité à travers leur propre prisme et à partir de leur vécu. À l’instar d’Alex, ils sont tous les deux de race noire et se considèrent comme désavantagés par rapport à leurs homologues blancs.

Ce sous-thème apporte un éclairage pertinent sur les barrières systémiques, la discrimination et le racisme perçu ou réel par certains employés issus des groupes racialisés. Il fait ressortir l'impact de ces facteurs sur leur engagement, leur motivation et leur intention de quitter l'organisation.

Au nombre des enjeux reliés à la gestion de la diversité, figure le *quota et ses effets pervers*. Nous l'avons également développé, basé sur l'opinion de 42 % des répondants. Nous l'avons décrit comme l'une des causes qui freinent l'atteinte des objectifs de la diversité. En termes de conséquences, il a un impact négatif sur le recrutement et la promotion qui devraient avoir pour base la méritocratie. Cependant, étant donné que la diversité et l'inclusion font partie des discours politiques des dirigeants et des objectifs du gouvernement, certaines décisions de recrutement sont prises en tenant compte de cette réalité.

Alex, directeur au ministère fédéral E, nous dit : « Parfois, les personnes sont choisies parce qu'elles correspondent à un groupe démographique particulier » (traduction libre de l'auteur).

Denise, analyste au ministère fédéral A, rajoute :

Je vais être super honnête avec vous. Je pense que parfois ce n'est pas fait pour les bonnes raisons. Oui, les directives viennent du ministre et oui, je comprends qu'il faut avoir des équipes diversifiées. Par contre, j'ai souvent vu des gestionnaires d'embauche choisir une personne non pas pour ses qualifications, mais pour le fameux quota; il faut atteindre le quota. En utilisant le mot quota, on voit clairement qu'il y a encore beaucoup de travail à faire.

Au regard de ces réflexions, il est juste de penser que lorsque les qualifications et les compétences sont reléguées au second plan pour prioriser le quota, cela ne favorise pas un bon alignement des pratiques de gestion de la diversité.

Fred, directeur principal au ministère fédéral A, rajoute :

Oui, ils ne le diront pas, mais je crois qu'il y a un certain chiffre à atteindre. Il y a un certain quota à avoir. Si on me force à prendre une personne juste pour avoir une représentation X dans mon équipe, ça nuit peut-être au résultat global parce que j'aurais peut-être pu aller chercher une personne qui apporterait vraiment une diversité dans l'expérience dont j'ai besoin ou une diversité dans le style de gestion ou une diversité dans la façon de gérer.

Nous avons noté dans ces nombreuses réflexions une certaine frustration due aux effets pervers de l'application des quotas qui risquent d'affecter la performance de l'équipe en particulier et celle de l'organisation en général.

Plusieurs répondants ont mentionné implicitement et explicitement la nécessité de procéder au **recrutement sélectif** en vue de faciliter véritablement la mise en œuvre des pratiques de gestion de la diversité dans toutes les sphères de l'organisation. Il s'agit de compétitions lancées uniquement pour les groupes racialisés ou minoritaires (El-Ghalayini, 2017).

Farah et Eduard, respectivement sous-ministre au ministère fédéral E et gestionnaire de projets principal au ministère fédéral A, nous ont fait part de leur opinion. Farah déclare :

Des mesures de recrutement qui font qu'on ne s'arrête pas au recrutement habituel, mais qu'on soit intentionnel dans la façon de recruter. On dit ok, il y a X ou Z postes, ça va être tout, par exemple pour les peuples autochtones. Ça va être tout par exemple pour des personnes racialisées (traduction libre de l'auteur).

Eduard rajoute :

Je constate également qu'ils accordent la préférence à l'embauche de personnes qui, je crois, relèvent de la charte des groupes de défense des droits de l'homme, des groupes de promotion de l'équité en matière d'emploi telles que les femmes, les personnes handicapées et aussi les anciens combattants; ce qui est intéressant (traduction libre de l'auteur).

D'autres opinions comme celle de Julien, gestionnaire de projets principal au ministère fédéral A, vont dans le même sens. Si ces différents commentaires insinuent qu'une forme de priorité est accordée à certains groupes racialisés, ils ne remettent pas en question les compétences, l'expérience et les qualifications des candidats ou des employés issus de ces groupes. Au regard des politiques de diversité et d'inclusion du gouvernement, ces pratiques sont peut-être très bien accueillies par ceux qui en bénéficient, mais risquent également d'être interprétées comme du favoritisme. C'est dans ce sens que Fred, directeur principal au ministère fédéral A, déclare :

Autant que je sache, je sais qu'il y a une volonté de bien faire, c'est la perception. Mais je crois que la réalité est trop focus sur la mauvaise diversité, parce qu'il faut absolument avoir une personne asiatique; il faut absolument avoir quelqu'un qui est dans le groupe des lesbiennes ou gays.

Cette volonté de bien faire, selon ce répondant, est une perception; ce qui laisse planer des doutes sur la portée réelle des actions reliées à la diversité. Implicitement, il remet en question la décision d'engager des gens issus des groupes racialisés si on ne tient pas compte de leurs compétences et de leurs qualifications, car cette décision peut nuire à la performance de l'équipe. À travers ces commentaires, Fred insinue que le choix des candidats doit avoir pour ancrage la méritocratie. Ainsi, l'utilisation du quota dans le recrutement et la promotion des employés peut entraîner des conséquences néfastes sur la performance organisationnelle.

La *sous-représentation des groupes racialisés dans la hiérarchie organisationnelle* représente un autre enjeu relié à la gestion de la diversité. Ce sous-thème décrit la quasi-absence de la diversité au niveau de la haute gestion et une présence minimale des employés issus des groupes racialisés comme cadres intermédiaires. Toutefois, les réponses des participants suggèrent que cette présence est plus ou moins significative parmi les employés non-cadres. L'opinion d'Alex et de Dalia respectivement directeur au ministère fédéral E et directrice de projets par intérim au ministère fédéral A rejoint celle d'Emily qui déclare :

Tout d'abord, nous devons veiller à ce que tous ces groupes divers soient représentés, et pas seulement un groupe, car j'ai également remarqué qu'en aidant, nous créons une ségrégation dans le sens où nous donnons souvent à certaines personnes l'impression d'être des citoyens de deuxième classe. Actuellement, au sein de mon département, nous ne voyons pas de leadership en ce qui concerne les employés noirs. Ils sont bien éduqués, ils ont des doctorats, des maîtrises, mais on ne leur donne pas l'occasion de jouer un rôle de leader (traduction libre de l'auteur).

Les commentaires d'Emily traduisent ses frustrations et suggèrent implicitement que la discrimination et le racisme ne permettent pas à certains employés, notamment ceux de race noire, d'occuper des postes de leadership indépendamment de leurs expériences et de leurs qualifications.

La dernière idée développée concerne l'*absence d'un cadre légal robuste et contraignant* qui peut expliquer l'inefficacité des politiques et des procédures en place en matière de gestion de la diversité au niveau du gouvernement fédéral canadien. L'existence de ce cadre pourrait être vue ou perçue comme le chemin incontournable que les dirigeants organisationnels doivent emprunter pour exécuter et faire exécuter les pratiques de gestion de la diversité. Alex, directeur au ministère fédéral E nous dit :

Je pense que les pratiques de gestion de la diversité doivent toujours être étayées et reposer sur une base juridique solide. La diversité et l'inclusion ne disposent donc d'aucun cadre réglementaire pour les soutenir. C'est probablement la raison pour laquelle la diversité, l'équité et l'inclusion sont démantelées si facilement par les gens et les forces de droite, parce qu'elles ne sont pas soutenues par des cadres législatifs (traduction libre du chercheur).

Clément, directeur principal au ministère fédéral A est du même avis qu'Alex.

Pour moi, ces pratiques n'en sont qu'à leurs débuts. Nous avons simplement besoin de plus de temps pour les développer et les mettre en œuvre. Mais l'autre chose, c'est la conviction qu'il faut avoir au plus haut niveau. Il faut que quelqu'un, comme un sous-ministre ou un membre du Conseil du Trésor, dise : « Faites-le. C'est ce que nous allons mettre en œuvre dans la fonction publique fédérale, et tout le monde doit s'y mettre ». Mais il n'y a pas de politique délibérée ou de cadre pour en arriver là.

Les 2 sous-thèmes et leurs nombreux codes nous ont donc permis de développer le thème : *Gestion de la diversité, points de vue, pratiques et enjeux*. Les déclarations des répondants, leur perception des obstacles à surmonter pour progresser dans leur carrière répondent directement à notre question de recherche. En effet, elles mettent l'exergue sur la valorisation de leur point de vue et de leur travail, le manque de diversité, l'absence d'un cadre légal robuste et contraignant et les faiblesses des pratiques de gestion de la diversité, ainsi que leurs conséquences sur la performance organisationnelle.

4.2 Gestion des talents, points de vue des participants, pratiques et enjeux

Ce 2^e thème résulte de ses deux sous-thèmes *points de vue sur la gestion des talents, et pratiques de gestion des talents et interprétations associées*, que nous avons développés à partir de l'ensemble des réponses des participants. Il représente les vécus, les perceptions et la compréhension des répondants quant aux opportunités et aux bénéfices qu'ils peuvent tirer

des pratiques associées à la gestion des talents. Il traduit également les préoccupations des employés dues à leur classification ainsi que les désavantages qui s'y rattachent. Les réponses des participants mettent en lumière les causes, les conséquences, les perspectives, les objectifs, les intérêts des employés et leur volonté d'accéder à des postes supérieurs. Ce thème répond directement à notre question de recherche, car il traduit la compréhension des participants du concept de gestion des talents et des pratiques qui s'y rattachent. Il fait ressortir également les conséquences que ces pratiques peuvent entraîner sur le comportement des employés et sur la performance organisationnelle lorsqu'elles ne sont pas alignées.

4.2.1 Point de vue général sur la gestion des talents

Le *point de vue général sur la gestion des talents* est le premier sous-thème du thème en question. Nous l'avons développé en tenant compte de l'ensemble des données collectées. Les répondants nous ont fait part de leur opinion sur la gestion des talents basée sur leur propre philosophie ou sur ce qu'ils ont observé ou vécu. Leur compréhension de ce concept mérite d'être appréhendée dans un contexte où chacun indépendamment de sa position dans l'organisation essaie d'atteindre les objectifs qui lui sont donnés en prévision de son évaluation de performance annuelle. Alex, directeur au ministère fédéral E, pense qu'il faut investir dans les employés dans le but de les aider à devenir plus compétents et conséquemment contribuer à l'amélioration de la performance organisationnelle. Il déclare :

La gestion des talents consiste à investir dans vos employés afin qu'ils puissent donner le meilleur d'eux-mêmes dans le cadre de leur travail et de leur carrière personnelle et apporter une contribution à l'organisation. Je pense qu'elle devrait être étendue à tous les employés et qu'elle devrait certainement être liée aux performances et aux évaluations de celles-ci d'une manière constructive, et pas seulement d'une manière pénalisante (traduction libre de l'auteur).

Les commentaires d'Alex soulignent non seulement l'importance d'adopter une approche inclusive de gestion des talents, mais aussi la nécessité d'investir dans les employés compte tenu des bénéfices qui peuvent en résulter. Cet investissement vise avant tout à les aider à

atteindre leurs objectifs personnels en termes de qualifications, d'expériences et de promotion et aussi à contribuer à l'amélioration de la performance organisationnelle.

Billy et Clément, respectivement directeur de projets et directeur principal au ministère fédéral A, sont du même avis qu'Alex. Billy soulève la question suivante :

Pouvons-nous investir un peu plus dans les personnes sans talent pour qu'elles deviennent talentueuses ? Je pense que nous ne pouvons pas non plus oublier les personnes de cette catégorie, car dans ce cas, nous voulons peut-être faire un peu plus d'efforts pour nous assurer que l'organisation bénéficiera de cette personne au-delà de ce qu'elle fait actuellement (traduction libre de l'auteur).

Quant à Clément, il dit :

La gestion des talents devrait être disponible à tous les niveaux afin de garantir un apprentissage continu et d'être adaptée aux individus. Ainsi, quel que soit le niveau du poste occupé, tout le monde peut bénéficier de la gestion des talents; non seulement les individus, mais aussi l'organisation dans son ensemble (traduction libre de l'auteur).

La question de Billy et la réflexion de Clément sont d'autant plus pertinentes qu'elles soulignent encore une fois la nécessité d'adopter une approche inclusive en vue de pourvoir au développement de tous les employés pour le bien de l'organisation. Farah, sous-ministre au gouvernement fédéral E, met l'accent sur le désir et la volonté des employés de progresser dans leur carrière et elle soulève également le besoin d'identifier avec eux leurs intérêts. Cependant, Claude, adjoint de programmes à l'agence fédérale A, se pose des questions qui sont liées dans une large mesure à la classification des employés et de ses implications sur leur moral. Il dit :

Si on n'est pas considéré comme talentueux, est-ce que ça veut dire qu'on n'est pas compétent? Je trouve qu'il n'y a pas forcément un bon mariage entre l'employé et l'organisation. Mais est-ce que cette personne-là est en mesure de participer pleinement au sein de l'organisme? C'est à deux niveaux. Il y a une responsabilité sur l'employé par rapport à ses compétences, tout ce qui prend sa force de travail et son talent, mais aussi il y a une part qui repose sur l'organisation. Est-ce qu'ils sont capables de faire valoir ce talent-là? Est-ce qu'ils sont capables de l'encadrer et de lui offrir une opportunité ?

Les préoccupations de Claude nous laissent comprendre qu'il existe peut-être un problème d'encadrement. Il mentionne l'absence d'adéquation entre la capacité de l'employé à

s'impliquer dans les activités de l'organisation et la volonté des dirigeants à accompagner celui-ci en vue de l'aider à progresser dans sa carrière.

Eduard, gestionnaire de projets principal au ministère fédéral A, est très catégorique quand il s'agit de gestion des talents. Il déclare: « Je pense que la gestion des talents n'est pas nécessaire; je pense qu'il faut mettre les gens en compétition pour chaque opportunité » (traduction libre de l'auteur). Eduard est cohérent dans sa position, car il a déclaré antérieurement que les promotions devraient se baser sur les exigences des postes, les compétences et les qualifications des employés.

Au regard des différentes déclarations susmentionnées, nous avons également développé le code *caractéristiques de l'employé talentueux*. Nous l'avons décrit comme l'engagement, la résilience, l'agilité, la capacité d'adaptation, l'intelligence émotionnelle et d'autres compétences et traits exceptionnels différenciant l'employé talentueux des autres employés. Bien que certaines de ces caractéristiques soient empreintes de subjectivité, elles restent quand même les principales causes de la motivation et du désir de l'employé de gravir les échelons de la hiérarchie organisationnelle. Il y a un lien étroit entre ce code et les autres composantes du thème en question et les autres thèmes qui sont développés plus loin dans ce chapitre.

Alex, directeur au ministère fédéral E, nous donne sa définition de l'employé talentueux :

Une personne talentueuse, un employé talentueux, ce sont les qualités que les gens apportent à leur travail et qui contribuent à faire avancer vos dossiers ou à faire progresser votre lieu de travail et les autres relations au sein de votre lieu de travail. D'autres employés doivent s'asseoir et attendre que je leur dise quoi faire. Les personnes talentueuses démontrent leur valeur au quotidien (traduction libre de l'auteur).

Cette définition nous donne une idée globale de ce à quoi un dirigeant ou un superviseur s'attend de l'employé talentueux. Mais, ses attentes ne peuvent pas être séparées du contexte organisationnel qui risque d'influencer le comportement et la motivation de l'employé, indépendamment de ses compétences et qualifications. Clarens et Claude, respectivement directeur général au ministère fédéral A et adjoint de programmes à l'Agence fédérale A,

vont dans le même sens qu’Alex. Clarens nous a fait part de sa définition d’employé talentueux. Il dit :

C'est un employé qui est autonome et qui va aller au-delà de la tâche attendue. Donc en d'autres mots, en plus de faire sa job, il va aller, il va ouvrir un autre univers qui va contribuer à la progression de lui-même et surtout de l'organisation. Ses caractéristiques sont, entre autres, la ponctualité, le sens de l'initiative, l'innovation et l'autonomie.

Claude rajoute : « C'est une personne qui possède des habiletés et des compétences qui permettent de, soit maintenir l'organisation dans sa trajectoire ou apte à contribuer au développement de l'organisation ».

Comme nous le voyons, la compréhension de ces répondants de l’employé talentueux est avant tout l’excellence dans ses actions et supposément quelqu’un qui est capable d’un leadership transformationnel pouvant conduire au progrès organisationnel. Ces commentaires nous laissent comprendre qu’il y a un déterminisme accru attaché à l’étiquette de talent. Celle-ci peut entraîner également des conséquences néfastes sur la santé mentale des employés qualifiés de talentueux, car ces derniers doivent prouver qu’ils sont à la hauteur des attentes des dirigeants. Nous avons également noté le caractère un peu absolu des définitions ci-dessus, car les répondants n’ont pas fait mention du contexte organisationnel et des préoccupations personnelles de l’employé.

L’opinion d’autres répondants comme Emily, gestionnaire au ministère fédéral C, du concept d’employé talentueux rejoint celles des répondants cités. À travers les définitions ci-dessus, nous avons noté la passion et la recherche de l’excellence et de l’exceptionnalité. Ces définitions sont d’autant plus contraignantes que l’employé talentueux doit faire preuve d’expertise quel que soit le domaine. De ce fait, elles remettent en question la relativité du concept de talent.

Fania et Farah, respectivement gestionnaire de projets principal au ministère fédéral A et sous-ministre au ministère fédéral E, introduisent l’agilité comme une autre caractéristique de l’employé talentueux. Farah déclare :

On a besoin de gens qui soient agiles, qui soient capables de transférer leurs habiletés dans plusieurs endroits. Souvent, les employés talentueux ce sont ceux qui sont capables de trouver des solutions à des situations, qui ont été dans un contexte où il y avait des complexités, des situations, et qui ont été capables de performer de façon supérieure à des moments complexes.

Comme nous le voyons, la relativité du talent est, encore une fois, remise en question, car on ne peut pas être excellent dans tous les domaines. Toutefois, Farah a fait mention du contexte et de ses complexités; ce qui nous fait supposer que sa définition résulte d'une analyse globale de l'employé talentueux.

Clément, directeur principal au ministère fédéral A, nous a fait part du degré de subjectivité entourant l'étiquette de talentueux collée à un employé. Il dit :

Talentueux versus non talentueux. Cela a un effet très préjudiciable, car cela sape la valeur intrinsèque et, encore une fois, les personnes non talentueuses, les soi-disant personnes non talentueuses, ne sont qu'une perception. C'est juste quelque chose qui a été créé dans l'esprit des personnes qui, je suppose, déploient cette subjectivité. La définition du talent par les gens est fortement biaisée. Certains cadres ne considèrent quelqu'un comme talentueux que s'il possède des compétences similaires aux leurs ou s'il a une façon de penser similaire à la leur et, par conséquent, ils excluent automatiquement tout ce qui est différent de ce qu'ils pensent, de ce qu'ils font et de leur expérience (traduction libre de l'auteur).

La réflexion de Clément apporte un éclairage pertinent sur les biais conscients ou inconscients des dirigeants. Ce code est directement lié aux autres codes définis antérieurement et contribue à la quête de réponses à notre question de recherche.

Dalia, directrice de projets par intérim au ministère fédéral A, aborde dans le même sens que Clément. Elle dit :

Ça va avoir des effets négatifs, parce que souvent, des gens qui sont talentueux et qui ne sont pas reconnus comme étant talentueux, peuvent se dire, mais c'est du favoritisme. C'est parce que vous êtes ami avec un ou l'autre et il peut y avoir une jalousie de ce côté-là. C'est une décision qui se prend au niveau de la gestion. On discute des différentes performances de chacun des employés, puis on établit qui est le plus talentueux et qui devrait avoir un plan de gestion de talent. Donc, souvent, c'est une perception. Il n'y a pas d'indicateurs qui sont très fixes pour évaluer de façon unilatérale la gestion des talents. Il y a un très haut degré de subjectivité.

L'opinion de cette répondante fait ressortir encore une fois le poids du subjectivisme, des stéréotypes et des biais des dirigeants dans les décisions relatives aux employés considérés comme talentueux et qui bénéficient des avantages associés à ce titre. Dans un contexte d'austérité, d'efficience et de bonne gouvernance, les critères et indicateurs qualitatifs sont susceptibles d'amplifier cette perception d'injustice qui risque de démotiver les autres employés et d'augmenter leur intention de quitter l'organisation. De plus, ils risquent d'avoir une incidence négative sur la performance organisationnelle au sein de la fonction publique fédérale canadienne. D'autres répondants comme Emily, gestionnaire au ministère fédéral C et Farah, sous-ministre au ministère fédéral E, vont également souligner la subjectivité et l'injustice qui imprègnent les décisions des dirigeants en matière d'identification des talents et remettent en question les qualifications des décideurs.

Ces interrogations nous laissent penser qu'il n'existe pas, peut-être, au niveau de certains ministères, de critères objectifs qui servent à identifier les employés talentueux. Cet enjeu est soulevé par plusieurs répondants et nécessite des solutions capables d'aider les dirigeants à se débarrasser de leurs biais conscients ou inconscients grâce à des formations spécialisées. Martine et Phil, respectivement gestionnaire de projets principal au ministère fédéral A et gestionnaire de programmes à l'Agence fédérale A, sont du même avis que Farah et Emily et questionnent également les qualifications de ceux qui décident qui est talentueux et qui ne l'est pas. Martine déclare :

Quel est le niveau d'éducation ou de sensibilisation que le superviseur ou le directeur doit avoir pour identifier un candidat qui fera partie de la liste des talents? Parfois, il semble qu'il s'agisse davantage d'une observation personnelle, mais rien ne donne vraiment de directives strictes. Il ne fait aucun doute que le superviseur n'est pas conscient de la nécessité de considérer un candidat comme faisant partie de la liste, au-delà du fait que j'aime bien la personne. Il y a probablement aussi un manque d'objectivité (traduction libre de l'auteur).

Phil souligne aussi la subjectivité de la décision relative à l'identification des talents et note son impact négatif sur l'estime de l'employé. Il dit :

Je pense que c'est subjectif. Je pense qu'il est incomplet de dire qui est talentueux et qui ne l'est pas parce que quelqu'un qui n'est pas talentueux dans un domaine ne signifie pas

qu'il n'est pas talentueux dans d'autres domaines. Et je pense qu'une caractérisation générale du talent ou de l'absence de talent est en fait nuisible dans les deux sens du terme, car si vous dites que vous n'avez pas de talent, vous sapez l'estime de soi de quelqu'un (traduction libre de l'auteur).

Comme le montrent ces différents extraits, cette classification implicite et/ou explicite de la main-d'œuvre a un impact direct et indirect sur la performance organisationnelle et sur les pratiques de gestion des talents à cause de la subjectivité entourant l'action des décideurs. Si ces derniers ont pu définir des critères objectifs visant à mesurer la performance des employés, celle-ci est toutefois difficile à évaluer sur le plan qualitatif à cause des stéréotypes et de leurs biais conscients ou inconscients. Se débarrasser des préconceptions se révèle difficile pour certains superviseurs qui ont du mal à procéder à une analyse globale des compétences des employés ainsi que de leurs forces et faiblesses. Comme nous l'avons déjà dit, l'effet pervers de cette attitude tend à amplifier la perception d'injustice et de favoritisme chez ceux dont leur nom ne se trouve pas sur la liste des employés talentueux.

4.2.2 Pratiques de gestion des talents et interprétations associées

Au regard de l'ensemble des données collectées, nous avons aussi développé le sous-thème ***pratiques de gestion des talents et interprétations associées***. Ce sous-thème est particulièrement unique, car il est au cœur de notre question de recherche. Tous les 26 participants nous ont fait part de leur opinion sur les pratiques actuelles de gestion des talents dans leur organisation. Celles-ci, notamment les différents programmes et initiatives mis en place en vue de faciliter le développement des employés, comportent également leurs faiblesses telles que le soulignent certains répondants.

Alex, directeur au ministère fédéral E, nous a fait part des pratiques en place dans son organisation. Il dit :

Il existe un certain nombre d'initiatives de gestion des talents et de recrutement, de programmes de stages visant à attirer des groupes diversifiés. Il existe un programme de stages pour les Noirs. Nous avons des programmes de coaching et de mentorat. Mon bureau vient de créer un programme d'amélioration des carrières pour les employés noirs. Nous avons donc des initiatives ciblées pour soutenir les employés noirs et d'autres employés racialisés, nous avons des formations pour les gens (traduction libre de l'auteur).

Ces initiatives telles qu’Alex les a décrites traduisent l’importance qu’accorde son organisation à la recherche de solutions visant à encadrer et à développer les talents des employés issus des groupes racialisés. Bien qu’il n’ait pas mentionné le contexte dans lequel ces initiatives sont entreprises, sa description nous laisse supposer que ces groupes sont peut-être défavorisés par rapport aux autres groupes. Toutefois, il souligne les faiblesses et l’inefficacité de ces initiatives en disant :

Certaines de ces pratiques de gestion des talents sont inefficaces et certaines sont intéressées. Certaines de ces formations n'ont pas d'impact et ne sont pas axées sur les personnes expérimentées. Certains membres du groupe dominant réagissent négativement à la formation et les choses s'aggravent dans l'organisation en termes de racisme et de discrimination (traduction libre de l’auteur).

Les commentaires d’Alex mettent en lumière les faiblesses de ces pratiques. Leur application, comme il l’a mentionné, soulève des frustrations et amplifie les tensions entre les employés noirs et les autres employés du « groupe dominant ».

Clarens, directeur général au ministère fédéral A, nous a également fait part des pratiques existantes dans son organisation. Il affirme :

Il y a plusieurs pratiques connues et méconnues de gestion de talents. On parle de mentorat, de formation, d’apprentissage. Il y a les rencontres bilatérales et les rencontres d’équipe. Il y a des forums de discussion, il y a des comités. Donc, il y a beaucoup de choses auxquelles on peut participer; on peut déléguer et évidemment faire les suivis et les discussions qui s’ensuivent. Donc, certaines de ces pratiques-là sont informelles, non officielles, d’autres sont plus formelles, plus officielles.

Contrairement à Alex, les pratiques que Clarens a énumérées sont mises en place pour tous les employés; ce qui nous laisse penser que son organisation adopte une approche inclusive de gestion des talents. Ces pratiques, selon lui, peuvent être soit normatives, soit prescriptives ou soit volontaires. Il dit :

Ce sont des pratiques, je dirais non officielles, mais de plus en plus formelles. Je les qualifierais aujourd’hui de savoir-vivre plutôt que de pratiques, de directives ou de politiques. Maintenant, c’est en train de changer; maintenant ça devient des pratiques obligatoires, mais moi je suis d’avis que c’est d’abord et avant tout du savoir-vivre.

Clarens a mentionné qu'il n'a jamais vu sur papier un plan de gestion des talents et il ne connaît personne qui en a bénéficié. Clément, directeur principal au ministère fédéral A, va dans le même sens que Clarens. Il dit :

Je pense que la gestion des talents est peut-être davantage une pratique informelle, dont les membres de la direction discutent de façon décontractée. Nous organisons des formations au développement du leadership pour aider les gens à accéder à des rôles d'intérimaires pour lesquels ils ont manifesté de l'intérêt. Nous avons des plans d'apprentissage et de développement, qui tendent à être ciblés sur des domaines d'apprentissage spécifiques (traduction libre de l'auteur).

Les commentaires de Clément nous portent à supposer que les pratiques de gestion des talents ne sont pas solidement ancrées dans les façons de faire des décideurs. Il souligne également les faiblesses de ces pratiques qu'il qualifie de pratiques informelles. Il dit :

Par exemple, à la fin du cycle, lorsque tout le monde de la haute gestion participe à la gestion des talents, cela fait partie du processus, il n'y a pas de discussion et personne ne me demande lequel de vos collaborateurs a été identifié comme excellent dans sa recherche de talents. Personne ne m'a posé cette question. Ils sont en quelque sorte parvenus eux-mêmes à cette conclusion en se basant sur ce qu'ils voyaient. Ainsi, au lieu de demander à leur supérieur direct, ils se fient à ce qu'ils observent, ce qui est très isolé. Ils voient donc ces petites bribes, ce qui est trompeur et crée des erreurs de jugement, à mon avis (traduction libre de l'auteur).

Ces commentaires éclairent d'une certaine façon sur les faiblesses de ces pratiques qui sont imprégnées, entre autres, des biais des dirigeants dans l'évaluation des performances de leurs employés. Celle-ci est parfois le fruit d'observation de certaines actions de l'employé que le superviseur retient et oublie souvent les prouesses antérieures de celui-ci. Ces biais conscients ou inconscients des dirigeants ont un impact sur les pratiques de gestion des talents et risquent d'entraîner des conséquences sur la performance des employés et de façon générale sur celle de l'organisation.

Pour Dorah, directrice exécutive au ministère fédéral B, les pratiques de gestion des talents s'appliquent aux employés qui sont intéressés à progresser dans leur carrière. Elle dit :

Ces employés ont démontré qu'ils sont intéressés à faire différentes tâches, pas juste à faire ce qu'ils sont aptes à faire. Donc, ils ont pu faire des affectations ou des intérimaires selon leur niveau de compétence. Après ça, quand il y a des postes qui se libèrent et qui correspondent avec leurs compétences, on doit les favoriser. Donc, c'est comme ça qu'on fonctionne chez nous. Ou bien des nominations pas juste des intérimaires, car s'il y a un poste vacant, au lieu d'aller nommer quelqu'un d'autre on utilise des gens qui ont été identifiés pour ces postes de talent et on les nomme. Donc, on fait un non-annoncé basé sur la gestion des talents.

En nous basant sur ces commentaires, nous comprenons qu'il y a une volonté de la part des dirigeants de cette organisation de faire progresser les employés qui ont les compétences et les qualifications requises.

Farah, sous-ministre au ministère fédéral E, nous a également fait part des pratiques de gestion des talents en place dans son organisation. Elle dit :

Ce sont des programmes de développement, ce sont aussi des programmes spécialisés qui donnent des certifications. Il y a des formations à l'externe, il y a du coaching, du mentorat qui est offert. Donc, par exemple, tous les cadres exécutifs doivent faire du mentorat auprès de gens qui sont à des niveaux plus bas. Donc ça, c'est une obligation et ça, c'est important. Il y a aussi des réseaux spécifiques professionnels, donc il y a des activités, des formations ponctuelles, il y a toute une panoplie de moyens d'engager les employés.

En nous référant à ces commentaires, nous avons noté le caractère prescriptif de quelques-unes de ces pratiques et l'obligation de la haute gestion d'encadrer les employés non-cadres. Farah souligne une panoplie de mesures mises en place pour susciter l'engagement des employés et des dirigeants. Nous comprenons que l'obligation et l'engagement des dirigeants sont en quelque sorte les maître-mots sous-tendant les pratiques de gestion des talents mises en place dans son ministère. Lorsque ces maîtres-mots sont absents, cela risque d'avoir une incidence négative sur les pratiques et sur la performance organisationnelle.

Cependant, Eduard, gestionnaire de projets au ministère fédéral A, est d'un avis contraire et a confirmé son point de vue sur la gestion des talents et ses pratiques. Il déclare :

Il ne devrait pas y avoir de gestion des talents à quelque niveau que ce soit. Elle devrait être basée sur la concurrence. Il faut donc uniformiser les règles du jeu, en mettant la formation à la disposition des employés. Voici les exigences du poste, posez votre candidature et faites le travail, c'est tout (traduction libre de l'auteur).

Selon les commentaires d'Eduard, la promotion devrait se baser uniquement sur les exigences du poste, les compétences et les qualifications des employés et non sur ce qui est prescrit par la gestion des talents; ce qui éviterait implicitement de tomber dans les pièges du favoritisme.

Les participants, à travers leur réponse aux questions relatives aux pratiques de gestion des talents, nous ont permis d'avoir une vue globale de ces pratiques et de leur interprétation. Pourtant, à l'instar de la gestion de la diversité, les différentes pratiques de gestion des talents énumérées ont produit, selon plusieurs répondants, des résultats mitigés.

Alex, directeur au ministère fédéral E, déclare :

Je pense que les résultats pourraient être meilleurs si l'on faisait le lien entre la gestion des talents de la cohorte existante et le développement des personnes tout au long de leur carrière, en gardant à l'esprit la question de la succession. Donc, les résultats sont mitigés (traduction libre de l'auteur).

Billy et Clarens respectivement directeur de projets et directeur général au ministère fédéral A sont du même avis qu'Alex. Billy déclare :

Pour ce qui est de la gestion des talents, c'est la même chose, les résultats sont mitigés. Je veux dire par là que nous avons été identifiés comme une direction générale très performante. Il est donc clair que nous faisons quelque chose de bien en matière de gestion des talents, mais il y a encore du chemin à faire (traduction libre de l'auteur).

Clarens rajoute :

Dans notre organisation présentement, les résultats des pratiques de gestion des talents sont mitigés. Des fois, ils sont corrects, des fois ils sont moins corrects, des fois ça dépend du contexte social. Ça peut dépendre aussi du contexte socioéconomique, dépendamment des récessions, présence d'argent, etc. Je reconnais qu'on est une organisation qui est énorme donc, c'est un grand défi d'arriver et de dire qu'on est parfait et je crois que les résultats sont acceptables, mais pourraient être définitivement améliorés.

Les deux sous-thèmes que nous avons présentés ainsi que leurs codes sont exprimés en relation avec l'ensemble des données collectées et apportent un éclairage pertinent sur notre question de recherche. Ils se rejoignent et présentent une continuité avec le premier thème déjà développé. Ils traduisent les avantages, les faiblesses et les conséquences que la gestion des talents peut entraîner sur le comportement des employés et sur la performance organisationnelle; d'où pour nous, la nécessité de présenter les enjeux reliés aux pratiques de gestion des talents.

4.2.3 Enjeux reliés à la gestion des talents

Les enjeux reliés à la gestion des talents viennent, entre autres, de la tendance de certains dirigeants à classer les employés en se basant souvent sur des critères plutôt subjectifs qu'objectifs. Cette ***classification de la main-d'œuvre*** repose sur des expériences vécues par les employés et les perceptions des dirigeants dans l'identification de ceux qu'ils considèrent comme employés talentueux, moins talentueux ou non talentueux. De ce fait, la classification de la main-d'œuvre constitue un enjeu important parce qu'elle permet de comprendre comment la subjectivité des dirigeants et d'autres facteurs sous-jacents entraînent des conséquences sur le comportement des employés, leur performance et sur celle de l'organisation. À notre avis, la ***planification de la relève*** donne ancrage à cette classification qui est l'une des causes fondamentales des frustrations qu'éprouvent certains employés et aussi l'une des causes de conflits latents entre certains groupes d'employés. La classification de la main-d'œuvre est basée, entre autres, sur la performance de ces derniers et la valeur ajoutée qu'ils apportent à l'organisation grâce à leurs compétences et leur capacité à relever des défis complexes. Ainsi, l'évaluation de la performance des employés aboutit implicitement ou explicitement à la création d'une liste d'employés talentueux ou d'employés à haut potentiel capables d'assurer la relève. Cette liste risque d'entraîner des conséquences sur la main-d'œuvre et particulièrement sur l'employé qui est au courant que son nom ne s'y trouve pas alors qu'il se donne grandement pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés au début de l'année. Alex, directeur au ministère fédéral E, déclare :

Dès que je commence à travailler dans un nouvel endroit, je cherche les personnes qui pourront me succéder et je travaille avec elles pour les développer, leur donner ce dont elles ont besoin, la formation, l'expérience, de sorte que, le moment venu, l'organisation

ne tape pas simplement sur l'épaule de quelqu'un qu'elle connaît (traduction libre de l'auteur).

La réponse d'Alex suggère qu'il commence à bâtir sa liste d'employés talentueux dès sa prise de fonction; ce qui laisse supposer un haut degré de subjectivité dans l'élaboration de cette liste étant donné qu'aucune évaluation objective n'est faite à ce moment. Il est possible que cette réflexion soit influencée par les biais inconscients du répondant sans tenir compte du contexte, des forces et faiblesses des employés de son équipe. Tel que nous l'avons souligné, cela risque d'entraîner des conséquences sur le comportement des autres employés dont le nom ne se trouve pas sur cette liste.

Cliff, directeur au ministère fédéral A et Claude, adjoint de programmes à l'Agence fédérale A, nous ont également fait part de leur opinion en ce qui concerne la liste visant à l'identification des talents en vue de la planification de la relève. Claude dit :

Je pense que cette liste a pour but de repérer des compétences, de cartographier les points forts et les faiblesses des employés et de voir dans quelle mesure on peut les aligner avec les besoins de l'organisation. Donc, à partir de là, mettre en place des stratégies pour maximiser leur aptitude et les résultats.

En nous référant à ces différents commentaires, nous pensons que l'identification des employés talentueux devrait se baser sur l'évaluation de leur performance annuelle au regard des objectifs prédéfinis et à l'aide d'indicateurs de performance clés et de critères objectivement mesurables. Autrement, cette liste risque de refléter la subjectivité des dirigeants.

Alex, directeur au ministère fédéral E, déclare :

Sur les 15 personnes que j'ai, je dirais que peut-être dix d'entre elles sont vraiment talentueuses, si l'on se réfère à cette définition où elles apportent de la valeur à l'organisation. Oui, je dirais environ 70 ou 75 % de mon équipe, car certains employés ont plus de valeur que d'autres en termes de ce qu'ils peuvent produire. Nous avons des listes de talents, des personnes qui figurent sur les listes de gestion des talents. Nous avons une liste de planification de la relève. J'ai identifié les personnes de mon équipe qui seront mes successeurs (traduction libre de l'auteur).

À notre avis, sans connaître les critères et les objectifs à atteindre par ces employés et sans avoir les détails reliés au contexte dans lequel ils travaillent, il est prudent d'analyser cette inférence en vue de mieux comprendre sa portée et son poids dans l'évaluation de la performance de l'équipe et de celle de l'organisation.

L'opinion de Billy, directeur de projets au ministère fédéral A, est différente de celle d'Alex. Il déclare :

Ne riez pas quand je dis « tous ». Tous sont talentueux. Comme au plus haut niveau, mon interprétation du mot talent se résume au fait que vous êtes ici pour une raison, que vous avez démontré un mérite à faire partie de cette organisation. Tout le monde a du talent, n'est-ce pas ? Cela ne veut pas dire que tout le monde a le même talent ou que tous les talents sont les mêmes, mais en gros, je pense qu'ils sont tous talentueux » (traduction libre de l'auteur).

La réflexion de Billy témoigne de la relativité du concept de talent et notre interprétation est que tous les employés contribuent à un degré ou à un autre à la performance organisationnelle.

Clarens, directeur général au ministère fédéral A, va dans le même sens qu'Alex. Il dit :

Dans ma direction générale, si on prenait tout le secteur, l'équipe compte environ une quarantaine de personnes, je dirais que le nombre d'employés talentueux est inférieur à dix, donc inférieur à 25 %. Je crois que c'est une espèce de ségrégation naturelle qui s'installe et qui est basée sur la motivation, l'énergie et l'intelligence des personnes. Je crois que chaque personne trouve sa place à travers une stratification complexe d'une catégorisation d'êtres humains. Donc, par le fait même qu'on crée des catégories, bien oui, ça veut dire qu'il y a une liste d'employés qui va avec.

Les commentaires de Clarens mettent en lumière les causes et les conséquences de la classification des employés. Comme nous l'avons mentionné, la performance annuelle de ces derniers devrait être mesurée au regard des objectifs à atteindre en tenant compte de critères et indicateurs prédéfinis. Si ceux-ci ne sont pas objectifs, la subjectivité des superviseurs risque d'influencer l'évaluation et conséquemment aura une incidence négative sur la performance organisationnelle et les pratiques associées à ce champ d'études.

En lien avec la classification des employés, Didier, directeur de projets au ministère fédéral A, nous dit :

Dans mon secteur, je dirais qu'il y a 5 ou 6 personnes que je considère comme talentueuses. Je pense qu'il y a des listes, mais il y a des listes, et des listes, et des listes; c'est très bureaucratique et, franchement, le gouvernement pousse à l'innovation et à la nouveauté, et il y a toujours un nouveau processus » (traduction libre de l'auteur).

Les commentaires de ce répondant font ressortir encore une fois, les effets de la classification et l'utilité de ces listes qui visent à créer un vivier de talents capables d'assurer la relève. Cependant, toute la question est de savoir quels sont les facteurs pris en compte pour bâtir objectivement cette liste et comment peut-on éviter que celle-ci n'encourage pas le favoritisme qui risque d'entraîner des conséquences sur la performance organisationnelle et sur l'alignement des pratiques de gestion des talents. Emily, gestionnaire au ministère fédéral C, déclare :

S'il existe une liste de salariés talentueux, elle est probablement utilisée pour identifier les personnes à fort potentiel en vue d'un développement ou d'une planification de la succession, je pense. Je pense qu'il est utile de se concentrer sur les ressources qui ont le potentiel pour jouer un rôle de leader. S'il n'y a pas de liste, c'est peut-être parce que la création d'une liste pourrait donner lieu à du favoritisme ou à de l'inclusivité, ce qui pourrait nuire au moral de l'équipe (traduction libre de l'auteur).

Cette répondante nous décrit l'importance d'une liste d'employés talentueux comme un moyen d'assurer la relève. Cependant, cette liste risque d'être perçue comme un moyen de stigmatiser ceux qui ne s'y trouvent pas. De ce fait, elle peut-être une arme à double tranchant. Il se peut aussi que la décision de la bâtir soit influencée par la subjectivité des dirigeants et cette décision peut ne pas avoir été prise ou revue par un comité spécialement désigné à cet effet.

Comme nous pouvons le constater, le favoritisme est perçu comme l'un des effets pervers ou l'une des causes de la classification des employés. Celle-ci résulte aussi des perceptions et des inférences des dirigeants que nous avons décrites comme une forme de ségrégation des employés talentueux versus non-talentueux. Le fait que les superviseurs ou les responsables font des inférences sur les agissements ou sur le comportement des employés a un impact

négalif sur leur performance et sur celle de l'organisation. Cette ségrégation susmentionnée est basée sur l'évaluation annuelle de la performance de l'employé, dont les indicateurs quantitatifs et qualitatifs sont définis au début de l'année fiscale. L'évaluation annuelle se réfère également à des critères subjectifs difficiles à mesurer tels que l'attitude des employés, la perception et l'observation des superviseurs; ce qui donne lieu à des inférences correctes ou incorrectes de part et d'autre. Nous avons interprété les perceptions et les inférences des responsables comme l'une des conséquences des biais conscients ou inconscients de ceux qui décident quels sont les employés qui sont talentueux ou pas.

Comme nous pouvons le comprendre, cette classification crée des tensions entre certains employés ou groupes d'employés et génère conséquemment un autre enjeu relié à la gestion des talents. Fort de cela, au regard de l'ensemble des données collectées, nous avons développé le code *tensions entre les groupes*. Ce code met en quelque sorte en évidence l'une des conséquences de la classification de la main-d'œuvre. Celle-ci génère de la frustration et amplifie la perception de manque d'équité chez les employés qui ne sont pas considérés comme « talentueux ». Les exemples de réponses ci-dessous traduisent l'existence de ces tensions, dont les causes profondes résident, entre autres, dans leur classification à partir de la liste susmentionnée. Billy, directeur de projets au ministère fédéral A, nous a fait part de son opinion :

Les moins performants peuvent éroder toute l'équipe et toute la culture, n'est-ce pas ? Dans le contexte de la fonction publique fédérale, si plusieurs personnes d'une même équipe sont au même niveau ou ont la même classification, vous savez, lorsque vous commencez à comparer les moins performants aux plus performants, vous savez, un conflit peut survenir : attendez, nous avons la même classification, nous avons le même travail, je fais A, B, C et D. Si je me compare à ces personnes au même niveau, elles ne font que A, où est le facteur d'équité, n'est-ce pas ? (traduction libre de l'auteur)

L'opinion de ce répondant traduit non seulement la catégorisation explicite et implicite de la main-d'œuvre, mais aussi l'existence de conflits ouverts ou latents qui risquent d'amplifier le manque d'équité incluant le favoritisme perçu. Ces conflits peuvent avoir une incidence négative sur la performance de l'équipe et sur celle de l'organisation. Clarens, directeur général au ministère fédéral A, reconnaît aussi l'existence de tensions entre les employés dues à la planification de la relève. Il suggère :

La façon de gérer cette tension-là, c'est d'avoir des discussions; donc, c'est d'être honnête, transparent, d'être franc et de dire les vraies choses non pas pour critiquer, mais plutôt pour encourager : 1) la compréhension de la situation et 2) pour mettre cartes sur table à savoir quelles sont les raisons de ces tensions.

Les suggestions de Clarens nous permettent de penser que certains membres de la haute gestion sont conscients de la nécessité d'entamer un dialogue franc et transparent avec les employés et certains groupes d'employés racialisés qui se sentent considérés comme moins talentueux ou non talentueux. L'opinion de Dalia, directrice de projets intérimaire au ministère fédéral A, n'est pas différente de celle de Clarens. Elle déclare :

La tension existe vraiment, mais ce que l'on peut dire, c'est qu'on peut relever les accomplissements de l'employé talentueux et dire aussi à l'employé qui n'est pas reconnu comme étant talentueux qu'est-ce qu'il a à faire pour se développer, pour atteindre des objectifs qui l'amèneraient à satisfaire aux exigences d'un poste supérieur.

Ces mêmes tensions sont décrites par Denise, analyste au ministère fédéral A, et Dorah, directrice exécutive au ministère fédéral B. Soulignons que la fonction publique fédérale canadienne adopte une approche inclusive de gestion des talents qui devrait être issue de la diversité de la main-d'œuvre. Notons qu'à l'exception d'Alex, ces répondants susmentionnés n'ont fait mention ni du contexte dans lequel ces employés fonctionnent, ni des obstacles qu'ils doivent surmonter pour accéder aux échelons supérieurs et ni de leurs problèmes personnels. À notre avis, ces tensions méritent d'être analysées globalement pour mieux appréhender leur degré de complexité. D'autres répondants soulignent l'importance d'avoir des employés plus expérimentés comme superviseurs de ceux qui ont moins d'expériences sans toutefois négliger le risque de leur désengagement.

Clément, directeur principal au ministère fédéral A, nous confie ce qui suit :

Je ne perçois pas vraiment de tensions. Selon moi, les talents et les compétences sont propres à chaque individu. C'est pourquoi il est possible de confier à des employés plus expérimentés des rôles de mentor pour former des employés moins expérimentés. Mais, en ce qui concerne la tension entre les différents niveaux de talent, je ne la vois pas comme une tension ; je la vois plutôt comme une opportunité de compléter ces ensembles de compétences (traduction libre de l'auteur).

Notons que les commentaires de Clément ne prennent pas en compte la frustration de ces employés qui se considèrent aussi talentueux que les autres. Ces employés perçoivent une sorte d'injustice ou un manque d'équité dans la décision des dirigeants de les catégoriser comme non talentueux ou moins talentueux. Didier et Eduard, respectivement directeur de projets et gestionnaire principal de projets au ministère fédéral A, vont à peu près dans le même sens que Clément. Toutefois, ils soulignent la délicatesse de la décision, ainsi que le désengagement de l'employé. Didier déclare :

Attention, attention. La tension que j'ai trouvée, je la vois comme une opportunité qui peut être exploitée. Mais il s'agit essentiellement d'un désengagement. Le risque est que, vous savez, lorsque vous promouvez une personne, d'autres sont désengagées (traduction libre de l'auteur).

Les employés ayant bénéficié de la classification favorable des dirigeants et qui sont promus à un poste stratégique ont partagé avec nous leur opinion sur les effets de la promotion sur leur comportement. Fort de cela, nous avons développé le code *effets de la promotion* qui constituent un autre enjeu relié à la gestion des talents. En résumé, ce code décrit les comportements anticipés et associés à la promotion, ainsi que la nécessité de prouver qu'ils méritent le nouveau poste et qu'ils peuvent satisfaire aux exigences qui y sont rattachées. Celles-ci comprennent, entre autres, la motivation et l'intelligence émotionnelle. Si la motivation est l'un des facteurs reliés à la promotion, celle-ci génère aussi des conséquences telles que le stress dû aux performances espérées et aux attentes liées à l'étiquette de talentueux. En lien avec ce code, plusieurs répondants nous ont fait part de leur opinion.

Alex, Billy , Dalia et Dorah, respectivement directeur au ministère fédéral E, directeur de projets au ministère fédéral A, directrice de projets par intérim au ministère fédéral A et directrice exécutive au ministère fédéral B sont à peu près du même avis. Alex déclare : « La plupart du temps, lorsque les gens sont promus, ils deviennent plus confiants et s'appuient sur leurs compétences et leurs talents d'une manière qui aide l'organisation à progresser » (traduction libre de l'auteur).

Dalia rajoute :

J'ai remarqué qu'ils mettaient plus d'efforts justement parce qu'il fallait qu'ils prouvent qu'ils sont capables d'occuper ce nouveau poste supérieur et de satisfaire aux exigences de ce poste. Alors, je voyais qu'il y avait plus de motivation, plus d'efforts, plus d'enthousiasme et ça, c'est comme s'il fallait qu'ils prouvent qu'ils sont capables, qu'ils prouvent leur capacité.

En nous référant à ces différents commentaires, nous pensons que cette pression induite peut conduire à des enjeux de santé mentale eu égard au contexte d'austérité et d'efficience existant au moment de mener cette recherche. Les employés promus s'efforcent de ne pas décevoir leur superviseur ainsi que les dirigeants. Tenant compte des priorités du gouvernement, ils s'attèlent à répondre aux attentes de la direction et à satisfaire aux exigences implicites et explicites du poste.

Le *favoritisme et le réseautage* constituent un autre enjeu relié à la gestion des talents. Ce code traduit les stéréotypes, les biais conscients ou inconscients des dirigeants dans l'embauche, la promotion et l'évaluation des employés basées notamment sur des préconceptions. Conséquemment, le favoritisme, le réseautage et les affinités créent implicitement une forme d'injustice au sein de la main-d'œuvre et ont une incidence négative sur la performance organisationnelle. Ces trois éléments font référence aux cliques et aux personnes influentes qui sont membres de la hiérarchie organisationnelle et créent un mauvais alignement des pratiques de gestion de la diversité et de gestion des talents. Étant donné que ces dirigeants font partie des centres décisionnels, ils peuvent faciliter le recrutement ou la promotion d'un employé à un poste. Nous avons noté que le favoritisme et le réseautage sont au centre des réponses de plusieurs participants comme Dorah, Eduard ou Fred. Un autre participant nommé Alex, et directeur au ministère fédéral E, nous dit :

Parfois ou souvent, les gens sont promus en raison de leurs connaissances plutôt qu'en raison de leurs compétences et de leurs aptitudes. Le type qui est ami avec la fille du patron, je suppose que cela va faire avancer sa carrière. Les initiatives existantes en matière de gestion des talents doivent donc tenir compte des préjugés (traduction libre de l'auteur).

Certains répondants sont troublés par ce sentiment d'injustice vrai ou perçu qui à leurs yeux repose sur du favoritisme. Au nombre de ses conséquences, cette « réalité » a tendance à

freiner l'enthousiasme de certains employés et risque d'avoir un impact négatif tant sur la performance organisationnelle que sur leur volonté d'acquérir des connaissances et des expériences additionnelles, car ils pensent que cela ne leur servira à rien. Claude, adjoint de programmes à l'agence fédérale A, nous confie :

Ce n'est pas le travail qui est important, mais c'est le réseau de la personne qui est tout aussi important que ses compétences. Moi, je considère que la direction avait une opportunité de changer le cours de carrière de certains des employés, mais elle ne l'a pas considéré. Il y a eu du favoritisme.

Clément, directeur principal au ministère fédéral A, rajoute également : « L'absence de promotion des personnes talentueuses peut également être due à des préjugés organisationnels ou à la crainte de ne pas comprendre les personnes » (traduction libre de l'auteur).

Denise, analyste au ministère fédéral A, va dans le même sens que Claude et Clément. Elle déclare :

Je pense que si tu ne fais pas partie des cliques, je pense que ce sont parfois des cliques; Je ne sais pas si vous me comprenez. Les cliques sont des petits groupes de personnes qui dînent ensemble et souvent ce n'est pas une question de talent; c'est qui tu connais.

Si le réseautage fait partie des normes ou des moyens utilisés par certains employés pour se connecter avec ceux qui peuvent changer les dynamiques de pouvoir, il peut aussi affecter l'objectivité des dirigeants et reléguer au second plan la méritocratie. Additionnés au biais conscients ou inconscients de ces dirigeants, le réseautage et le favoritisme risquent d'accentuer le désintéressement et l'intention de quitter des employés. Conséquemment, ces genres de pratiques ont un impact négatif sur l'attraction, le recrutement, le développement des employés et le plan de succession. Ces différents éléments méritent d'être repensés, ainsi que les critères qui s'y rattachent en vue d'assurer l'objectivité et la transparence dans les décisions de recrutement. Autrement, il peut en résulter une baisse de la performance individuelle et de celle de l'organisation. C'est dans ce sens que Fania et Farah,

respectivement gestionnaire de projets principal au ministère fédéral A et sous-ministre au ministère fédéral E, soulèvent aussi la nécessité pour les ressources humaines de réviser les processus d'embauche et de promotion. Fania déclare :

Ces processus d'embauche doivent être impartiaux. Ils doivent être une estimation adéquate des différentes personnes et doivent aider à surmonter certains préjugés inconscients. J'ai récemment assisté à une conversation sur les préjugés inconscients organisée par les ressources humaines. Je pense qu'elles ont un excellent plan de travail et qu'elles veulent améliorer l'environnement dans ce sens (traduction libre de l'auteur).

L'*ambiguïté des critères* dans les processus de recrutement et de promotion est également un autre enjeu relié à la gestion des talents. Ce code décrit le flou entourant ces processus, les imprécisions dans la définition des critères et des indicateurs de performance clés qui servent à mesurer l'atteinte des objectifs à la fin de l'année. Conséquemment, les résultats de la performance des employés sont souvent influencés par la subjectivité des dirigeants avec qui ils n'ont même pas de rapport direct. Cela étant dit, l'ambiguïté des critères a un impact négatif sur l'alignement des pratiques de gestion des talents au niveau de la fonction publique fédérale canadienne. Emily, gestionnaire au ministère fédéral C, nous confie ce qui suit :

Nous savons qu'il y a des biais dans les processus; il n'y a aucun doute là-dessus. Mais je pense qu'à l'inverse, si vous êtes mon gestionnaire et que je suis l'un de vos employés préférés, chaque année, j'obtiens réussi+ pour mon évaluation; donc, je comprends cela. Et puis, pour un autre employé, chaque année, il peut obtenir juste réussi pour son évaluation et il se dit, oh, mon Dieu, mais chaque année je continue à faire cela et j'obtiens toujours la même mention, quelle pourrait être la cause de cela (traduction libre de l'auteur).

La façon dont Emily le décrit, montre que ces réflexions sont empreintes de subjectivité. Elles sont légitimes si elles peuvent être sous-tendues par des « faits » tels que la mesure de la performance des employés qui peut être vérifiée à l'aide d'indicateurs et de critères objectifs. Toutefois, il importe de souligner que la mesure de performance tient également compte des aspects qualitatifs qui sont imprégnés de la subjectivité des superviseurs. Certains d'entre eux éprouvent parfois de la difficulté à se débarrasser de leurs préconceptions, de leurs stéréotypes et de leurs biais inconscients. De ce fait, l'attitude et le comportement des dirigeants entraînent la *démotivation et la frustration* des employés.

Ces deux facteurs traduisent encore une fois, les conséquences des pratiques actuelles et des actions des dirigeants eu égard au favoritisme et à l'absence de diversité au niveau de la haute gestion malgré les compétences, les expériences et les qualifications de bon nombre d'employés issus des groupes racialisés. La démotivation et la frustration sont les conséquences de ces barrières donnant lieu au désengagement et au manque d'intérêt et de confiance des employés dans le système et dans les pratiques actuelles de gestion des talents. Plusieurs répondants tels que Clément, Dora, Farah ou Julien nous ont fait part de ces difficultés. Alex, directeur au ministère fédéral E quant à lui a tenu les propos suivants :

Ils se découragent et commencent à chercher un autre emploi. Ils se posent davantage de questions; ils remettent en cause vos motivations en tant que directeur et ils se demandent si, parfois, leurs performances diminuent et leur motivation devient un enjeu (traduction libre de l'auteur).

Le répondant est conscient de ce que vivent certains employés qui n'arrivent pas à gravir les échelons de la hiérarchie organisationnelle bien qu'ils remplissent toutes les conditions requises. Ces employés doutent de la motivation de leur directeur et peut-être même de son leadership. Ils questionnent également leur performance et leur capacité à produire les résultats escomptés; ce qui risque d'affecter la performance de l'équipe et celle de l'organisation dans une certaine mesure. L'opinion de Dalia en tant que directrice de projets par intérim au ministère fédéral A n'est pas différente. En effet, elle nous dit :

Il y en a qui ont peut-être décidé de s'en aller parce qu'ils voyaient qu'il n'y avait pas de possibilité d'avancement, qu'il y avait des barrières de toutes sortes. Donc, ils ont décidé d'aller continuer leur carrière ailleurs, ou simplement de faire leur travail comme ils faisaient avant sans essayer de progresser dans leur carrière.

Les barrières auxquelles la répondante fait allusion ont pour conséquences le découragement et la démotivation de certains employés dans l'accomplissement de leurs tâches. Cette volonté de se prouver et de faire plus que ce qui leur est demandé semble disparaître. Ils ont tendance à ne faire que ce qui est requis; ce qui peut implicitement avoir un impact négatif sur la performance de l'équipe en particulier et sur celle de l'organisation en général. Les conséquences dues aux mauvaises pratiques associées au champ de gestion des talents sont

plurielles eu égard aux efforts et argent investis pour le développement de ces ressources. L'opinion d'autres répondants comme Lesly et Sabine va de pair avec celle des autres répondants susmentionnés.

Sabine souligne :

J'ai constaté une certaine frustration ou davantage de déception, que nous avons abordée directement. Dans mon équipe, par exemple, il y a eu des cas de découragement ou de frustration, dont nous avons parlé avec eux et essayé de trouver d'autres moyens de les stimuler et de leur trouver des projets stimulants ou d'autres choses pour développer leur talent, et en fin de compte, ils ont été promus peu de temps après (traduction libre de l'auteur).

Ces dirigeants sont conscients du problème et de ses possibles conséquences sur la motivation des employés. L'opinion de ces cadres intermédiaires et supérieurs n'est pas différente de celle d'autres employés comme Claude, Julien et Rachelle qui occupent respectivement des positions d'adjoint de programmes, de gestionnaire principal de projets, et de gestionnaire de projets. Claude, adjoint de programme à l'agence fédérale A, nous dit :

Oh, c'est décourageant, ça peut être vu comme humiliant, ça affecte l'estime de soi. Je pense qu'on est une exception, peut-être que c'est lié au bagage culturel. Les personnes continuent à faire le travail parce qu'il faut être professionnel au travail, mais s'il y a une opportunité de partir, ils ne vont pas hésiter.

Ses frustrations le portent à interpréter cette situation comme étant les conséquences du bagage culturel de ceux qui en sont victimes. Son questionnement du bagage culturel est d'autant plus légitime qu'il vient de la Côte d'Ivoire, un pays dont la culture est différente de celle du Canada. Cette démotivation est aussi décrite par d'autres répondantes telles que Denise, Florence et Lisa. Ainsi Denise, analyste au ministère fédéral A, nous dit :

Ces gens-là, ils perdent de la motivation. Je pense qu'ils deviennent de plus en plus absents de façon émotionnelle, mais aussi physiquement. Je n'ai pas les statistiques, mais je peux imaginer que l'absentéisme au travail, tu le vois dans leur comportement; je pense que ça ne leur tente plus de se prouver. Je pense que ça diminue drastiquement leur niveau d'efficacité au travail.

Comme constaté dans les réponses de ces participants, l'intention de quitter l'organisation est due aux difficultés pour les employés de progresser dans leur carrière, dont les conséquences sont, entre autres, la démotivation, le désengagement ou le désintéressement. Malgré cela, compte tenu de leur compréhension et de leur interprétation de cette réalité, il y en a qui sont satisfaits de leur statut et ne se préoccupent pas d'être promus. Les raisons sous-tendant ce manque d'intérêt sont multiples : les exigences du poste et le niveau de stress qui en résulte, le nombre d'années qui leur reste avant leur retraite, l'équilibre travail-famille ainsi que les rumeurs sur l'attitude du futur supérieur immédiat. Cette autosatisfaction et manque d'intérêt de la part de certains employés doivent être interprétés en tenant compte du climat et du contexte organisationnel dans lequel ces employés évoluent. En effet, ce contexte génère un ensemble de contraintes tant financières que politiques et administratives traduites sous forme de nombre de postes disponibles dans les ministères et agences fédéraux comme le témoignent plusieurs répondants tels que Billy, Clément ou Dalia. Billy, directeur de projets au ministère fédéral A, nous décrit la motivation de ses employés : « Ils ont du talent, mais ils s'accommodent du statu quo. En d'autres termes, je ne veux rien changer, j'ai du talent, laissez-moi continuer à appliquer mon talent » (traduction libre de l'auteur).

Ce désintéressement peut être interprété comme une non-volonté d'acquérir plus de connaissances ou d'expériences qui peuvent ultimement conduire à une promotion. La façon dont Billy le décrit laisse supposer également que l'employé peut être conscient des obstacles à surmonter pour être promu et qu'il n'est pas prêt à faire ces efforts.

Clément, directeur principal au ministère fédéral A, va dans le même sens :

Certaines personnes sont parfaitement heureuses de continuer à apporter leur contribution dans leur rôle actuel et ne sont pas intéressées par une promotion parce qu'elles savent, elles ont la conscience de soi nécessaire pour savoir qu'une promotion leur enlèvera la possibilité de faire du bon travail (traduction libre de l'auteur).

Cette réflexion témoigne de l'autosatisfaction exprimée par certains employés dans l'accomplissement de leurs tâches. Cependant, d'autres répondants nous ont fait part des raisons qui empêchent les dirigeants de promouvoir les employés qui ont fait leurs preuves et qui veulent progresser dans leur carrière. Clarens et Emily respectivement directeur général

au ministère fédéral A et gestionnaire au ministère fédéral C ont partagé avec nous ce qui suit. Clarens soutient :

Je crois que c'est simplement une question mathématique. Donc il y a x postes disponibles pour x plus un, plus deux, plus trois personnes qui auraient les capacités à occuper cet emploi. Donc, c'est simplement une question de disponibilité de postes.

Emily va dans le même sens que Clarens, mais ajoute d'autres facteurs :

Vous savez, tous les employés talentueux ne sont pas promus pour plusieurs raisons. Tout d'abord, les opportunités peuvent être limitées, c'est-à-dire qu'il y a un nombre limité de postes de haut niveau disponibles, ce qui restreint les possibilités de promotion. Il peut également s'agir d'un manque d'expérience ou d'un besoin de l'organisation. Les promotions sont souvent basées sur les besoins spécifiques du ministère à ce moment-là (traduction libre de l'auteur).

Ces commentaires méritent d'être analysés au regard du contexte d'austérité et de bonne gouvernance qui prévaut au niveau de la fonction publique fédérale canadienne, où chaque ministère à travers sa haute gestion fait de son mieux pour être efficace et efficient. Mais, l'employé comprend et interprète cette réalité à sa façon et à travers son propre prisme. Souvent, il tient compte seulement de ses propres intérêts et objectifs qui ne sont pas toujours alignés avec ceux de l'organisation. Ainsi, ce sous-thème dominant traduit l'absence de diversité au niveau de la haute gestion.

4.3 Recommandations pour un meilleur alignement des pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité en vue d'une performance organisationnelle accrue

Nous avons développé ce 3^e et dernier thème et ses neuf sous-thèmes au regard de l'ensemble des données collectées. Ses sous-thèmes sont les suivants : ***1) points de vue sur la performance organisationnelle; 2) évaluation hybride de la performance organisationnelle; 3) encadrement et développement des compétences des employés ; 4) responsabilisation et formation des cadres ; 5) guide formel des pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité; 6) renforcement et vulgarisation continue des pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité ; 7) Valorisation et capitalisation des***

différences ; 8) alignement et impact des pratiques de gestion de la diversité et de gestion des talents sur la performance des employés; et 9) intersectionnalité. Ce thème est en continuité avec les deux autres thèmes déjà développés et se trouve également au cœur de notre question de recherche. Il présente une vue globale des différentes perspectives des répondants. Ces derniers, implicitement ou explicitement, formulent des recommandations qui visent à améliorer la performance organisationnelle et à assurer un bon alignement des pratiques reliées au champ de gestion des talents et à celui de gestion de la diversité au niveau de la fonction publique fédérale canadienne. La majorité des participants à cette recherche nous ont fait part de leur point de vue sur la performance organisationnelle, dont l'un des déterminants clés est la performance des employés. L'une des caractéristiques de ce thème est, selon les répondants, la perception de subjectivité, dont les évaluations de performance sont imprégnées. Il traduit la compréhension des participants du concept de performance organisationnelle ainsi que les différentes façons de la mesurer. Ce thème apporte un éclairage empirique pertinent sur les ambiguïtés des objectifs et des critères prédéterminés qui, selon les répondants, donnent lieu à des interprétations subjectives et au manque de moyens mis en place pour rendre les superviseurs imputables.

4.3.1 Point de vue général sur la performance organisationnelle et façons de la mesurer

Plus de la moitié des répondants, soit 16/26, ont partagé avec nous leur point de vue sur la performance organisationnelle. Ce sous-thème nous offre une perspective globale de la compréhension des répondants du concept de performance organisationnelle. Lucie, agente de communications au ministère fédéral A, nous dit : « La performance organisationnelle est la mise en commun des performances individuelles pour aboutir à la performance organisationnelle ». La définition de Lucie peut paraître simpliste, mais elle renforce le postulat que la performance individuelle est un déterminant clé de la performance organisationnelle.

Phil, gestionnaire de programmes à l'agence fédérale A, apporte une nuance dans sa définition : « La performance organisationnelle est la mesure dans laquelle l'organisation remplit sa mission et son mandat et atteint ses objectifs » (traduction libre de l'auteur).

Cette définition fait ressortir que la performance organisationnelle s'articule autour de la mission, du mandat et des objectifs visés. Nous comprenons que l'atteinte de ces objectifs varie avec le contexte organisationnel, l'engagement des employés et des décideurs, ainsi que la culture organisationnelle.

Clarens et Dorah, respectivement directeur général au ministère fédéral A et directrice exécutive au ministère fédéral B, vont dans le même sens que Phil, mais apportent encore plus de précisions dans leur définition. Clarens dit :

La performance organisationnelle traduit la capacité d'une organisation qui a rempli son mandat et qui coche plusieurs critères de succès. C'est une organisation qui a rempli les priorités qui lui ont été fixées. Que ce soit au niveau ressources humaines, satisfaction au travail etc., que ce soit au niveau social, équilibre budgétaire, actions sur le terrain donc, il y a plusieurs facteurs qui contribuent, selon moi, à la performance d'une organisation.

Dorah rajoute :

Il y a plusieurs volets de performance organisationnelle. Il y a la performance organisationnelle qui touche le vendeur comme tel, mais il y a aussi le côté soft skills qui s'assure que les employés sont heureux, que le travail se fasse, tout fonctionne bien, etc. Donc, c'est comme ça que je définis la performance organisationnelle.

La définition de Clarens et celle de Dorah nous laissent comprendre que la performance organisationnelle peut être mesurée à la fois quantitativement et qualitativement. C'est aussi l'avis de Cliff, directeur au ministère fédéral A. Mais de son point de vue, certains résultats peuvent être quantifiés dans une certaine mesure, tandis que d'autres sont difficiles à quantifier dépendamment du mandat de l'organisation.

Compte tenu de ces différentes réponses que nous avons analysées au regard de l'ensemble des données collectées, nous avons développé une première idée autour de *l'évaluation objective de la performance des employés* qui devrait être basée sur des critères

objectivement mesurables. Elle fait également référence à l'analyse holistique des différents aspects de l'évaluation de la performance organisationnelle. En termes de recommandations, elle doit être exclue de toute forme de stéréotypes et de préconceptions susceptibles d'affecter la performance des employés. Selon certains répondants, l'évaluation objective de leur performance est affectée, entre autres, par les ambiguïtés entourant les objectifs à atteindre, les critères et les indicateurs clés de performance qui s'y rattachent. De ce fait, il importe de définir ces facteurs avec clarté et précision en vue d'éliminer ou de minimiser les subjectivités.

Clarens, directeur général au ministère fédéral A, nous fait part de son opinion. Il dit :

En pratique, certains objectifs sont peu appropriés ou sont trop flous ou ne sont pas assez concrets ou sont peut-être mal traduits, pas nécessairement en termes de langue, mais en termes d'intentions, de réussite. Donc, des fois, ça fait un peu des objectifs qui sont superflus et qui paraissent peu importants pour l'employé et même pour les membres de la gestion. Donc en pratique, ça donne un exercice qui n'est pas parfait.

Comme le souligne ce répondant, le flou entourant les objectifs donne lieu à des interprétations erronées ou des suppositions qui affectent l'évaluation de la performance des employés. Claude, adjoint de programmes à l'agence fédérale A, est du même avis que Clarens, mais précise :

Étant donné que les descriptions de tâche dans mon département ne reflètent pas le travail qu'on fait, on est arrimé à un organisme qui ne comprend pas forcément ce qu'on fait. Donc, moi aujourd'hui, je suis évalué sur des critères qui représentent peut-être, j'ai envie de dire, 15 % du travail que je fais. Donc, j'atteins mes objectifs à chaque fois, mais ça ne représente pas vraiment ma performance. Et ça ne représente pas non plus mon potentiel en tant qu'employé.

Les commentaires de Claude nous laissent comprendre qu'il existe une différence entre la description de tâches de l'employé et le travail que celui-ci effectue réellement. Ce problème est d'autant plus critique que, selon lui, l'organisation ne comprend pas ce que font les employés. D'où, la difficulté de faire une évaluation objective de sa performance et d'aligner ses talents avec les objectifs organisationnels.

Dorah, Eduard et Lisa, respectivement directrice exécutive au ministère fédéral B, gestionnaire de projets principal au ministère fédéral A et conseillère principale au ministère fédéral D, soulèvent aussi les enjeux de clarté et de subjectivité dans la définition des objectifs et des indicateurs clés de performance. Dorah nous dit :

« Parfois nos indicateurs sont très vagues donc, c'est très difficile de dire comment une personne a mieux fait que l'autre. Des fois, c'est selon la personne qui évalue, c'est selon l'affinité avec l'autre personne ».

Eduard va dans le même sens et déclare : « Certains critères ne sont pas objectifs; ils ont toujours tendance à être subjectifs ou plus proches de la subjectivité » (traduction libre de l'auteur). Lisa rajoute : « Je pense que les indicateurs clés de performance ne sont pas très clairs lorsque nous concluons nos accords de performance » (traduction libre de l'auteur).

Ces différents commentaires font valoir la nécessité de bien définir les critères et les indicateurs en vue de les rendre mesurables de façon objective étant donné que la performance des employés est un déterminant clé de la performance organisationnelle. Conséquemment, en vue d'évaluer celle-ci de façon objective tout en favorisant l'alignement des pratiques qui s'y rattachent, il importe, selon nous, de corriger les faiblesses de ces pratiques.

Tous ces commentaires nous font comprendre qu'il y a une nécessité de revoir les critères en vue de s'assurer qu'ils sont objectifs et servent de boussole permettant d'atteindre les résultats escomptés.

Afin d'aider les employés à être mieux performants dans l'accomplissement de leurs tâches et à faire partie du vivier de talents, la majorité des répondants ont souligné l'importance pour les superviseurs d'avoir des conversations honnêtes, transparentes et continues avec eux. En ce sens, Clarens, directeur général au ministère fédéral A, déclare :

Ceux qui ne sont pas considérés comme des talents, il faut avoir des discussions avec ces employés-là. C'est leur donner des modèles, leur expliquer ce qu'ils font bien, ce qu'ils font moins bien, d'être noir sur blanc, transparent et honnête avec eux, quant à la façon dont ils travaillent et rendent les résultats. Je crois qu'être disponible, c'est déjà un gros morceau pour les aider. Donc, avoir ces relations hebdomadaires ou mensuelles avec chacun permettra d'avoir des discussions pour que ces sujets-là soient discutés et qu'ils puissent être aidés. Ça ne veut pas nécessairement dire qu'ils auront la capacité de passer à une autre étape, mais au moins ils auront l'opportunité de s'affirmer et de connaître l'opinion du gestionnaire.

Les commentaires de Clarens éclairent sur la responsabilité des superviseurs d'avoir un franc parler avec leurs employés, même lorsque cela ne garantit pas l'accès à un poste supérieur. Ces conversations doivent être évacuées des stéréotypes et des préconceptions tant de la part des employés que de celle des évaluateurs. Honnêtes et transparentes, ces conversations sont d'autant plus importantes qu'elles peuvent augmenter la motivation des employés, contribuer à l'amélioration de leur performance et de celle de l'organisation.

Clément, Emily et Lisa, respectivement directeur principal au ministère fédéral A, gestionnaire au ministère fédéral C, et conseillère principale au ministère fédéral D, vont dans le même sens que Clarens. Clément nous dit :

Si je pensais que quelqu'un n'était pas prêt, je lui dirais pourquoi. Vous devez développer cet ensemble particulier de compétences parce qu'il est nécessaire pour le poste et si vous ne l'avez pas, voilà comment cela peut avoir un effet négatif sur votre capacité parce que vous ne voulez pas préparer les gens à l'échec. Vous voulez qu'ils réussissent et pour réussir, vous avez intérêt à être prêt pour ce rôle. Nous devons avoir des conversations régulières sur les aspirations des gens et leurs objectifs de carrière. Il ne faut pas ignorer ce type de discussions et il y a un tas de choses à ne pas faire. Tout cela commence donc par une définition du cadre, puis par un plan et une méthode (traduction libre de l'auteur).

Emily de son côté, déclare :

Je pense qu'il est important d'avoir un retour d'informations régulier et des opportunités de développement. Ils peuvent encourager un retour d'informations continu, tout en sachant que certains cadres ou employés ne sont pas très enthousiastes à ce sujet, mais c'est ainsi que l'on grandit. Donc, la rétroaction et les opportunités de développement pour tous les employés afin qu'ils fassent partie de cette liste de talents, vous savez, et s'assurer que quelqu'un a une chance de grandir (traduction libre de l'auteur).

Ces différents commentaires soulignent la nécessité et l'importance pour les superviseurs d'aider leurs employés à identifier leurs lacunes en leur fournissant des rétroactions constructives et honnêtes afin qu'ils soient plus performants dans l'accomplissement de leurs tâches. Tel que nous l'avons mentionné précédemment, ces conversations doivent être dépouillées des stéréotypes tant de la part des employés que de leurs superviseurs. Les résultats issus de ces conversations pourraient contribuer non seulement à l'alignement des pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité, mais aussi à l'amélioration de la performance des employés et de celle de l'organisation.

4.3.2 Évaluation hybride de la performance organisationnelle

À la fonction publique fédérale canadienne, l'évaluation de la performance de l'employé se base également sur des critères qualitatifs. Tenant compte des nombreuses réflexions susmentionnées, nous avons développé ce 2^e sous-thème qui prend en considération les critères et les indicateurs tant quantitatifs que qualitatifs. Ce sous-thème tient aussi compte des comparaisons et des observations empreintes de biais conscients ou inconscients des superviseurs et des cadres supérieurs. Si l'évaluation objective de la performance organisationnelle doit être basée sur des critères et des indicateurs prédéfinis, celle-ci tient également compte d'autres facteurs. Nous pouvons citer, entre autres, l'attitude et le comportement des superviseurs à l'endroit des employés, l'entregent, le respect, la nonchalance de ces derniers à l'endroit des clients ou d'autres collègues, ainsi que la qualité des rétroactions qui peuvent être difficiles à mesurer objectivement. En ce sens, Clarens et Alex, respectivement directeur général au ministère fédéral A et directeur au ministère fédéral E, nous ont fait part de leur opinion. Clarens dit :

Bien, quand on parle de budget, d'échéanciers, ce sont des chiffres noir sur blanc; donc, c'est très facile à mesurer. Pour ce qui est des résultats un peu plus qualitatifs, donc, satisfaction du client, satisfaction des collègues et satisfaction des employés, tout ça contribue à prouver comme quoi la performance est atteinte ou pas. Donc, c'est une évaluation globale des objectifs qui sont fixés en début d'année et qui touchent un certain nombre de priorités du gouvernement et qui sont mesurables par des critères quantitatifs et qualitatifs que j'ai mentionnés précédemment.

Alex rajoute :

La performance organisationnelle doit être mesurée à l'aide d'un certain nombre d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs différents qui se concentrent sur l'expérience des employés, sur la façon dont ils se sentent ou sur la façon dont vos clients se sentent par rapport aux services ou aux produits qu'ils reçoivent (traduction libre de l'auteur).

Ces commentaires nous renvoient à ce que nous avons déjà souligné à savoir que la performance organisationnelle ne peut pas être absolument quantitative. Comme Clarens et Alex l'ont mentionné, plusieurs aspects tels que les observations des superviseurs, les attitudes des employés et le sentiment des clients peuvent être difficilement quantifiables. Cependant, Emily et Rachelle, respectivement gestionnaire au ministère fédéral C et gestionnaire de projets au ministère fédéral A, soulignent encore une fois les biais et la subjectivité des dirigeants dans l'évaluation de la performance des employés. Celle-ci risque d'avoir une incidence négative sur la performance organisationnelle. Emily déclare :

Je pense que c'est toujours subjectif parce que cela dépend de l'interprétation du gestionnaire. Je sais donc que la réponse peut créer des biais, mais, je n'aime pas la façon dont les performances sont mesurées actuellement. Parce que si je travaille avec un employé et en tant que gestionnaire, je vois où l'employé a réussi, d'accord, mais cet employé peut aussi se surpasser. Je ne vois pas pourquoi je devrais obtenir l'accord de mon directeur général pour lui accorder une note de dépassement alors que le directeur général, ou même mon superviseur, ou mon directeur ou autre, n'interagit pas directement avec l'employé (traduction libre de l'auteur).

Ces commentaires mettent en lumière les perceptions, les biais et les subjectivités des employés et des superviseurs au moment de l'évaluation. L'enjeu est d'autant plus important que les membres de la haute direction y participent et font part de leurs recommandations aux superviseurs directs des employés alors qu'ils n'interagissent pas directement avec ces derniers. Cela risque de remettre en question la validité de l'évaluation et peut aussi démotiver le superviseur direct de l'employé. Il convient donc, de faire confiance aux superviseurs directs des employés parce qu'ils sont mieux placés pour observer leurs prouesses, identifier leurs forces, leurs faiblesses et être les premiers témoins de leur mauvaise performance.

Les prochaines lignes font état de plusieurs recommandations pouvant favoriser l’alignement des pratiques de gestion de la diversité et de gestion des talents, au sein de la fonction publique fédérale canadienne.

4.3.3 Encadrement et développement des compétences des employés

En nous référant aux multiples réponses des participants à cette recherche, nous avons développé ce 3^e sous-thème. Il traduit l’une des recommandations fondamentales à la progression de carrière de ces derniers et qui permet l’alignement des pratiques de gestion de la diversité et de gestion des talents. Nous avons décrit ce 3^e sous-thème comme étant la mise en place d’initiatives telles que le mentorat, le coaching et la formation continue des employés. Ces initiatives visent à les supporter dans leur effort de développer leurs compétences et leurs capacités ainsi que leurs talents cachés afin de les aider à gravir les échelons de la hiérarchie organisationnelle.

Claude, adjoint de programmes à l’agence fédérale A, raconte :

Mon ancienne superviseuse, c’était quelqu’un qui m’épaulait beaucoup. Elle comprenait plus ou moins qu’un de mes talents c’était d’innover là où je suis. Donc, il y avait un cadre qui était mis en place et qui permettait d’exercer et de développer ces compétences là; c’était reconnu, c’était encouragé et c’était évalué. Aujourd’hui, j’aurais aimé tout ça.

Ces commentaires nous laissent comprendre que ce cadre dont il fait mention n’existe plus et cela a un impact sur sa motivation. Toutefois, il n’a pas fourni d’explication sur la disparition de ce cadre.

Dalia, directrice de projets intérimaire au ministère fédéral A, va dans le même sens que Claude. Elle dit :

Il y a beaucoup qui est fait parce qu’il y a des programmes de continuité pour le développement de carrière pour les gens issus de la diversité. Il y a aussi du mentorat; il y a toutes sortes de projets pilotes aussi pour l’avancement de ces personnes. Je fais partie moi-même du programme le LEAD. Je pense que c’est important de donner de la

formation à ces gens-là, s'ils sont intéressés, à accéder à des postes supérieurs qui exigent une panoplie de compétences et d'expériences à mettre en œuvre.

En nous faisant part de ses expériences, Dalia fait ressortir encore une fois la nécessité pour les organisations de mettre l'accent sur l'encadrement des employés afin de les aider à atteindre leur plein potentiel, accéder aux postes supérieurs, assurer la relève et contribuer à la performance organisationnelle.

Farah, sous-ministre au gouvernement fédéral E, est du même avis que les deux répondants interrogés. Elle dit :

Il y a beaucoup de programmes de développement. Donc, beaucoup d'employés sont dans des programmes de développement et c'est ça qui est intéressant parce que souvent ces programmes sont offerts à tous les niveaux. Des fois, c'est pour développer une communauté de pratiques, des questions de leadership; des fois, c'est pour changer de niveau. Donc, beaucoup d'employés sont en formation. Donc, je trouve ça intéressant.

En nous référant à ces commentaires et la façon dont les répondants décrivent leurs expériences, la nécessité de pourvoir à la formation et au développement des employés indépendamment de leur position, apparaît comme incontournable. Ces recommandations sont d'autant plus importantes qu'il s'agit de la survie de l'organisation et elles permettent de viser un alignement des pratiques de gestion de la diversité et de gestion des talents.

4.3.4 Responsabilisation et formation des cadres

Ce 4^e sous-thème traduit les recommandations résultant des préoccupations de la plupart des répondants. Il souligne la nécessité de former les cadres et d'envisager des mesures de coercition qui visent à mieux les responsabiliser et à les aider à se débarrasser de leurs biais conscients ou inconscients par rapport à certains employés ou certains groupes d'équité.

Claude, adjoint de programmes à l'agence fédérale A, déclare :

Il faut tout d'abord renforcer la formation envers l'équipe. Il faut mettre des mesures en place qui sont claires pour permettre aux gestionnaires et à l'organisme de rendre compte à l'aide de données; combien de personnes ont été engagées dans tel département? Quelle

est la démographie de ces personnes-là? Quelle est l'évolution des employés et pourquoi? Il faut que cela fasse partie des mesures de l'évaluation de l'entreprise et des gestionnaires. Ensuite, il faut qu'il y ait des mesures de coercition. Il faudra effectuer le travail inverse, aller voir ces employés-là. Donc, engager des firmes qui vont discuter avec des employés pour relever les problèmes.

Les questionnements de Claude portent sur les responsabilités et l'imputabilité des dirigeants ainsi que sur les écarts existant entre les employés issus des groupes racialisés et les autres employés. Ses questionnements sont légitimes dans la mesure où ils laissent apparaître les frustrations, les émotions et les difficultés auxquelles font face certains employés venant des groupes minoritaires comme lui.

Clément, directeur principal au ministère fédéral A, admet qu'il est important que les dirigeants s'engagent à encadrer les employés afin de les aider à gravir les échelons de la hiérarchie organisationnelle. Il dit :

Vous savez, pour moi, l'une de mes principales responsabilités en tant que dirigeant est d'aider les personnes dont je suis responsable à atteindre leur plein potentiel. C'est en quelque sorte ma première directive, mais les personnes qui ne voient pas cela ont peut-être tendance à se concentrer davantage sur l'avancement de leur propre carrière. Ils ne s'intéressent qu'à eux-mêmes, sont trop absorbés par d'autres questions et ne prêtent pas vraiment attention à leur personnel. Le moyen d'y remédier est l'éducation et la sensibilisation, et c'est là que la formation obligatoire entre en jeu (traduction libre de l'auteur).

Les commentaires de ce répondant nous portent à croire qu'il est de la responsabilité des ressources humaines de mieux assister les leaders organisationnels dans l'accomplissement de leurs tâches. Il nous dit implicitement que l'engagement des RH peut prendre la forme de formations spécialisées à l'endroit des dirigeants ou encore la mise en place de mécanismes qui visent à les motiver en ce qui concerne l'encadrement de leur personnel.

Denise et Farah, respectivement analyste au ministère fédéral A et sous-ministre au ministère fédéral E, sont du même avis que Clément. Denise nous a fait part de son opinion :

Je pense qu'il y a peut-être un manque au niveau des gestionnaires et je pense qu'ils devraient être plus formés à changer leur langage. Je pense qu'on essaie fort d'avoir la

discussion, mais je pense qu'elle est encore au niveau embryonnaire. Oui, on peut penser qu'on a fait un grand chemin, mais je pense qu'il faut vraiment axer sur la formation. Tu deviens gestionnaire, tu es formé. On devrait avoir plus de cours de formation à ce niveau.

Leurs commentaires soulèvent encore une fois la question de la formation des cadres intermédiaires et supérieurs. Cette formation est d'autant plus importante qu'elle vise à responsabiliser les dirigeants et à les rendre imputables en ce qui a trait, notamment, à l'encadrement et au développement de leur personnel.

Florence, directrice régionale au ministère fédéral A, va dans le même sens que les autres répondants. Elle rajoute :

Je pense que nous devons former les directeurs, en particulier les nouveaux directeurs, de ce que signifie la gestion des talents. Ce n'est pas une simple case à cocher, c'est quelque chose à laquelle il faut travailler. Être directeur signifie que 75 % de votre travail sera consacré à la gestion des ressources humaines et que la gestion des talents ou l'amélioration des talents seront deux éléments importants de votre rôle (traduction libre de l'auteur).

Les commentaires de Florence soulèvent une fois de plus l'importance de former les cadres afin qu'ils soient mieux équipés à remplir leurs tâches et à encadrer les employés dans le but de les aider à atteindre leur plein potentiel et à progresser dans leur carrière.

4.3.5 Guide formel des pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité

Ce 5^e sous-thème traduit les enjeux relatifs aux pratiques associées à ces deux champs. La majorité des répondants soulignent la nécessité d'avoir un manuel ou un guide de ces pratiques. Ce guide doit décrire les processus, exigences, mise en œuvre des pratiques et des méthodes reliés à l'embauche et à la promotion des employés, ainsi que les mécanismes aidant à l'identification des talents en tenant compte de la diversité de la main-d'œuvre comme

boussole. Comme le témoignent la plupart des participants à cette recherche, ce guide n'existe pas dans leur organisation et elle concourt à l'alignement des pratiques.

Billy et Clarens, respectivement directeur général et directeur de projets au ministère fédéral A, partagent avec nous leur opinion sur l'existence de ce guide pour les pratiques de gestion de la diversité et de gestion des talents. Billy dit :

Je n'ai pas connaissance d'un plan très concret de gestion de la diversité. Si nous disposons d'un plan de gestion de la diversité très spécifique, je n'en ai même pas connaissance (...) Nous avons eu du mal à mettre en place un cadre solide de gestion des talents dans notre département, dans notre direction générale et dans notre secteur, aux trois niveaux (traduction libre de l'auteur).

Clarens, dit à peu près la même chose, mais apporte une certaine nuance dans sa déclaration. Il dit : « Sans l'appeler un guide, je crois que ce sont des concepts qui sont communiqués. Il y a une certaine forme d'application, mais je dirais qu'il n'y a pas vraiment de continuité ou de suivi sérieux qui sont faits par rapport à ces guides-là ».

Ces commentaires nous laissent comprendre que les pratiques de gestion de la diversité et de gestion des talents ne sont ni prescriptives ni normatives, mais semblent plutôt dépendre de la volonté des dirigeants ou des superviseurs de les appliquer ou non. Notons, toutefois, que l'opinion de Clarens est celle d'un directeur général et mérite d'être analysée en tenant compte de l'aspect diplomatique et délicat dont elle revêt. Nonobstant cette remarque, l'inexistence de ce guide formel risque de diminuer l'imputabilité des dirigeants et de rendre inefficace l'exécution des pratiques ou de groupes de pratiques reliées à ces deux champs d'études; ce qui implicitement peut avoir une incidence négative sur leur alignement en vue d'une performance organisationnelle accrue. L'existence d'un guide formel des pratiques intégrées de gestion de la diversité et de gestion des talents devient primordiale pour la fonction publique fédérale canadienne qui se veut inclusive et performante.

Claude, Clément et Lisa, respectivement adjoint de programmes à l'agence fédérale A, directeur principal au ministère fédéral A et conseillère principale au ministère fédéral D, vont dans le même sens que Billy, mais apportent certaines nuances dans leurs commentaires.

Claude dit : « Je ne pense pas que ce guide existe. Je n'ai jamais entendu parler de ça. je sais qu'il y a une volonté de faire évoluer les personnes pour développer leurs compétences, mais une fois de plus, pour le moment, c'est à la discrétion de la gestion, des gestionnaires; c'est tout ce que je peux dire ».

Clément rajoute :

« Je ne pense pas qu'il existe un guide. Je n'ai connaissance que d'une boîte à outils mise à la disposition des gestionnaires pour soutenir les discussions sur l'évaluation de la gestion des performances des employés. S'il n'y a rien d'écrit, s'il n'y a pas de guide officiel, les gens sont livrés à eux-mêmes et inventent au fur et à mesure. On obtient alors un régime désordonné » (traduction libre de l'auteur).

Ces différents commentaires traduisent la nécessité d'avoir un guide formel des pratiques intégrées de gestion de la diversité et de gestion des talents qui serait un cadre contraignant. Ce document devrait être le résultat de consultations entre différents comités venant de différents ministères. Ce guide aurait pour but de renforcer l'engagement et l'imputabilité des dirigeants d'appliquer et de faire appliquer ce qui y est prescrit en vue d'aboutir à un alignement des pratiques et à une fonction publique réellement diversifiée et performante.

Les réponses des participants aux nombreuses questions traitant de nos trois champs d'études renforcent l'idée de l'évaluation globale des pratiques reliées à la gestion des talents et la gestion de la diversité pour une performance organisationnelle accrue.

4.3.6 Renforcement et vulgarisation des pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité

Nous avons développé ce 6^e sous-thème à partir des réponses des participants que nous avons analysées au regard de l'ensemble des données collectées. Il traduit la nécessité pour les dirigeants d'informer régulièrement les employés des enjeux, des résultats et des améliorations envisagées. Cette démarche a pour but de rendre plus efficace l'implémentation des pratiques associées à la gestion de la diversité et à la gestion des talents afin de favoriser leur alignement pour une performance organisationnelle accrue.

Alex, directeur au ministère fédéral E, nous donne son opinion là-dessus :

Les résultats de ces pratiques doivent donc être entourés d'un cadre juridique et législatif plus ou moins contraignant. Si nous lançons des initiatives visant à accroître la représentation, nous devons fixer des objectifs de représentation pour chaque groupe et être capables de les mesurer. Si nous lançons des initiatives de gestion du changement pour soutenir la gestion de la diversité, nous devons simplement définir des résultats et, une fois encore, mesurer ce que nous aimerions voir faire afin de pouvoir déterminer si nous progressons dans ces domaines. Nous devons mettre en place des cadres rigoureux autour de la gestion de la diversité et de la gestion des talents afin de pouvoir, en fin de compte, évaluer si nous atteignons ou non les résultats que nous nous sommes fixés (traduction libre de l'auteur).

Les commentaires d'Alex nous laissent comprendre pour que les pratiques de gestion de la diversité et de gestion des talents produisent les résultats escomptés, il faut qu'il y ait un cadre robuste et contraignant et des attentes clairement définies et objectivement mesurables. Ces recommandations sont d'autant plus pertinentes qu'elles contribuent à rendre les dirigeants imputables. Étant donné que les talents sont issus de la diversité d'employés, l'exécution des pratiques reliées à ces deux champs pourrait se faire tout naturellement grâce à ce cadre légal, robuste et contraignant ainsi que cette obligation de diffusion des résultats.

Clément, directeur principal au ministère fédéral A, est du même avis qu'Alex. Il souligne également l'importance de mettre en place un cadre contraignant susceptible de porter les décideurs à appliquer et à vulgariser leurs pratiques de gestion de la diversité et de gestion des talents en vue d'aboutir à une fonction publique plus performante. Ce cadre contraignant devrait résulter des réflexions et discussions entre les diverses entités ou direction générale de l'organisation. Il devrait également être le résultat d'un consensus entre les différents ministères et agences fédéraux. Au regard de ces nombreuses réflexions, ces différentes recommandations ne peuvent que favoriser une meilleure performance organisationnelle.

Dalia et Denise, respectivement directrice de projets par intérim et analyste au ministère fédéral A, nous donnent aussi leur opinion sur la vulgarisation et le renforcement continue des pratiques de gestion de la diversité et de gestion des talents. Par exemple, Dalia nous dit:

Je pense que ça vaudrait la peine d'être capable d'en parler plus pour les mettre en œuvre. Parce que présentement, ça reste plus à un niveau théorique. Les gens savent qu'il y a des pratiques de gestion de la diversité, mais les ressources humaines ne mettent pas ça à l'avant quand on embauche les gens.

Leurs commentaires nous portent à penser que les pratiques ne sont pas vulgarisées; ce qui, semble-t-il, affecte leur importance, leur portée et leur mise en œuvre. Dorah et Emily, respectivement directrice exécutive au ministère fédéral B et gestionnaire au ministère fédéral C vont dans le même sens que les répondants suscités. Dorah déclare : « Comme je l'ai dit plus tôt, c'est vraiment de communiquer clairement comment on fait la gestion de la diversité et la gestion des talents. Donc, quand la gestion choisit A ou B, il faudra clairement communiquer, pourquoi A ou B a été choisi et il faut donner les critères qui ont été utilisés».

Emily rajoute :

Je pense que la communication est toujours la clé de tout, n'est-ce pas ? Il faut donc communiquer clairement la diversité, les objectifs et les progrès à tous les employés pour maintenir la responsabilité et la confiance, parce que si nous n'avons pas confiance, nous n'obtiendrons rien, et si les gens ne sont pas tenus responsables de ce qui est nécessaire, alors nous ne l'aurons pas (traduction libre de l'auteur).

La vulgarisation des pratiques à travers des communications continues est au centre des commentaires de cette répondante. L'imputabilité des dirigeants, la confiance des employés dans les processus mis en place et la capacité de mesurer les résultats à l'aide de critères et d'indicateurs objectifs font partie des préoccupations de plusieurs participants à cette recherche. Celles-ci devraient être vues ou interprétées comme des recommandations visant à faciliter l'alignement des pratiques de gestion de la diversité et de gestion des talents en vue d'une meilleure performance organisationnelle.

4.3.7 Valorisation et capitalisation des différences

Les différentes pratiques que nous avons mentionnées devraient avoir pour ancrage la ***Valorisation et la capitalisation des différences***. Les nombreuses réponses que nous avons reçues, nous ont permis de décrire ce sous-thème comme la nécessité de reconnaître,

d'accepter et de supporter les différences au sein de l'organisation qui est censée être le reflet de la société dans laquelle on vit. Une grande majorité des répondants ont souligné l'importance de prendre en considération les avantages liés à la diversité et à sa gestion, ainsi que les différentes perspectives résultant de la culture, des expériences, des techniques et des compétences des employés. De ce fait, lorsque ces facteurs sont négligés, ils risquent d'entraîner des conséquences sur la performance organisationnelle. Alex, directeur au ministère fédéral E, déclare :

La diversité au sein d'une organisation doit être l'expression de la différence et doit être accueillie, embrassée et soutenue. Dans un monde parfait, toutes ces perspectives différentes doivent être valorisées et les gens doivent avoir le sentiment d'être entendus et de contribuer à l'avancement du travail.

L'opinion de ce répondant traduit l'importance de valoriser les points de vue des employés, ainsi que leur travail. Toutefois, il peut être difficile d'intégrer toutes les perspectives dépendamment des objectifs poursuivis et du contexte dans lequel celles-ci sont produites. Clément, directeur principal au ministère fédéral A, va dans le même sens qu'Alex, mais évoque implicitement la motivation de l'employé. Il nous dit :

Certaines personnes s'investissent vraiment dans leur travail parce qu'elles se sentent valorisées et qu'elles ont l'impression que leur supérieur les soutient en facilitant leur évolution de carrière, leur éducation, leur formation et le développement de tout un ensemble de compétences qui les rendent plus commercialisables.

À travers ces commentaires, ce répondant insinue que la valorisation des points de vue de l'employé et de son travail est une source de motivation. Ce qui nous porte à penser que la non-reconnaissance des efforts de l'employé peut être l'une des causes de sa démotivation et cela risque d'entraîner des conséquences sur sa performance et sur celle de l'organisation.

D'autres participants comme Denise et Phil, respectivement analyste au ministère fédéral A et gestionnaire de programmes à l'agence fédérale A, abondent dans le même sens que les deux répondants susmentionnés. Denise déclare :

D'après ce que moi j'ai pu observer, les gens sont heureux lorsqu'ils sont valorisés; ça c'est clair. Ils sont productifs, ils se sentent accomplis, ils se sentent appréciés. Ils ont le sentiment que leur travail est apprécié.

En nous référant à ces différents commentaires, il paraît évident que la valorisation, la capitalisation et le respect des différences peuvent avoir un impact significatif sur le comportement et le moral des employés, notamment ceux issus des groupes racialisés.

4.3.8 L'alignement des pratiques de gestion de la diversité et de gestion des talents : conditions favorables, avantages et situations au sein de la fonction publique fédérale canadienne

Comme pour les autres sous-thèmes, nous avons développé celui-ci à partir des réponses des participants. Il tient compte de l'alignement des pratiques reliées à ces deux champs d'études, ainsi que l'impact de cet alignement sur la performance des employés et implicitement sur celle de l'organisation. La majorité des répondants nous disent que les pratiques de gestion de la diversité et de gestion des talents peuvent être facilement combinées; ce qui favoriserait une meilleure performance organisationnelle. Alex, directeur au ministère fédéral A, déclare :

Elles devraient être une seule et même chose. Le fait qu'elles soient séparées est problématique, car lorsqu'elles sont séparées comme elles le sont actuellement, les gens peuvent décider d'inclure ou non la diversité. Je pense donc que la gestion de la diversité et la gestion des talents sont des choses qui peuvent être facilement combinées (traduction libre de l'auteur).

Les commentaires d'Alex soulignent l'obligation de combiner ces pratiques pour que la diversité soit présente dans les décisions des dirigeants. Néanmoins, comment les aligner ou les combiner requiert l'engagement des décideurs, l'amélioration des processus actuels et le développement de processus additionnels visant à rendre l'embauche et la promotion des employés plus inclusifs; le tout ayant pour toile de fond un cadre légal robuste et contraignant.

Clément, directeur principal au ministère fédéral A, va dans le même sens qu'Alex. Il dit :

Oui, elles doivent être alignées et largement communiquées pour sensibiliser le public. La gestion des talents doit donc tenir compte de la diversité. Une mauvaise pratique consisterait à appliquer la gestion des talents selon une approche unique. Elle doit être envisagée dans le contexte de la diversité, de sorte que lorsque vous essayez de développer les talents ou l'ensemble des compétences des personnes, la diversité doit être prise en compte. Si vous les alignez, c'est comme un multiplicateur. Si tout est aligné, je m'attends à ce que les performances de l'employé soient atteintes plus rapidement que s'il n'y avait pas d'alignement (traduction libre de l'auteur).

Les commentaires de Clément témoignent qu'il est convaincu que ces pratiques doivent être alignées et que la gestion des talents doit s'articuler autour de la gestion de la diversité. Les recommandations de ce répondant nous laissent comprendre que la gestion de la diversité est fondamentale dans l'encadrement et le développement des employés si l'on veut aboutir à une fonction publique diversifiée et performante. D'où, l'importance d'aligner les pratiques reliées à ces deux champs en vue d'une meilleure performance organisationnelle.

Claude et Farah, respectivement adjoint de programmes à l'agence fédérale A et sous-ministre au ministère fédéral E, renforcent l'idée de l'alignement de ces pratiques et soulignent les avantages qui en résultent. Claude nous dit :

Quand ça s'alignait pour moi, j'étais plus engagé dans mon travail, j'avais de meilleurs scores dans mes évaluations. Je contribuais mieux au bien-être de l'organisation, je me voyais rester dans l'organisation. Voilà!

Farah rajoute :

L'alignement de ces pratiques accroît l'engagement des employés, ça renforce aussi les employés parce qu'ils sont exposés à la diversité. Donc, ils apprennent plus, connaissent plus, ce sont des gens qui vont partir; s'ils quittent, ils vont partir plus forts parce que pour eux, la gestion de la diversité devient une seconde nature et de nos jours on sait que des organisations qui ont une diversité sont plus performantes.

Dorah, directrice exécutive au ministère fédéral B, renchérit :

Pour moi, il faut peut-être les mettre ensemble. Si on prend la gestion des talents, est-ce qu'il y a une façon d'y insérer la gestion de la diversité? Peut-être. Dans mon organisation, on ne s'assure pas d'aller regarder au niveau plus bas pour pouvoir aider les employés des groupes divers à pouvoir avancer dans la catégorie de gestion. Elles devraient être alignées en vue de s'assurer qu'on a une organisation diversifiée.

Dorah semble être un peu tiraillée dans ses réflexions, mais elle souligne quand même l'importance de les aligner sans pour autant mentionner clairement les avantages qui peuvent en résulter. Sa réflexion mérite d'être analysée au regard du contexte organisationnel de son ministère.

Cependant, il importe de souligner qu'un certain nombre de facteurs empêchent l'alignement des pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité. De façon générale, la majorité des répondants nous laissent comprendre qu'il existe des barrières qui empêchent certains groupes d'employés de progresser dans leur carrière ou qui les ralentissent dans leur progression. Ces barrières ne favorisent pas l'alignement des pratiques rattachées à ces deux champs d'études; ce qui pousse plusieurs répondants dans le cadre de cette recherche à proposer certaines pistes de solutions, comme le suggère Alex, directeur au ministère fédéral E. Il déclare :

Je pense qu'il est souvent bon de faire appel à une aide extérieure pour concevoir la gestion des talents et la gestion de la diversité, en particulier pour les gouvernements. Il existe une relation incestueuse entre les ressources humaines et la discrimination. Ils ont tendance à perpétuer les paradigmes de l'inégalité et du statut quo. Par conséquent, si nous parlons de renouveler la main-d'œuvre, nous voulons une main-d'œuvre représentative et exempte de racisme (traduction libre de l'auteur).

Ces commentaires traduisent non seulement les frustrations du répondant, sa conviction que le racisme et la discrimination existent dans son organisation, mais aussi sa perte de confiance dans les ressources humaines en ce qui a trait aux pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité. Les commentaires d'Alex, rejoignent ce que Billy, directeur de projets au ministère fédéral A, a dit plus bas :

En tant qu'homme blanc, je reconnais mes privilèges inhérents. Je reconnais que nous avons encore beaucoup de travail à faire. Il suffit de regarder l'environnement dans lequel nous nous trouvons, et il est toujours majoritairement blanc, il y a toujours plus d'hommes que de femmes, et encore une fois, je ne devine pas l'orientation sexuelle et la religion des gens (traduction libre de l'auteur).

Ces déclarations renforcent la perception des employés des groupes minoritaires qui se considèrent comme désavantagés par rapport à leurs homologues blancs. Cette « *réalité* » risque d'affecter la motivation et l'engagement de ces employés qui se démenent pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation et conséquemment améliorer la performance de celle-ci.

4.3.9 Intersectionnalité comme élément réflexif permettant l'alignement des pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité

Enfin, nous avons développé ce 8^e et dernier sous-thème basé sur les réponses fournies par les participants. Il présente une vue globale des préoccupations des répondants relatives au favoritisme, à la discrimination et au racisme perçu ou réel des dirigeants. Ces facteurs semblent avoir une incidence négative sur l'engagement et le moral de certains employés issus des groupes racialisés. Ce sous-thème prend également en considération les différents attributs identitaires empêchant la progression de ces employés dans la hiérarchie organisationnelle. Comme souligné dans les thèmes développés antérieurement, le favoritisme, la discrimination, le racisme sont, entre autres, les causes fondamentales du mauvais alignement des pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité au sein de la fonction publique fédérale canadienne. Conséquemment, compte tenu de leur effet pervers sur la motivation et l'engagement des employés, ils ont un impact négatif sur la performance de ces derniers et sur celle de l'organisation.

Nous avons développé le code ***Définition et considérations du concept d'intersectionnalité dans la fonction publique canadienne***. Les répondants nous ont fourni leur point de vue sur ce concept qui, selon eux, devrait être considéré dans la fonction publique fédérale du fait qu'il tient compte des attributs identitaires dans l'analyse multi-facteurs. Celle-ci prend en considération le croisement de plusieurs facteurs identitaires qui, additionnés aux préconceptions, stéréotypes et biais conscients ou inconscients des dirigeants, produisent un effet combiné qui nuit à la progression des employés issus des groupes racialisés. En fait, aucun problème social que la politique tente de résoudre ne peut être considéré comme le résultat d'un seul axe de discrimination ou d'un seul groupe homogène. Car, du point de vue de l'intersectionnalité, les politiques ciblées sont souvent aussi inefficaces que les politiques

générales, car elles ne tiennent pas compte des identités multiples et de la diversité au sein des groupes, c'est-à-dire des « groupes au sein des groupes » (Hankivsky et Cormier, 2010).

Alex, directeur au ministère fédéral E nous donne sa définition du concept. Il dit :

L'intersectionnalité est le chevauchement sociodémographique de groupes multiples ou de couples avec différentes sortes d'identité associées. En tant que concept, elle doit être intégrée dans tous les travaux que nous menons en matière de diversité, d'inclusion et de droits de l'homme, en particulier sur le lieu de travail, dans la gestion des ressources humaines, dans la gestion des talents, etc. L'intersectionnalité a toujours existé. Mais les gouvernements en particulier considèrent les différents groupes comme séparés, et cette séparation crée, exacerbe les inégalités sur le lieu de travail (traduction libre de l'auteur).

À travers sa définition, Alex exprime ses frustrations et souligne les nombreux marqueurs d'identité que possède une personne. Ces multiples identités peuvent avoir, entre autres, pour ancrage l'origine, la situation socioéconomique, la race et le genre. Il pointe du doigt les gouvernements qui, selon lui, sont responsables des catégorisations et des inégalités dans les organisations.

Florence, directrice régionale au ministère fédéral A, nous fait part également de sa compréhension du concept d'intersectionnalité. Elle dit :

Je pense qu'intersectionnalité signifie que lorsqu'on examine la diversité, une personne n'est pas seulement un élément de la liste de la diversité. Je pense que quelqu'un peut être une personne handicapée noire ; moi, je suis une femme blanche avec un handicap cognitif. Je pense qu'il y a tellement de façons de faire; l'intersectionnalité, c'est quand ces éléments de diversité se rejoignent.

La réflexion de Florence met également en lumière l'importance des différents marqueurs d'identité qu'il faut considérer dans une analyse intersectionnelle. Ceci est d'autant plus pertinent qu'il permet de mieux appréhender toute la complexité qui en résulte.

Claude, Farah et Phil, respectivement adjoint de programmes à l'agence fédérale A, sous-ministre au ministère fédéral E et gestionnaire de programmes à l'agence fédérale A, vont dans le même sens que les autres répondants suscités. Ils mettent l'emphasis sur la complexité résultant des différents marqueurs d'identité que chacun porte en soi. Claude déclare :

Je pense que c'est de dresser le profil des différentes identités ou une cartographie de la complexité de chacun. Voilà, c'est prendre une bonne photo de la complexité de chacun. Moi, je suis un Canadien d'origine ivoirienne, mais qui a grandi dans un système d'éducation français et qui vit au Québec. Je suis un homme hétérosexuel. Ça, fait partie de mon intersectionnalité.

Farah, à l'instar d'Alex, nous donne une définition plus détaillée du concept en disant :

En tant qu'individu, on n'a pas une seule identité, on en a plusieurs. Par exemple, moi, je suis une femme noire, musulmane ou francophone; donc, on a des couches dans nos identités. Il y a aussi l'aspect socioéconomique, il y a les handicaps; donc, c'est vraiment comprendre que des fois les personnes ne sont pas forcément représentées dans ces groupes. Ces personnes-là peuvent être une personne handicapée, racialisée, qui est une femme. Donc, chaque aspect comporte des caractéristiques particulières. C'est la prise en compte de tous ces aspects-là.

Ces différentes opinions nous ont permis de comprendre comment cette mosaïque d'identités complexifie les réalités organisationnelles. Les réflexions des répondants nous portent à penser que ces réalités sont également imprégnées de leurs propres biais et de ceux des dirigeants. Ces biais sont notamment exacerbés par l'oppression, la discrimination et le racisme qui peuvent affecter l'alignement des pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité et entraîner des conséquences sur la performance des employés et sur celle de l'organisation.

Les réalités identitaires sont le 2^e code du sous-thème Intersectionnalité. Ce code s'aligne avec les autres thèmes développés antérieurement et contribue à la compréhension du phénomène étudié. Il apporte un éclairage empirique pertinent sur l'oppression, le racisme, la subordination et la discrimination qui sont notamment basés sur la race, la couleur de peau, les milieux socio-économiques, l'éducation, la religion, le pays d'origine et le handicap, dont le tout forme la réalité identitaire de chaque employé. Ceux qui sont issus des groupes racialisés, à cause du manque de diversité dans les postes stratégiques, éprouvent le sentiment d'être exploités alors que leurs superviseurs sont satisfaits de leur travail et reconnaissent leur potentiel comme source d'avantage concurrentiel (Wright et al., 2003). Toutefois, ces superviseurs préfèrent les garder dans leur poste actuel en vue de bénéficier de leur expertise. Ces agissements ont donc, un impact sur la performance organisationnelle et sur l'alignement

des pratiques rattachées à la gestion de la diversité. Les obstacles à surmonter par ces employés sont nombreux et génèrent des défis qui ne cessent d'émerger. Ces défis rendent difficile leur progression de carrière et ne peuvent être véritablement appréhendés qu'à travers une analyse intersectionnelle. Celle-ci nous a donc permis de mieux comprendre les causes et les conséquences rattachées à ces différents marqueurs d'identité. Plusieurs répondants nous ont fait part de leur opinion et de leur appréhension concernant les enjeux identitaires.

Alex, directeur au ministère fédéral E, déclare : « Lorsque j'étais au ministère de la Justice, nous nous concentrons sur les personnes noires, les autochtones, les handicapés et les transsexuels, car ce sont ces personnes qui sont les plus opprimées dans cette société » (traduction libre de l'auteur). Le répondant n'a pas fourni de statistiques permettant d'étayer sa déclaration. Celle-ci est peut-être le fruit de son observation et a peut-être pour ancrage le postulat sous-jacent à savoir que les groupes suscités sont les principales victimes du racisme et de la discrimination.

Clément, directeur principal au ministère fédéral A, va dans le même sens qu'Alex, mais fournit un exemple et ajoute l'épithète négative derrière les attributs identitaires. Il dit :

Lorsque plusieurs attributs négatifs se combinent pour conspirer contre quelqu'un, y compris la race, la classe et le sexe, lorsqu'ils se chevauchent, ils amplifient la discrimination et le désavantage. Si vous êtes une femme noire homosexuelle en fauteuil roulant, vous serez probablement confrontée à des difficultés qu'un homme blanc hétérosexuel ne rencontrera pas (traduction libre de l'auteur).

Nous ne connaissons pas la raison qui porte ce répondant à qualifier de négatifs ces marqueurs d'identité. Peut-être que son opinion résulte de ses biais conscients ou inconscients. Toutefois, à travers son exemple, il a su renforcer les perceptions ou la réalité de ceux qui se retrouvent dans la catégorie de gens racialisés ou marginalisés.

Didier, directeur de projets au ministère fédéral A, est conscient également de cette réalité. Il dit : « Si j'appartenais à un groupe diversifié, je parlerais de la façon dont je suis discriminé,

opprimé et subordonné. Vous savez, si vous êtes une minorité visible, vous pouvez faire l'objet de discrimination » (traduction libre de l'auteur).

Ces réalités identitaires, additionnées au racisme et à la discrimination, sont exacerbées par les stéréotypes, l'attitude et le comportement des dirigeants qui sont les seuls capables de changer les dynamiques de pouvoir. Celles-ci sont notamment ancrées dans la structure sociale de la race, du sexe, des professions et des interactions et communications quotidiennes (Musolf, 1992). Ces réalités ne favorisent pas l'avancement des employés issus des groupes racialisés au sein de l'organisation malgré leurs expériences, leurs compétences et leurs qualifications.

Ce sous-thème et ses deux codes que nous venons de présenter apportent un éclairage empirique et managérial pertinent sur les nombreux aspects qui influencent les pratiques de gestion de la diversité et de gestion des talents à la fonction publique fédérale canadienne. La discrimination, le racisme, les perceptions, les stéréotypes, les biais conscients ou inconscients des dirigeants ainsi que les multiples barrières systémiques complexifiant les réalités identitaires des employés racialisés entraînent des conséquences sur leur représentativité, leur moral, leur performance et sur celle de l'organisation. Ce sous-thème répond directement à notre question de recherche et nous invite toutefois, à nous munir d'une lentille intersectionnelle dans l'analyse et discussion des résultats qui constituent le dernier chapitre de cette thèse.

Ce 3^e thème *recommandations pour un meilleur alignement des pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité en vue d'une performance organisationnelle accrue* offre une vue d'ensemble des différents aspects et facteurs susceptibles d'influencer l'alignement des pratiques associées à ces deux champs d'études. Comme nous l'avons déjà souligné, l'unicité de ce thème vient du fait qu'il s'aligne également avec les autres thèmes déjà développés. Dans le contexte de la fonction publique fédérale canadienne qui fait de la diversité et de la gestion des talents l'un de ses objectifs stratégiques, les répondants nous ont également fait part de leur compréhension du concept de performance organisationnelle. Les sous-thèmes composant ce thème ont révélé les moyens de la mesurer. Ces moyens peuvent

être à la fois quantitatifs et qualitatifs. Cependant, indépendamment de la méthode adoptée pour la mesurer, la responsabilité et l'imputabilité des dirigeants sont incontournables. Il est de leur devoir d'encadrer les employés, de promouvoir l'élaboration et l'utilisation du guide formel des pratiques associées au champ de la gestion des talents et de la gestion de la diversité ainsi que la mise en place effective de ces pratiques. Il est également important pour la haute gestion de tenir compte des évaluations des superviseurs directs des employés en vue de favoriser un bon alignement des pratiques pour une performance organisationnelle accrue.

Conclusion

Nous avons présenté dans ce chapitre les résultats des 26 entrevues individuelles en utilisant l'approche de Braun et Clarke (2020). Celle-ci est composée de six étapes non séquentielles, mais itératives. Nous avons retenu l'analyse thématique réflexive comme analyse de contenu pour développer nos thèmes et sous-thèmes. Les codes qui les composent, traduisent l'opinion des répondants sur les enjeux de gestion de la diversité, de gestion des talents, les pratiques associées à ces deux champs d'études, la performance organisationnelle, les conditions favorables et les avantages à aligner leurs pratiques, ainsi que l'impact de l'analyse intersectionnelle pour mieux les évaluer. Les 3 thèmes que nous avons présentés et développés dans ce chapitre nous offrent une perspective globale et apportent un éclairage empirique pertinent sur l'engagement et l'imputabilité des dirigeants. Ils mettent également en lumière ce qui mérite d'être fait pour éliminer ou minimiser le favoritisme, la discrimination et le racisme dans la fonction publique fédérale canadienne en vue de la rendre plus inclusive, plus diversifiée et plus performante. Tenant compte des nombreux facteurs soulignés dans ces quatre chapitres, une analyse intersectionnelle devrait nous permettre de mieux comprendre pourquoi les pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité ne produisent pas toujours les résultats escomptés en termes d'amélioration de la performance organisationnelle. Étant donné que cette analyse devrait considérer les différents marqueurs d'identité des employés indépendamment du groupe auquel ils sont identifiés, elle devrait nous permettre également de proposer des pistes de solution visant à favoriser l'alignement de ces pratiques pour une meilleure performance organisationnelle. Les différentes recommandations tirées des extraits de conversation avec les répondants viennent renforcer la nécessité de rendre effective et efficace la mise en œuvre des pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité.

Chapitre 5 : Analyse et discussion des résultats

Introduction

Les résultats provenant des données empiriques présentées au chapitre précédent nous ont aidés à répondre à notre question de recherche. Ils méritent d’être analysés au regard de notre cadre théorique et conceptuel, du contexte organisationnel et des écrits scientifiques traitant de nos trois champs d’études à savoir : la gestion de la diversité, la gestion des talents et la performance organisationnelle. Ce dernier chapitre vise donc, à présenter les principales convergences et divergences que nous avons notées entre la littérature scientifique et nos résultats de recherche. Enfin, nous présentons les principales contributions théoriques et pratiques de notre recherche, ses limites, nos recommandations ainsi que des pistes de réflexion pour de nouvelles recherches pouvant contribuer à l’avancement des connaissances sur l’alignement des pratiques de gestion de la diversité et de gestion des talents pour une performance organisationnelle accrue au sein de la fonction publique fédérale canadienne.

5.1 Rappel de notre question spécifique de recherche

À la suite de notre recension des écrits scientifiques sur nos trois champs d’études et eu égard aux nombreux facteurs contextuels et attributs identitaires des employés, nous nous sommes posés la question suivante :

Quelles sont les pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité au sein de la fonction publique fédérale canadienne et comment favoriser leur alignement pour une performance organisationnelle accrue ?

Résultats principaux

Pour répondre à la question ci-dessus, nous avons mobilisé le paradigme interprétatif et la théorie de l’intersectionnalité comme cadre théorique. Cela nous a permis d’analyser le comportement et les perceptions des répondants, les pratiques de gestion de la diversité et de

gestion des talents, les enjeux qui s’y rattachent, le poids des facteurs et attributs identitaires, ainsi que l’impact de leurs multiples intersections sur la progression de carrière des employés issus des groupes racialisés comparativement à celle des employés membres du groupe privilégié. Comme mentionné dans notre cadre d’analyse (chapitre 3), nous avons considéré plusieurs catégories telles que : race, couleur de peau, genre et nombre d’années d’expérience. Il importe de souligner qu’il existe plus de 14 différences sociales qui pourraient être prises en compte dans une analyse intersectionnelle qualitative, dont la plus grande force réside dans son ouverture à l’imprévu et dans sa capacité à comprendre le spécifique et le local (Christensen et Jensen, 2012). Mais, comme le postulent ces chercheurs, dans toute analyse spécifique, il est nécessaire de sélectionner un certain nombre de catégories ou d’établir des points d’ancrage comme choix stratégique. Cela rend l’analyse plus facile à gérer, mais permet également de se concentrer sur les catégories jugées les plus importantes pour une question de recherche spécifique. Fort de cela, nous avons retenu les quatre catégories susmentionnées pour effectuer l’analyse des résultats présentés au chapitre 4. Cette décision repose sur la connaissance préalable que ces catégories façonnent la vie de la plupart des employés fédéraux et que le pouvoir et les privilèges, ainsi que les identités, sont largement ancrés dans les intersections entre ces trois catégories (Christensen et Jensen, 2012).

En effet, les difficultés auxquelles sont confrontés certains employés issus des groupes racialisés sont, entre autres, exacerbées par les dynamiques de pouvoir à l’intérieur des organisations. Ces dynamiques de pouvoir sont souvent influencées par les responsables qui sont généralement membres du groupe privilégié, en l’occurrence les personnes de race blanche. Ces derniers, en plus de leurs compétences, leurs expériences et leurs qualifications, sont pour la plupart conscients de leur privilège de race, de couleur de peau et d’origine qui leur permettent de progresser plus facilement dans leur carrière que ceux des groupes minoritaires. Ces mêmes attributs identitaires additionnés à d’autres facteurs contextuels produisent un effet combiné négatif sur les employés racialisés, les femmes et les minorités visibles possédant les mêmes compétences, expériences et qualifications que leurs homologues blancs. À titre d’exemple, Dalia et Florence travaillant au ministère fédéral A ne progressent pas au même rythme dans leur carrière bien que les progrès puissent être

inégaux et se produire à un rythme différent ou d'une manière différente selon les disciplines et les sous-disciplines (Garcia et Zajicek, 2022). Pourtant, elles sont toutes deux compétentes, bilingues, expérimentées et nées au Canada. Dalia, de race et de peau noire, est directrice de projets par intérim depuis environ trois ans tandis que Florence, de race blanche, est directrice régionale, une position prestigieuse, depuis environ deux ans. Donc, une femme noire ne peut jamais être simplement noire ou simplement femme : son expérience de la société et des institutions est le résultat de la combinaison de son identité noire et de son identité féminine, une combinaison de racisme et de sexisme qui ne peut être dissociée (Crenshaw, 1991). Cette situation renforce la conviction ou la perception de plus d'un qui affirme que « la majorité des femmes noires subissent simultanément les effets négatifs de l'oppression raciale, sociale et sexuelle » (Collins, 1993, p. 643). Le même constat est fait pour d'autres répondants tels qu'Alex et Clément qui travaillent dans deux ministères fédéraux différents. Celui-ci, de race blanche, est directeur principal tandis qu'Alex de peau et de race noire est directeur. S'ils ont pu prouver leurs compétences, leurs expériences et leur leadership, mais la couleur de leur peau et leur race deviennent des facteurs déterminants dans leur progression de carrière. Ainsi, comme le postule Crenshaw (1989), l'intersectionnalité permet d'explorer l'impact du chevauchement ou de l'intersection des attributs identitaires sur les groupes racialisés. Les conséquences qu'entraînent ces agissements peuvent être multiples; entre autres, la justice sociale en termes d'équité à l'intérieur des organisations, le mauvais alignement des pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité, et une diminution de la performance organisationnelle. Nos résultats font ressortir que les intersections entre les catégories retenues (race, couleur de peau, genre et nombre d'années d'expérience) affectent la motivation et façonnent le comportement et la progression de carrière de la plupart des employés fédéraux, car le pouvoir et les privilèges, entre autres, sont largement ancrés dans ces intersections. De ce fait, l'identification et le développement des talents risquent également d'être affectés et de ne pas produire les résultats escomptés par la fonction publique fédérale canadienne qui se veut inclusive.

En termes de résultats principaux, toutes choses étant égales par ailleurs, nous constatons que : a) les employés racialisés progressent à un rythme plus lent que leurs homologues blancs; b) le poids des attributs identitaires et leurs intersections produisent des effets

combinés négatifs sur la perception, le comportement et la motivation des employés; c) les pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité au niveau de la fonction publique fédérale canadienne ne sont ni formelles, ni obligatoires et ni univoques; et d) le pouvoir et les privilèges sont concentrés au sein du groupe majoritaire, ce qui affecte la représentativité et la progression des employés, notamment ceux issus des groupes racialisés. D'où, l'importance d'avoir un leadership transformationnel capable d'aider non seulement les employés à atteindre les objectifs organisationnels, mais favoriser également leur développement personnel, leur autonomie et leur potentiel, qui sont essentiels à la création d'une culture d'amélioration continue (Hrnjić et al., 2024).

5.2 Principales convergences et divergences identifiées

Les publications scientifiques recensées dans cette thèse soulignent que la gestion de la diversité favorise l'innovation et la créativité, mais les résultats de sa relation ou corrélation avec la performance organisationnelle restent mitigés (O'Reilly et al., 1997; Pitts et Jarry, 2007; Qin et al., 2013; Roberson et al., 2017; Triana et al., 2021). Ces résultats sont notamment influencés par les contextes et contraintes environnementaux, les perceptions, les préjugés sexistes, les biais conscients ou inconscients des employés et des dirigeants qui empêchent un bon alignement des pratiques de gestion de la diversité et de gestion des talents. Nous avons fait le même constat au niveau des résultats présentés au chapitre précédent. Les enjeux susmentionnés constituent en grande partie la toile de fond des réponses de tous les participants à cette recherche. Indépendamment de leur position dans la hiérarchie organisationnelle, les employés racialisés sont conscients que la race, la couleur de peau, le genre et/ou le sexe sont susceptibles de produire un effet combiné négatif sur leur progression de carrière (Crawford et Chow, 2004; Lowe et al., 2003; Triana et al., 2021). Au nombre des principales convergences entre les écrits scientifiques sur la gestion de la diversité et les résultats présentés au chapitre précédent, nous avons également noté que le rôle des dirigeants, entre autres, est de donner l'exemple et d'encourager les efforts visant à soutenir les initiatives en faveur de la diversité. En bref, l'expression du soutien doit être visible, spécifique, personnelle et persistante (Wyatt-Nichol et Antwi-Boasiako, 2012). Autrement, cela risque de laisser aux gens l'impression qu'ils ont la latitude d'exécuter, de faire ou de ne

pas faire exécuter les pratiques associées à ce champ. Cela rejoint ce que plusieurs répondants nous ont dit au sujet de ces pratiques qui, à leur avis, ne sont qu'une conformité aux normes, règlements et politiques du gouvernement fédéral canadien. La littérature sur la gestion de la diversité et les résultats issus des entrevues individuelles se rejoignent aussi en ce qui a trait à l'importance des programmes associés à ce champ d'études (Pitts, 2009; Soni, 2000; Yadav et Lenka, 2020). Ces programmes mettent l'accent sur la responsabilité des dirigeants, la représentativité, la formation, le mentorat, la valorisation des différences et la promotion des groupes de défense internes. Nos résultats reflètent cette perspective et indiquent que ces programmes ne sont ni prescriptifs ni normatifs, mais dépendent surtout de la volonté de la direction de les mettre en place et de les faire appliquer ou non. Plusieurs auteurs (Garner-Moyer, 2006; Gorman, 2015; Healy et al., 2011; Kassam, 2024; Rana et Malik, 2017) soulignent les niveaux élevés de racisme, de sexisme et de discrimination dans les organisations publiques. Nous avons fait le même constat au niveau de nos résultats où ces facteurs additionnés aux préjugés et aux biais conscients et/ou inconscients des dirigeants sont mis en exergue par plusieurs participants. Ces enjeux sont, entre autres, l'une des causes fondamentales qui empêchent le bon alignement des pratiques de gestion de la diversité pour une performance organisationnelle accrue au niveau de la fonction publique fédérale canadienne. Ce constat se révèle important, car l'intersectionnalité exige d'être attentif à ces faits c'est-à-dire aux aspects du problème qui ne peuvent être considérés comme indépendants les uns des autres (Hancock, 2007).

Principales divergences identifiées

En ce qui a trait aux divergences entre les résultats présentés au chapitre 4 et les publications scientifiques sur la gestion de la diversité, plusieurs auteurs (Page, 2007; Pitts, 2005) soulignent les nombreux avantages de la diversité, mais n'ont toutefois pas présenté les effets combinés de la race, du sexe, de la couleur de peau et de la culture sur l'attitude et le comportement des employés et des dirigeants. Conséquemment, l'impact des intersections de ces catégories sur la performance de l'employé et sur celle de l'organisation n'est pas analysé de façon globale. Le poids de ces attributs identitaires est d'autant plus important

qu'ils peuvent aider considérablement l'employé de race blanche dans sa progression de carrière, mais peuvent également freiner la progression de l'employé racialisé si les superviseurs de celui-ci ne sont pas capables de se débarrasser de leurs préconceptions. En effet, si certains employés racialisés ont la perception qu'ils sont victimes du racisme et de discrimination, la réalité, telle que nous l'avons exposée au chapitre précédent, confirme cette perception de manque d'équité au niveau de la fonction publique fédérale canadienne. Soulignons que la majorité des répondants issus des groupes racialisés ont soulevé les enjeux de racisme, de discrimination et du favoritisme, dont sont imprégnées les décisions des dirigeants et des superviseurs relatives à leur évaluation de performance annuelle. Toutefois, les employés du groupe privilégié sont moins loquaces sur ces aspects, mais reconnaissent leur privilège de race, de classe et d'origine.

Au nombre des principales divergences entre les résultats de cette recherche et les savoirs scientifiques issus de la littérature sur la gestion de la diversité, nous avons noté que ces résultats présentent la diversité comme s'il s'agit d'un enjeu qui concerne seulement les groupes racialisés, tandis que la littérature traitant de ce champ souligne que la gestion de la diversité n'est pas une politique uniquement orientée vers les intérêts des minorités exclues ou sous-représentées, mais de préférence une politique d'inclusion, qui englobe donc les intérêts de tous les employés, y compris les personnes de race blanche (Nkomo, 1995; Tatli et Özbilgin, 2012; Wrench, 2005). Cette divergence semble indiquer que les émotions amplifient les perceptions et qu'il est important de séparer les faits de leur interprétation. Elle traduit l'effet de la quasi-absence de représentation des groupes minoritaires dans les hautes sphères de l'organisation. Elle est le fruit du manque d'équité et des perceptions de ces groupes qui croient que leur race, leur sexe et la couleur de leur peau additionnés à d'autres facteurs conjoncturels et contextuels ne favorisent pas leur progression de carrière dans la fonction publique fédérale canadienne. À ce titre, certains chercheurs postulent qu'en ce qui concerne le genre, la couleur de peau et le sexe, la catégorie de l'ethnicité a un effet beaucoup plus fort que prévu, principalement parce que l'ethnicisation discursive a un impact considérable sur la vie des personnes étudiées (Christensen et Jensen, 2012).

Gestion des talents

Pour ce qui est de la gestion des talents, les résultats concernant la planification de la relève s'alignent avec ce qui est dit dans la littérature traitant de ce champ. En fait, comme Lepak et Snell (1999) le postulent, cette classification se révèle une arme à double tranchant. Les employés qui sont au courant que leur nom ne se trouve pas sur la liste des employés talentueux perdent leur motivation et leur engagement, ce qui nuit à la performance organisationnelle. Cette classification vient notamment de l'évaluation des performances annuelles de chaque employé. Néanmoins, plusieurs chercheurs (Pitts et Jarry, 2007) soulignent que dans les unités ou les organisations diversifiées, les employés sont moins susceptibles de recevoir des évaluations positives de leur performance de la part de leurs supérieurs hiérarchiques. Notre interprétation de cette affirmation est qu'à priori, l'évaluation de la performance annuelle de l'employé est biaisée indépendamment de sa race, la couleur de sa peau, son origine ou son sexe. Lorsque celui-ci est issu d'un groupe racialisé, le résultat peut être encore pire si le superviseur est incapable de se débarrasser de ses préjugés et de ses stéréotypes. Tenant compte de ce postulat, l'intersectionnalité en tant que théorie faisant référence aux structures de l'identité sociale, nous a permis de mieux appréhender les difficultés auxquelles font face certains employés racialisés, de comprendre et d'apprécier le poids des attributs identitaires qui peuvent constituer des avantages pour d'autres employés.

L'approche inclusive de gestion des talents (Bolander et al., 2017; Collings et Mellahi, 2009; Harding et al., 2017; Stahl et al., 2012) et la difficulté de définir les meilleures pratiques ou une combinaison de pratiques spécifiques capables d'influencer positivement la performance organisationnelle se retrouvent également au nombre des convergences entre la littérature traitant de ce champ (Barrette et Carrière, 2004; Gomes et Mendes, 2022; Wright et McMahan, 1992; Yadav et Lenka, 2020) et les résultats présentés au chapitre précédent. Comme l'indiquent ces résultats, la culture et le contexte organisationnel additionnés aux stéréotypes et aux biais des dirigeants ne favorisent pas l'efficacité de ces pratiques, dont la mise en œuvre dans certains ministères et agences fédéraux ne fait qu'affecter l'engagement des employés, notamment ceux issus des groupes racialisés. De plus, dans les deux cas – la littérature et les résultats – ces pratiques ne sont ni prescriptives, ni normatives, ni univoques,

mais varient avec le type d'organisation et la stratégie corporative. Au nombre des principales convergences, se trouve également l'importance de combiner les littératures traitant de ces deux champs. Cependant, si cette convergence se révèle pertinente, nous avons noté, encore une fois, que le poids des attributs identitaires et de leur effet combiné sur la main-d'œuvre, tous groupes confondus, n'est pas véritablement pris en compte dans cette littérature; ce qui, à notre avis, est une divergence. Les résultats remettent également en question la relativité du concept de talent, car selon plusieurs répondants l'employé talentueux peut prouver qu'il l'est dans quel que soit le domaine ou dans tous les domaines. Ces affirmations semblent traduire l'état embryonnaire de ce champ dans leur organisation.

Performance organisationnelle

Quant à la performance organisationnelle, les écrits scientifiques (Ayers, 2015; Hrnjić et al., 2024) traitant de ce champ et les résultats présentés au chapitre 4 convergent à bien des égards. Les deux confirment qu'elle est avant tout contextuelle, liée à la culture organisationnelle et résulte des exigences de performance individuelle qui à leur tour découlent des objectifs du plan stratégique de l'organisation. L'engagement et la motivation de l'employé indépendamment de sa race, la couleur de sa peau, son sexe et d'autres marqueurs d'identité sont également soulignés tant dans les publications scientifiques que dans les résultats provenant des données empiriques. Ces résultats indiquent que l'évaluation annuelle des employés ne reflète pas souvent leur vraie performance à cause des faiblesses ou de l'inexistence des pratiques associées à ce champ. Leur performance est souvent imprégnée de la subjectivité des dirigeants qui consciemment ou inconsciemment n'arrivent pas à se débarrasser de leurs préconceptions. Entre autres, leur race, la couleur de leur peau, leur sexe viennent parfois se mélanger aux critères objectifs définis au début de l'année et constituent de temps en temps la toile de fond de leur évaluation. On dirait que nous sommes tous pris dans un réseau complexe de relations problématiques qui accordent à nos images miroirs une subjectivité humaine totale, tout en stéréotypant et en objectivant ceux qui sont les plus différents de nous (traduction libre de l'auteur) (Collins, 1993). Il est juste de penser ou de croire que la vie au bureau est un melting-pot qui peut être considérée comme une condensation de processus sociaux, d'interactions et de positions, où les catégories qui

se croisent sont inextricablement liées (Christensen et Jensen, 2012). Ces chercheurs suggèrent d'adopter une approche analytique des relations de pouvoir dans la vie quotidienne en se concentrant sur l'interaction entre le genre, la race, l'ethnicité et la classe sociale.

Pour ce qui est des divergences, encore une fois, les publications scientifiques (El-Ghalayini, 2017; Gomes et Mendes, 2022; Moideenkutty et al., 2011; Rana et Malik, 2017) restent muettes sur les effets pervers combinés des attributs identitaires sur la performance organisationnelle. Comme nous l'avons déjà souligné, ces publications n'informent pas sur les pratiques spécifiques ou des « grappes de pratiques » qui résulteraient des exigences de diversité et d'autres facteurs contextuels susceptibles d'assurer l'intégration de ces pratiques pour une meilleure performance organisationnelle au niveau de la fonction publique fédérale canadienne. À notre avis, le problème se pose à la base; c'est-à-dire dès le recrutement. Pour tenter de résoudre cet enjeu, nous proposons l'utilisation d'un guide formel des pratiques intégrées de gestion des talents et de gestion de la diversité qui tient compte, entre autres, des 4 catégories (race, couleur de peau, genre et nombre d'années d'expérience) et des effets de leurs multiples intersections sur la performance des employés. Ce guide devrait prendre en considération l'ensemble des six pratiques de gestion des ressources humaines comme variables indépendantes proposées par plusieurs chercheurs : dotation en personnel et recrutement, formation et perfectionnement, participation des travailleurs, rémunération et récompenses, flexibilité, participation à la prise de décision et communication (El-Ghalayini, 2017).

5.3 Contributions théoriques et pratiques autour de l'intersectionnalité

Dans notre analyse intersectionnelle, nous avons considéré l'impact des multiples intersections entre les 4 catégories (race, couleur de peau, genre et nombre d'années d'expérience) sur la progression de carrière des employés fédéraux, notamment ceux issus des groupes racialisés. L'une des questions méthodologiques abordées dans la littérature sur l'intersectionnalité est de savoir comment produire des connaissances sur les processus dans lesquels la race, le genre, la classe sociale et l'ethnicité se constituent mutuellement de manière non additive (Christensen et Jensen, 2012). Une façon de contourner la non-

additivité, selon ces chercheurs, est de se concentrer sur la vie quotidienne de la population faisant l'objet de l'étude, qui, dans notre cas, est la fonction publique fédérale canadienne, dont l'effectif en 2025, selon Statistiques Canada, est de 357,965 employés. La vie de ces derniers au bureau est liée, entre autres, aux différents processus associés aux 4 catégories susmentionnées et aux effets multiples de leurs intersections qui sont plus que la somme de leurs parties (Collins, 1993, 2019; Crenshaw, 1989; Hancock, 2007). La plupart de ces fonctionnaires, grâce à leurs compétences, leurs qualifications et leurs expériences, progressent dans leur carrière au rythme souhaité. Selon le cas, ils bénéficient ou sont privés de certains avantages à cause, peut-être, de leurs multiples identités, de leurs affinités avec ceux qui sont capables de repenser les dynamiques de pouvoir et/ou de l'imbrication de ces catégories qui produisent des effets combinés positifs ou pervers. Comme nous le savons, une personne peut simultanément faire l'expérience du pouvoir et de l'oppression dans différents contextes, à différents moments (Collins, 2000). De ce fait, l'utilisation de la théorie de l'intersectionnalité dans le cadre de cette recherche est liée aux relations de pouvoir, en particulier aux lieux et aux contextes, et remet en question, selon Christensen et Jensen (2012), les conceptions doxiques des différences entre les catégories et de l'homogénéité au sein de celles-ci. En outre, les fondements épistémologiques de cette théorie partent du principe que la connaissance doit provenir du groupe social opprimé et non du groupe social dominant (Beavis et al., 2015; Hankivsky, 2014). Il convient donc d'engager les groupes racialisés dans la co-crédation de connaissances en vue d'aboutir à l'alignement véritable des pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité pour une performance organisationnelle accrue au sein de la fonction publique fédérale canadienne.

Comme le montrent les résultats de cette recherche, les intersections des 4 catégories retenues ont produit des effets combinés négatifs sur des employés racialisés qui sont, en quelque sorte, bloqués à leur niveau, tandis qu'ils sont qualifiés pour occuper des postes stratégiques. Ces résultats montrent que ces derniers font des expériences uniques qui se trouvent à l'intersection de deux ou plusieurs catégories (race, couleur de peau, genre, classe sociale) qui s'entremêlent (Garcia et Zajicek, 2022; Hancock, 2007). Conséquemment, l'intersectionnalité prend toute sa place et nous informe de repenser les relations de pouvoir en vue de porter les dirigeants à se débarrasser de leurs préjugés, à changer leur

comportement quotidien et à valoriser les différences. Elle nous aide également à comprendre l'influence du contexte social et organisationnel sur les groupes racialisés et fournit des connaissances théoriques riches avec des applications pratiques pour changer les pratiques discriminatoires en matière de gestion de la diversité et de gestion des talents au sein de la fonction publique fédérale canadienne (Abrams et al., 2020; Nguyen et al., 2022). Elle permet, donc, de mieux aligner les pratiques associées à ces deux champs d'études en vue d'une performance organisationnelle accrue. Ainsi, les jugements par catégorie doivent être remplacés par des relations pleinement humaines qui transcendent les différences légitimes créées par la race, la couleur de peau, la classe sociale et le genre (Collins, 1993). Cela nécessite une approche politique véritablement transformatrice qui cherche à comprendre comment les inégalités sont créées et perpétuées, puis à s'attaquer aux structures sous-jacentes qui génèrent et renforcent les disparités à l'intérieur de la fonction publique fédérale canadienne. Le gouvernement fédéral a tenté de remédier aux lacunes des cadres politiques au cours des 75 dernières années, mais les progrès ont été lents et ont parfois même stagné (Tedds, 2023). Selon l'auteur, les cadres politiques actuels échouent et ne parviennent pas à interroger le gouvernement et ses institutions composites, ainsi que la société elle-même en tant que lieux de pouvoir où les inégalités peuvent s'enraciner.

Contributions pratiques

La participation d'experts ou de praticiens sur le terrain est essentielle pour mettre en œuvre les résultats de la recherche et apporter des changements dans les pratiques discriminatoires (Kassam, 2024) en matière de gestion des talents et de gestion de la diversité à l'égard des employés racialisés. Il convient donc, de prendre des actions concrètes à travers la création d'un commissariat de la fonction publique qui aurait pour tâches de créer des outils et de développer des processus visant la mise en œuvre des recommandations proposées. Les résultats de celles-ci peuvent être évalués à l'aide d'indicateurs objectivement mesurables. En ce qui concerne l'alignement des pratiques reliées à ces deux champs d'études, plusieurs recommandations ont émergé des résultats présentés au chapitre précédent. Afin de rendre efficaces ces pratiques et de pallier les effets pervers de l'ethnicité, du sexe, de la couleur de peau et de la race, cinq solutions sont proposées : 1) l'encadrement et le développement des compétences des employés ; 2) la responsabilisation et la formation des cadres ; 3)

l'élaboration d'un guide formel des pratiques intégrées de gestion de la diversité et de gestion des talents; 4) le renforcement et la vulgarisation continue des pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité ; et 5) la valorisation et la capitalisation des différences.

Encadrement et développement des compétences des employés : il est l'une des recommandations fondamentales à la progression de carrière des employés. Son importance se justifie par sa capacité à faciliter l'alignement des pratiques de gestion de la diversité et de gestion des talents et la mise en place d'initiatives telles que le mentorat, le coaching et la formation continue des employés indépendamment de leur position, leur race, la couleur de leur peau, leur genre et/ou le nombre d'années d'expérience. Ces initiatives visent à les soutenir dans leur effort de développer leurs compétences et leurs capacités ainsi que leurs talents cachés afin de les aider à gravir les échelons de la hiérarchie organisationnelle. Conséquemment, ils pourront assurer la relève et contribuer effectivement à l'amélioration de la performance organisationnelle.

Responsabilisation et formation des cadres : à travers cette recommandation, nous soulignons la nécessité de former les cadres et d'envisager des mesures de coercition qui visent à mieux les responsabiliser, les rendre imputables et les aider à se débarrasser de leurs biais conscients ou inconscients par rapport à certains employés ou certains groupes d'équité. Le rôle et l'engagement des RH deviennent cruciaux et peuvent prendre la forme de formations spécialisées à l'endroit des dirigeants ou encore la mise en place de mécanismes qui visent à les motiver en ce qui concerne l'encadrement de leur personnel.

Élaboration d'un guide formel des pratiques intégrées de gestion de la diversité et de gestion des talents : l'alignement des pratiques de gestion de la diversité et de gestion des talents ne peut pas se faire dans un vide arbitraire. Il importe d'avoir un manuel ou un guide de ces pratiques. Comme nous l'avons déjà souligné, ce guide, conçu comme un cadre légal robuste et contraignant, devrait être le fruit de consultations entre divers ministères et agences fédéraux. Il doit décrire les processus, exigences, mise en œuvre des pratiques et des méthodes reliés à l'embauche et à la promotion des employés, ainsi que les mécanismes aidant à l'identification des talents en tenant compte de la diversité de la main-d'œuvre comme

boussole. Ce guide concourt à l'alignement des pratiques et son inexistence risque de diminuer l'imputabilité des dirigeants et de rendre inefficace l'exécution de ces pratiques ou de groupes de pratiques reliées à ces deux champs. Son inexistence risque également d'entraîner des conséquences négatives sur la performance organisationnelle au niveau de la fonction publique fédérale canadienne qui se veut inclusive et performante. De plus, l'inexistence de ce cadre légal robuste et contraignant peut être interprétée comme l'une des causes du mauvais alignement et de l'inefficacité de l'exécution des pratiques de gestion de la diversité au sein de la fonction publique fédérale canadienne. En effet, en nous référant aux propos recueillis, nous constatons que très peu de dirigeants se soucient de l'alignement de ces pratiques pour accroître la performance organisationnelle parce qu'elles ne sont ni prescriptives, ni normatives et ni univoques. Elles varient avec le style de leadership du superviseur et la stratégie organisationnelle, à court, moyen et long terme. À l'inverse, l'existence de ce cadre légal robuste et contraignant peut être vue ou perçue comme l'un des moyens visant à rendre effective l'exécution de ces pratiques.

Renforcement et vulgarisation continue des pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité : cette recommandation traduit la nécessité pour les dirigeants d'informer régulièrement les employés des enjeux, des résultats et des améliorations envisagées. Cette démarche vise à rendre plus efficace l'implémentation des pratiques associées à la gestion de la diversité et à la gestion des talents afin de favoriser leur alignement pour une performance organisationnelle accrue et une fonction publique fédérale plus performante. Pour atteindre ce but, la vulgarisation des pratiques à l'aide de communications continues revêt une importance capitale. La vulgarisation des pratiques reliées à ces deux domaines est d'autant plus importante qu'elle permet aux employés de savoir ce qu'ils peuvent espérer de l'organisation en ce qui a trait à leur développement et à leur progression de carrière.

Valorisation et capitalisation des différences : cette recommandation traduit la nécessité de reconnaître, d'accepter et de supporter les différences au sein de l'organisation qui est censée être le reflet de la société dans laquelle on vit. Il est donc, important de prendre en considération les avantages liés à la diversité et à sa gestion, ainsi que les différentes perspectives résultant de la culture, des expériences, des techniques et des compétences des

employés. En outre, la valorisation des différences, comme le soulignent plusieurs répondants, est une source de motivation.

Ces cinq éléments représentent nos contributions pratiques qui doivent être étayées par le cadre légal robuste et contraignant susmentionné. Ils ont, entre autres, pour but de porter les responsables à adopter une approche plus critique des relations de pouvoir dans la vie des fonctionnaires au bureau en se concentrant sur l'interaction entre le genre, la race, l'ethnicité, la classe sociale et d'autres attributs identitaires, dont les multiples intersections peuvent entraver la progression de carrière des employés, notamment ceux issus des groupes racialisés. Ces cinq éléments visent également à assurer la responsabilité et l'imputabilité des dirigeants qui doivent être prises en compte dans leur évaluation de performance annuelle.

Tableau 8 : Principales contributions théoriques et pratiques

Contributions théoriques	Contributions pratiques
Éclairage empirique et managérial pertinent sur la gestion des talents et de la diversité pour une performance organisationnelle accrue.	Encadrement et développement des compétences des employés.
Intégration des processus de recrutement et de promotion et des variables qui s'y rattachent à travers le cadre d'intersectionnalité.	Responsabilisation et formation des cadres.
Réexamen des relations de pouvoir à travers l'intersectionnalité.	Élaboration d'un guide formel des pratiques intégrées de gestion de la diversité et de gestion des talents.
	Renforcement et vulgarisation continue des pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité.
	Valorisation et capitalisation des différences.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de mettre en lumière les convergences et les divergences entre les résultats et les savoirs issus des littératures scientifiques traitant de la gestion des talents, la gestion de la diversité et la performance organisationnelle. Les déclarations des participants à cette recherche traduisent leur vécu, leurs frustrations, leurs émotions et les difficultés auxquelles ils sont confrontés pour gravir les échelons de la hiérarchie organisationnelle malgré leurs compétences, leurs expériences et leurs qualifications. Bien que leurs réponses à nos questions soient empreintes de subjectivité, cela nous a quand même permis de mieux appréhender l'impact des facteurs et attributs identitaires sur leur comportement, leur motivation et leur performance. Les multiples intersections des catégories liées à la race, la couleur de peau, le genre et le nombre d'années d'expérience nous ont également aidés à comprendre comment ces facteurs identitaires façonnent la vie de ces centaines de milliers de fonctionnaires et comment le pouvoir et les privilèges sont largement ancrés, entre autres, dans les intersections entre ces quatre catégories. Ces multiples intersections affectent également la performance organisationnelle résultant des pratiques associées à la gestion de la diversité et à la gestion des talents au sein de la fonction publique fédérale canadienne. Ces pratiques ne sont ni prescriptives, ni normatives et ni univoques. Elles varient avec la stratégie corporative et les différents contextes propres à chaque ministère ou agence fédérale. Fort de cela, et en référence aux nombreux commentaires des répondants, nous avons formulé des recommandations susceptibles de faciliter l'alignement de ces pratiques en vue d'une performance organisationnelle accrue. Ces recommandations visent avant tout à contribuer à l'avancement des connaissances dans ces trois champs d'études.

5.4 Limites de notre recherche et recommandations

La fonction publique fédérale canadienne, dont l'effectif en 2025 est de 357,965⁴ employés a été notre terrain de recherche. Selon Statistiques Canada, celle-ci est composée de 213 ministères et organismes fédéraux différents, y compris les sociétés d'État et les organismes de service spéciaux. Dans le cadre de cette thèse, les 26 répondants viennent seulement de cinq ministères et d'une agence fédérale. Il est certain qu'un nombre plus grand de répondants venant d'un plus grand nombre de ministères et agences fédéraux serait bénéfique pour dresser un portrait plus précis des enjeux reliés aux pratiques de gestion de la diversité et de gestion des talents. Cela nous aurait également permis d'avoir une perspective plus globale des difficultés exacerbées par les dynamiques de pouvoir et le poids des attributs identitaires qui rendent difficile l'alignement de ces pratiques en vue d'une performance organisationnelle accrue. Mais, pour des raisons que nous ignorons, les autres institutions contactées n'ont pas répondu à notre demande; d'où, l'une des limites de cette recherche. Toutefois, cela ne saurait constituer un enjeu parce que, comme nous le savons, l'approche qualitative n'a pas pour objectif ultime de produire des données généralisables à l'ensemble d'une population. Pourtant, contrairement à cette vue, d'autres chercheurs soutiennent que la généralisation constitue un objectif légitime de tout projet de recherche qualitative (Guenther et Falk, 2019). Elle est un acte de raisonnement qui consiste à tirer des conclusions plus générales à partir d'observations limitées et elle est considérée comme essentielle pour formuler de nouvelles affirmations scientifiques (Prabhu, 2020). Ce chercheur postule que la portée et les limites de la généralisation peuvent varier en fonction des méthodes et des observations. Dans cette même veine, d'autres auteurs soulignent que les prétentions à la généralisation dans la recherche qualitative reposent généralement sur le transfert d'un cas à l'autre (Firestone, 1993). En ce sens, il importe de noter l'unicité de la fonction publique fédérale canadienne car, les politiques, les règlements et les lois étayant les objectifs stratégiques du gouvernement sont les mêmes indépendamment du parti au pouvoir. Leur application ne varie pas avec le fonctionnement d'un ministère ou d'une agence fédérale. De ce fait, nous faisons le postulat que la culture organisationnelle (philosophies et façons de

⁴ [Population of the federal public service - Canada.ca](https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/92-626-x/2016001/article/14861-eng.htm)

faire au fédéral), le contexte environnemental et socioéconomique sont également les mêmes indépendamment du ministère ou de l'agence fédérale. Fort de cela, nous estimons que les résultats de cette recherche peuvent être transférés à l'ensemble de la fonction publique fédérale canadienne où les pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité sont mises en œuvre de façon isolée. Comme le postulent certains chercheurs, en recherche qualitative « la notion de transférabilité élargue le fait que les travaux de recherche et leurs résultats sont ancrés dans un contexte particulier, qui permet justement de leur donner un sens et de saisir leurs apports et leur pertinence » (Proulx, 2019, p. 56). Cette perspective est en ligne droite avec la notion de généralisation interne qui désigne la généralisation au sein du contexte, du groupe ou de la population faisant l'objet de l'étude (Maxwell, 2021). Ces résultats peuvent être également transférés à d'autres fonctions publiques où : (a) la gestion de la diversité et la gestion des talents sont étudiées séparément; (b) les pratiques qui s'y rattachent, souffrent du déficit d'intégration des processus visant à éliminer les barrières systémiques et à assurer l'équité et la représentativité à tous les échelons de l'organisation; et (c) les méthodes d'évaluation de la performance des employés sont imprégnées de la subjectivité et des biais conscients ou inconscients des dirigeants. D'où la puissance de la généralisation analytique, qui repose sur l'application d'une logique sous-jacente mise en évidence au-delà du contexte d'un cas particulier, par rapport à la généralisation par échantillonnage, qui consiste à extrapoler l'incidence statistique observée dans un échantillon à l'ensemble de la population (Prabhu, 2020). Néanmoins, soulignons que les limites de la généralisation des résultats de cette recherche peuvent être modifiées par le climat organisationnel qui, à son tour, peut varier d'un ministère à un autre et peut aussi avoir un impact sur l'attitude, le comportement, la motivation et le fonctionnement des employés. En résumé, il n'y a pas de certitude en matière de généralisation, car celle-ci est un processus plutôt qu'un résultat (Guenther et Falk, 2019).

Malgré la taille de l'échantillon, les résultats de cette recherche nous offrent une vue globale des pratiques associées à la gestion de la diversité et à la gestion des talents, ainsi que des faiblesses de ces pratiques. En termes de fiabilité, les concepts retenus dans notre cadre théorique peuvent être opérationnalisés. Les réponses obtenues des participants nous ont permis d'identifier et de décrire les pratiques de gestion de la diversité et de gestion des

talents, formelles ou informelles, mises en place dans leur organisation, ainsi que leur alignement pour une performance organisationnelle accrue.

Les résultats de cette recherche nous ont également aidés à mieux évaluer le poids des attributs identitaires, de la discrimination et du racisme sur le comportement des dirigeants et sur le développement et la progression des employés. Étant donné que les pratiques associées à ces deux champs d'études ne sont ni prescriptives, ni normatives, ni univoques, mais dépendent notamment de la volonté des dirigeants de les appliquer ou non, il serait approprié d'entreprendre une étude longitudinale avec un plus grand nombre de ministères fédéraux opérant dans des contextes différents. De nouvelles recherches permettraient également de déboucher sur des avenues plus prometteuses en tenant compte de la culture organisationnelle et des différents marqueurs d'identité des employés. Ces facteurs méritent d'être testés empiriquement en vue de déterminer leur impact sur l'alignement des pratiques ou des grappes de pratiques associées à nos trois champs d'études au niveau de la fonction publique fédérale canadienne. Comme nous l'avons déjà souligné, étant donné que les publications scientifiques n'informent pas sur les pratiques spécifiques qui résulteraient des exigences de diversité, il devient nécessaire à notre avis de : a) diversifier les comités de sélection; b) rendre les processus de recrutement et de promotion plus inclusifs; et c) définir des objectifs qui peuvent être mesurés à l'aide de critères et d'indicateurs de performance clés clairs et précis. Ces mesures viseraient non seulement à renforcer l'imputabilité des dirigeants, faciliter l'intégration véritable de tous les employés, notamment ceux qui sont issus des groupes racialisés, mais aussi à promouvoir un changement de culture au niveau de la fonction publique fédérale canadienne. Ce changement de culture renforcerait non seulement le sentiment d'appartenance des employés, mais faciliterait aussi l'exécution des politiques publiques en matière de gestion de la diversité et de gestion des talents.

Conclusion générale

Cette thèse nous a permis d'explorer et d'analyser les pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité au sein de la fonction publique fédérale canadienne, selon les perceptions et les points de vue subjectifs des employés. Ces centaines de milliers de fonctionnaires viennent d'horizons et de cultures différents et perçoivent la réalité sociale et organisationnelle à travers leur propre prisme. Ils opèrent dans un contexte façonné par l'inclusion des groupes racialisés, la réconciliation, la bonne gouvernance, l'éthique et le respect des différences qui constituent, entre autres, la toile de fond des discours des dirigeants. Ce contexte est également façonné par des risques de perte d'emploi à cause des restrictions budgétaires dues à une incertitude économique provoquée par la mise en place de nouveaux tarifs sur les exportations de plusieurs produits canadiens. Ces contraintes budgétaires peuvent avoir un impact considérable sur les groupes racialisés. De ce fait, la stratégie corporative tend à varier avec l'émergence de nouveaux défis qui ne sont pas sans effet sur les pratiques de gestion de la diversité et de gestion des talents, ainsi que sur l'alignement de ces pratiques en vue d'une performance organisationnelle accrue. Tenant compte de cette perspective, le contexte organisationnel, les perceptions des répondants et leurs réalités au travail ont un impact sur leur attitude, leur comportement, leur motivation, leur engagement et conséquemment sur leur performance et sur celle de l'organisation.

La littérature traitant de ces trois champs d'études (gestion de la diversité, gestion des talents et performance organisationnelle) nous présente les avantages, approches, principes et pratiques qui s'y rattachent, mais n'explique pas la quasi-absence de diversité dans les hautes sphères de l'organisation. Cette littérature reste également muette sur l'impact des effets combinés négatifs des multiples intersections des attributs identitaires sur la performance des employés en particulier et sur celle de l'organisation en général. Fort des différentes lacunes identifiées dans notre recension des écrits scientifiques, nous avons posé la question spécifique de recherche suivante : *Quelles sont les pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité au sein de la fonction publique fédérale canadienne et comment favoriser leur alignement pour une performance organisationnelle accrue ?*

Cette thèse s'inscrit dans le paradigme interprétatif, qui met l'accent sur l'expérience subjective des individus. Ce paradigme donne un ancrage à la perspective interactionniste symbolique qui vise à comprendre le monde social tel qu'il est vécu et compris par le participant, tout en analysant l'influence de l'environnement sur ses comportements. Sous cette lunette d'analyse, nous avons mobilisé l'intersectionnalité comme cadre théorique afin de mieux comprendre les effets pervers des biais conscients et/ou inconscients des dirigeants, du racisme, du sexisme et de la discrimination, ainsi que l'impact des attributs identitaires (race, couleur de peau, genre et nombre d'années d'expérience) et de leurs multiples intersections sur la progression de carrière des employés, notamment ceux issus des groupes racialisés. Nous avons adopté une méthodologie qualitative avec des entrevues semi-dirigées comme méthode de collecte des données auprès de 26 participants venus de 5 ministères fédéraux et 1 agence fédérale. Nous sommes conscients que les réponses des participants à nos questions sont empreintes de subjectivité et d'émotions qui amplifient leurs perceptions.

Toutefois, cette thèse nous a aidés à répondre à notre question spécifique de recherche. Notre analyse intersectionnelle révèle le poids des attributs identitaires dans les pratiques de gestion de la diversité et de gestion des talents au sein de la fonction publique fédérale canadienne. Les résultats, comparés aux savoirs issus des écrits scientifiques, convergent et divergent à bien des égards. Il se rejoignent et indiquent, entre autres, que des niveaux élevés de racisme et de sexisme dans les organisations publiques empêchent le bon alignement des pratiques de gestion de la diversité pour une performance organisationnelle accrue. Les résultats indiquent aussi que l'alignement de ces pratiques ne peut pas se faire sans tenir compte des effets combinés des intersections liées, entre autres, aux 4 catégories que nous avons retenues à savoir : race, couleur de peau, genre et nombre d'années d'expérience des employés.

Notre analyse intersectionnelle nous a permis de formuler des recommandations en termes de contributions théoriques et pratiques autour de l'intersectionnalité. Ces recommandations mentionnées précédemment résultent des commentaires des répondants. Elles sont les suivantes : 1) encadrement et développement des compétences des employés ; 2) responsabilisation et formation des cadres ; 3) élaboration d'un guide formel des pratiques de gestion de la diversité et de gestion des talents; 4) renforcement et vulgarisation continue

des pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité ; et 5) valorisation et capitalisation des différences. Ces recommandations sont susceptibles de contribuer à l'avancement des connaissances dans ces deux principaux champs d'études (gestion de la diversité et gestion des talents) en vue d'une performance organisationnelle accrue.

Bibliographie

- Abrams, J. A., Tabaac, A., Jung, S. et Else-Quest, N. M. (2020, Aug). Considerations for employing intersectionality in qualitative health research. *Soc Sci Med*, 258, 113138. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2020.113138>
- Acker, J. (2006). Inequality Regimes. *Gender & Society*, 20(4), 441–464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Al-Qeedy, M. A., Halim Khaddam, A. A., Al-Azzam, Z. F. et El Fattah Atieh, K. A. (2018). The effect of talent management and emotional. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(1), 2–14.
- Al Ariss, A., Cascio, W. F. et Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173–179. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001>
- Alvesson, M. et Sanberg, J. (2013). *Constructing Research Questions*. Sage.
- Alvesson, M. et Sköldbberg, K. (2018). *Reflexive methodology : new vistas for qualitative research* (Third edition^e éd.). SAGE.
- Antwi, S. K., Kasim et Hamza. (2015). Qualitative and Quantitative Research Paradigms in Business Research A philosophical Reflexion. *European Journal of Business and Management* 7(3), 217–225.
- Apfelbaum, E. P., Phillips, K. W. et Richeson, J. A. (2014, May). Rethinking the Baseline in Diversity Research: Should We Be Explaining the Effects of Homogeneity? *Perspect Psychol Sci*, 9(3), 235–244. <https://doi.org/10.1177/1745691614527466>
- Ashforth, B. E. et Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Ashikali, T. et Groeneveld, S. (2013). Diversity Management in Public Organizations and Its Effect on Employees' Affective Commitment. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 146–168. <https://doi.org/10.1177/0734371x13511088>
- Atewologun, D. (2018). Intersectionality Theory and Practice. Dans *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.48>
- Atewologun, D., Sealy, R. et Vinnicombe, S. (2016). Revealing Intersectional Dynamics in Organizations: Introducing 'Intersectional Identity Work'. *Gender, Work and Organization*, 23(3), 223–247. <https://doi.org/10.1111/gwao.12082>
- Audet, M. et Larouche, V. (1988). Paradigmes, écoles de pensée et théories en relations industrielles. *Relations industrielles*, 43(1), 3–31. <https://doi.org/10.7202/050385ar>
- Ayers, R. S. (2015). Aligning Individual and Organizational Performance. *Public Personnel Management*, 44(2), 169–191. <https://doi.org/10.1177/0091026015575178>
- Baribeau, C. et Royer, C. (2013). L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l'éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 38(1), 23–45. <https://doi.org/10.7202/1016748ar>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17(1), 97–120.
- Barrette, J. et Carrière, J. (2004). La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines. *Relations industrielles*, 58(3), 427–453. <https://doi.org/10.7202/007494ar>
- Beaudry, C., Gagnon, M. et Deschênes, A.-A. (2020). Quand la perception des employeurs à l'égard des personnes immigrantes influence leurs pratiques de gestion de la diversité. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 74(4), 674–696. <https://doi.org/10.7202/1066830ar>
- Beavis, A. S., Hojjati, A., Kassam, A., Choudhury, D., Fraser, M., Masching, R. et Nixon, S. A. (2015, Sep 23). What all students in healthcare training programs should learn to increase

- health equity: perspectives on postcolonialism and the health of Aboriginal Peoples in Canada. *BMC Med Educ*, 15, 155. <https://doi.org/10.1186/s12909-015-0442-y>
- Bell, M. P. et Berry, D. P. (2007). Viewing Diversity Through Different Lenses: Avoiding a Few Blind Spots. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 21–25.
- Berger, D. R. et Berger, L. A. (2010). *The Talent Management Handbook : Creating A Sustainable Competitive Advantage By Selecting, Developing, And Promoting The Best People* (2^e éd.). MacGraw Hill.
- Bergeron, P. G. (2001). *La Gestion Dynamique: Concepts, méthodes et applications* (3^e éd.).
- Bilge, S. (2009). Théorisations féministes de l'intersectionnalité. *Diogène*, n° 225(1), 70–88. <https://doi.org/10.3917/dio.225.0070>
- Bilge, S. (2013). Intersectionality Undone. *Du Bois Review: Social Science Research on Race*, 10(2), 405–424. <https://doi.org/10.1017/s1742058x13000283>
- Biswas-Diener, R., Kashdan, T. B. et Minhas, G. (2011). A dynamic approach to psychological strength development and intervention. *The Journal of Positive Psychology*, 6(2), 106–118.
- Bolander, P., Werr, A. et Asplund, K. (2017). The practice of talent management: a framework and typology. *Personnel Review*, 46(8), 1523–1551. <https://doi.org/10.1108/pr-02-2016-0037>
- Boselie, P., Thunnissen, M. et Monster, J. (2021). Talent management and performance in the public sector. Dans *The Routledge companion to talent management* (p. 201–214). Routledge.
- Bowleg, L. (2008). When Black + Lesbian + Woman ≠ Black Lesbian Woman: The Methodological Challenges of Qualitative and Quantitative Intersectionality Research. *Sex Roles*, 59(5-6), 312–325. <https://doi.org/10.1007/s11199-008-9400-z>
- Braun, V. et Clarke, V. (2020). Can I use TA? Should I use TA? Should I not use TA? Comparing reflexive thematic analysis and other pattern-based qualitative analytic approaches. *Counselling and Psychotherapy Research*, 21(1), 37–47. <https://doi.org/10.1002/capr.12360>
- Brinkmann, S. et Kvale, S. (2015). *InterViews : learning the craft of qualitative research interviewing* (3nd éd.). Sage Publications.
- Broadnax, W. D. (2010). Diversity in Public Organizations: A Work in Progress. *Public Administration Review*, 70, S177–S179.
- Burrell, G. et Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Heinemann Educational Books.
- Byrne, D. (2021). A worked example of Braun and Clarke's approach to reflexive thematic analysis. *Quality & Quantity*, 56(3), 1391–1412. <https://doi.org/10.1007/s11135-021-01182-y>
- Cappelli, P. (2008). Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review*, 74–81.
- Choi, S. et Rainey, H. G. (2010). Managing Diversity in U.S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of Organizational Performance. *Public Administration Review*, 70(1), 109–121.
- Christensen, A.-D. et Jensen, S. Q. (2012). Doing Intersectional Analysis: Methodological Implications for Qualitative Research. *NORA - Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 20(2), 109–125. <https://doi.org/10.1080/08038740.2012.673505>
- Collings, D. G. (2014). Toward Mature Talent Management: Beyond Shareholder Value. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 301–319. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21198>
- Collings, D. G. et Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Collings, D. G., Scullion, H. et Vaiman, V. (2015). Talent management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review*, 25(3), 233–235. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.005>
- Collins, P. H. (1993). Toward A New Vision: Race, Class, and Gender as Categories of Analysis and Connection. *Race, Sex & Class*, 1(1), 25–45.

- Collins, P. H. (2000). *Black Reminist Thought: Knowledge, Consciousness, and the Politics of Empowerment* (2^e éd.). Routledge.
- Collins, P. H. (2019). *Intersectionality as Critical Social Theory*. Duke University Press.
- Colvin, G. (2010). *Talent is overrated: What really separates world-class performers from everybody else*. Penguin.
- Cooke, W. N. (1985). " The Elements of Industrial Relations". by Jack Barbash (Book Review). *Industrial and Labor Relations Review*, 39(1), 134.
- Corbeil, C. et Marchand, I. (2006). L'approche intersectionnelle : origines, fondements théoriques et apport à l'intervention féministe. Défis et enjeux pour l'intervention auprès des femmes marginalisées. 13.
- Cox, T. H. et Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56.
- Crawford, R. B. et Chow, I. H. (2004). Gender, Ethnic Diversity and Career Advancement in The Workplace: The Social Identity Perspective *Advanced Management Journal*, 69(3), 22–31.
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the Intersection of Race and Sex : A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. *University of Chicago Legal Forum*, (1), 139–167.
- Crenshaw, K. (1991). Mapping the margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence Against Women of Color. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241–1299.
- Crenshaw, K., Gotanda, N., Peller, G. et Thomas, K. (1995). *Critical Race Theory*. The New Press.
- Cresswell, J. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*.
- Cross Walker, T. (2020). Inclusive talent management in the public sector: theory and practice. *Transnational Corporations Review*, 12(2), 140–148. <https://doi.org/10.1080/19186444.2020.1741296>
- Daubner-Siva, D., Vinkenburg, C. J. et Jansen, P. G. W. (2017). Dovetailing talent management and diversity management: the exclusion-inclusion paradox. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4), 315–331. <https://doi.org/10.1108/joepp-02-2017-0019>
- Davis, T., Cutt, M., Flynn, N. et Mowl, P. (2016). *Talent assessment: A new strategy for talent management*. Routledge.
- De Vos, A. et Dries, N. (2013). Applying a talent management lens to career management: the role of human capital composition and continuity. *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1816–1831. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777537>
- Dejoux, C. c. et Thévenet, M. (2010). *La gestion des talents la GRH d'après crise*. Dunod.
- Dennissen, M., Benschop, Y. et van den Brink, M. (2018). Rethinking Diversity Management: An Intersectional Analysis of Diversity Networks. *Organization Studies*, 41(2), 219–240. <https://doi.org/10.1177/0170840618800103>
- Dohrenwend, B. S. et Richardson, S. (1956). Analysis of the Interviewer behavior. *A Human Organization*, 15(2), 32.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272–285. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.001>
- Du Guay, P. et Salaman, G. (2002). La culture d'entreprise et la recherche de l'« excellence ». *Sociologie et sociétés*, 23(2), 129–149. <https://doi.org/10.7202/001315ar>
- Dunlop, J. T. et Whyte, W. F. (1950, 1950 Apr 01). Framework for the Analysis of Industrial Relations: Two Views. *Industrial and Labor Relations Review*, 3(3), 383.
- Ebben, S. v. Z., Rose, B. M. et Joyce, R. (2017) The development of a talent management framework for the private sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(0), e1–e19, article. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.820>

- El-Ghalayini, Y. (2017). Human Resource Management Practices and Organizational Performance in Public Sector Organization. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(3), 66–80.
- Ericsson, K. A., Nandagopal, K. et Roring, R. W. (2009). Toward a science of exceptional achievement: attaining superior performance through deliberate practice. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1172, 199–217. <https://doi.org/10.1196/annals.1393.001>
- Ericsson, K. A., Prietula, M. J. et Cokely, E. T. (2007). The making of an expert. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 114.
- Esposito, J. et Evans-Winters, V. (2021). *Introduction to Intersectional Qualitative Research*. Sage Publications, Inc.
- Festing, M. et Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262–271. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.010>
- Firestone, W. A. (1993). Alternative arguments for generalizing from data as applied to qualitative research. *Educational researcher*, 22(4), 16–23.
- Flyvbjerg. (2011). Qualitative Case Studies. Dans *The Sage Handbook of Qualitative Research*.
- Foldy, E. G. (2004). Learning from Diversity: A Theoretical Exploration. *Public Administration Review*, 64(5), 529–538.
- Foucher, R. (2010). *Gérer les talents et les compétences : principes, pratiques, instruments*. Éditions Nouvelles.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. et González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
- Gallardo-Gallardo, E., Hugh Scullion, D. V. V., P. P. et Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31–56. <https://doi.org/10.1108/er-10-2015-0194>
- Garavan, T. N., Carbery, R. et Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5–24. <https://doi.org/10.1108/03090591211192601>
- Garcia, T. C. et Zajicek, A. (2022). Incorporating Intersectionality in Public Policy: A Systematic Literature Review. *Humanity & Society*, 46(2), 271–290. <https://doi.org/10.1177/0160597620988591>
- Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management & Avenir*, n° 7(1), 23–42. <https://doi.org/10.3917/mav.007.0023>
- Garrow, V. et Hirsh, W. (2008). Talent Management: Issues of Focus and Fit. *Public Personnel Management*, 37(4), 389–402. <https://doi.org/10.1177/009102600803700402>
- Gawronski, B. et Bodenhausen, G. V. (2017). Beyond Persons and Situations: An Interactionist Approach to Understanding Implicit Bias. *Psychological Inquiry*, 28(4), 268–272. <https://doi.org/10.1080/1047840x.2017.1373546>
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E. et Chadwick, B. (2008, Mar 22). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *Br Dent J*, 204(6), 291–295. <https://doi.org/10.1038/bdj.2008.192>
- Gomes, P. et Mendes, S. M. (2022). Organizational context, use of performance management practices and their effects on organizational performance: an empirical look at these interrelationships. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(8), 2467–2495. <https://doi.org/10.1108/ijppm-01-2022-0014>
- Gopaldas, A. (2013). Intersectionality 101. *Journal of Public Policy & Marketing*, 32(Special Issue), 90–94.
- Gorman, E. H. (2015). Getting ahead in professional organizations: individual qualities, socioeconomic background and organizational context. *Journal of Professions and Organization*, 2(2), 122–147. <https://doi.org/10.1093/jpo/jov001>

- Gosselin, A. et Morvan, D. (2016). La gestion des talents : quatre questions à débattre au comité de direction. *Gestion*, 41(1), 42. <https://doi.org/10.3917/riges.411.0042>
- Guenther, J. et Falk, I. (2019). Generalising from qualitative research (GQR): A new old approach. *The qualitative report*, 24(5), 1012–1033.
- Guest, G., Namey, E., Taylor, J., Eley, N. et McKenna, K. (2017). Comparing focus groups and individual interviews: findings from a randomized study. *International Journal of Social Research Methodology*, 20(6), 693–708. <https://doi.org/10.1080/13645579.2017.1281601>
- Guillaume, Y. R. F., Brodbeck, F. C. et Riketta, M. (2011). Surface- and deep-level dissimilarity effects on social integration and individual effectiveness related outcomes in work groups: A meta-analytic integration. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 80–115. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02005.x>
- Han, Y. et Hong, S. (2016). The Impact of Accountability on Organizational Performance in the U.S. Federal Government: The Moderating Role of Autonomy. *Review of Public Personnel Administration*, 39(1), 3–23. <https://doi.org/10.1177/0734371x16682816>
- Hancock, A.-M. (2007). Intersectionality as a Normative and Empirical Paradigm. *Politics & Gender*, 3(2), 248–254. <https://doi.org/10.1017/s1743923x07000062>
- Hankivsky, O. (2014). Intersectionality -101. Dans *Institute for Intersectional Research and Policy* (p. 34). The Institute for Intersectionality Research & Policy, SFU.
- Hankivsky, O. et Cormier, R. (2010). Intersectionality and Public Policy: Some Lessons from Existing Models. *Political Research Quarterly*, 64(1), 217–229. <https://doi.org/10.1177/1065912910376385>
- Harding, N. H., Ford, J. et Lee, H. (2017). Towards a Performative Theory of Resistance: Senior Managers and Revolting Subject(ivities). *Organization Studies*, 38(9), 1209–1232. <https://doi.org/10.1177/0170840616685360>
- Harper, E. et Kurtzman, L. (2014). Intersectionnalité: regards théoriques et usages en recherche et en intervention féministes: présentation du dossier. *Nouvelles pratiques sociales*, 26(2), 15–27.
- Harris, L., Bleijenbergh, I. et Foster, C. (2010). Aligning talent management with approaches to equality and diversity. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(5), 422–435.
- Hassard, J. (1993). *Sociology and organization theory : positivism, paradigms and postmodernity*. Cambridge University Press.
- Healy, G., Bradley, H. et Forson, C. (2011). Intersectional Sensibilities in Analysing Inequality Regimes in Public Sector Organizations. *Gender, Work & Organization*, 18(5), 467–487. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2011.00557.x>
- Hearn, J. et Louvrier, J. (2016). *Theories of Difference, Diversity, and Intersectionality: What Do They Bring to Diversity Management?* <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199679805.013.28>
- Herring, C. (2009). Does Diversity Pay?: Race Gender and the Business Case for Diversity. *American Sociological Review*, 74(2), 208–224.
- Hewins-Maroney, B. et Williams, E. (2013). THE ROLE OF PUBLIC ADMINISTRATORS IN RESPONDING TO CHANGING WORKFORCE DEMOGRAPHICS: GLOBAL CHALLENGES TO PREPARING A DIVERSE WORKFORCE. *Public Administration Quarterly*, 37(3), 456–490.
- Hiranandani, V. (2012). Diversity Management in the Canadian Workplace: Towards an Antiracism Approach. *Urban Studies Research*, 2012, 1–13. <https://doi.org/10.1155/2012/385806>
- Holck, L., Inge Bleijenbergh, D. C. H., Dr Irene Ryan, D., Muhr, S. L. et Villesèche, F. (2016). Identity, diversity and diversity management. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(1), 48–64. <https://doi.org/10.1108/edi-08-2014-0061>
- Holgate, J., Brook, P., Abbott, S., Kamenou, N., Kinge, J., Parker, J., Sayce, S., Sinclair, J. et Williams, L. (2012). Equality and diversity in employment relations: do we practise what we

- preach? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(4), 323–339.
<https://doi.org/10.1108/02610151211223021>
- Hrnjić, A., Ivaniš, M. et Sutović, L. (2024). The Impact of Learning Organization Principles in Enhancing Organizational Performance and Quality. *Economic Review*, XXII(2), 15–42.
<https://doi.org/10.51558/2303-680x.2024.22.2.15>
- Ibidunni, S., Osibanjo, O., Adeniji, A., Salau, O. P. et Falola, H. (2016). Talent Retention and Organizational Performance: A Competitive Positioning in Nigerian Banking Sector. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 24(1), 1–13.
<https://doi.org/10.3311/PPso.7958>
- Iles, P., Preece, D. et Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD: towards a research agenda. *Human Resource Development International*, 13(2), 125–145.
<https://doi.org/10.1080/13678861003703666>
- Ingram, T. (2016). Relationships between Talent Management and Organizational Performance: The Role of Climate for Creativity. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(3), 195–205. <https://doi.org/10.15678/eber.2016.040315>
- Jalette, P., Trudeau, G., Bilodeau, P.-L., Bourque, R., Charest, J. et Vallée, G. (2011). *La Convention collective au Québec* (2^e éd.). Morin, Gaëtan.
- Jayne, M. E. A. et Dipboye, R. L. (2004). LEVERAGING DIVERSITY TO IMPROVE BUSINESS PERFORMANCE: RESEARCH FINDINGS AND RECOMMENDATIONS FOR ORGANIZATIONS. *Human Resource Management*, 43(4), 409–424.
- Joshi, A. et Roh, H. (2009). THE ROLE OF CONTEXT IN WORK TEAM DIVERSITY RESEARCH: A META-ANALYTIC REVIEW. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599–627.
- Jung, C. S. et Lee, G. (2013). Goals, Strategic Planning, and Performance in Government Agencies. *Public Management Review*, 15(6), 787–815.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2012.677212>
- Jyoti, J. et Rani, R. (2014). Exploring talent management practices: antecedents and consequences. *International Journal of Management Concepts and Philosophy* 8(4).
- Kassam, S. M. (2024). Use of Intersectionality Theory and Interpretive Descriptive Qualitative Method to Address Inequalities in Marginalized Communities. *International Journal of Qualitative Research*, 4(1), 24–31. <https://doi.org/10.47540/ijqr.v4i1.1254>
- Kersten, A. (2000). Diversity management: Dialogue, dialectics and diversion. *Journal of Organizational Change Management*, 13(3), 235–248.
- Kim, S. (2004). Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 245–261.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mui013>
- Ko, J. et Smith-Walter, A. (2013). The Relationship between HRM Practices and Organizational Performance in the Public Sector: Focusing on Mediating Roles of Work Attitudes. *International Review of Public Administration*, 18(3), 209–231.
<https://doi.org/10.1080/12294659.2013.10805270>
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. et Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1), 3–21.
<https://doi.org/10.1002/hrm.10061>
- Kochan, T. A., Katz, H. B. et McKersie, R. B. (1986). Organizations. Dans Ithaca (dir.), *The Transformation of American Industrial Relations*.
- Kochan, T. A., Katz, H. B. et McKersie, R. B. (1994). *The Transformation of American Industrial Relations* (2^e éd.). Cornell University Press.
- Korczynski, M., Hodson, R. et Edwards, P. K. (2006). *Social theory at work*. OUP Oxford.

- Krief, N. et Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 95(2), 211–237. <https://doi.org/10.3917/resg.095.0211>
- Kundu, S. C. et Mor, A. (2017). Workforce diversity and organizational performance: a study of IT industry in India. *Employee Relations*, 39(2), 160–183. <https://doi.org/10.1108/er-06-2015-0114>
- LePak, D. P. et Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.
- Leslie, L. M. (2019). Diversity Initiative Effectiveness: A Typological Theory of Unintended Consequences. *Academy of Management Review*, 44(3), 538–563. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0087>
- Levitt, H. M., Bamberg, M., Creswell, J. W., Frost, D. M., Josselson, R. et Suarez-Orozco, C. (2018, Jan). Journal article reporting standards for qualitative primary, qualitative meta-analytic, and mixed methods research in psychology: The APA Publications and Communications Board task force report. *Am Psychol*, 73(1), 26–46. <https://doi.org/10.1037/amp0000151>
- Lionel, L. K. G., Channuwong, S. et Wongmajarapinya, K. (2023). Journal Homepage:-www.journalijar.com.
- Longenecker, J. G. et Pringle, C. D. (1978). The Illusion of Contingency Theory as a General Theory. *Academy of Management Review*, 3(3), 679–683. <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305970>
- Lowe, D. J., Reckers, P. M. J. et Sanders, D. (2003). The Influence of Gender, Ethnicity, and Individual Differences on Perceptions of Career Progression in Public Accounting. *International Journal of Auditing*, 5(1), 53–71. <https://doi.org/10.1111/1099-1123.00325>
- Mackie, B. (2008). Organisational Performance Management in a Government Context : A Litterature Review.
- Martz, W. (2013). Evaluating Organizational Performance. *American Journal of Evaluation*, 34(3), 385–401. <https://doi.org/10.1177/1098214013479151>
- Maxwell, J. A. (2021). Why qualitative methods are necessary for generalization...Special Section: Generalizability *Qualitative Psychology*, 8(1), 111–118.
- McIntosh, M. J. et Morse, J. M. (2015, Jan–Dec). Situating and Constructing Diversity in Semi-Structured Interviews. *Glob Qual Nurs Res*, 2, 2333393615597674. <https://doi.org/10.1177/2333393615597674>
- Metz, D., Ilies, L. et Hörmann, B. O. (2018). The impact of human resources management system effectiveness on performance. *Annals of Faculty of Economics, University of Oradea*, 1(1), 471–478.
- Meyers, M. C. et van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192–203. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.003>
- Meyers, M. C., van Woerkom, M. et Dries, N. (2013). Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305–321. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.003>
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paauwe, J. et Dries, N. (2019). HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 562–588. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579747>
- Michaels, E., Handfield-Jones, Helen et Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business Press.
- Mihelic, K. K. et Plankar, K. (2010). The growing importance of talent management. Dans. An enterprise odyssey. International conference proceedings.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. et Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook*. SAGE.

- Minbaeva, D. et Collings, D. G. (2013). Seven myths of global talent management. *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1762–1776. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777539>
- Mirallès, P. (2007). La gestion des talents: émergence d'un nouveau modèle de management? *Management & Avenir*, 11(1), 29–42.
- Moideenkutty, U., Al-Lamki, A. et Sree Rama Murthy, Y. (2011). HRM practices and organizational performance in Oman. *Personnel Review*, 40(2), 239–251. <https://doi.org/10.1108/00483481111106101>
- Mojtahed, R., Nunes, M. B., Martins, J. T. et Peng, A. (2014). Equipping the constructivist researcher: The combined use of semi-structured interviews and decision-making maps. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 12(2), pp87-95–pp87-95.
- Moon, K.-K. (2016). Examining the Relationships Between Diversity and Work Behaviors in U.S. Federal Agencies: Does Inclusive Management Make a Difference? *Review of Public Personnel Administration*, 38(2), 218–247. <https://doi.org/10.1177/0734371x16660157>
- Moon, K.-K. (2017). How does a diversity climate shape the relationship between demographic diversity and organizational social capital in the U.S. federal government? *Public Management Review*, 20(8), 1246–1264. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1400582>
- Morin, D. et Lamaute, D. (2011). *La gestion des talents: une nouvelle compétence à maîtriser pour les professionnels en Ressources Humaines*. Presses de l'Université Laval.
- Morin, E. M. et Lagrange, B. (2025). Performance durable: le secret des organisations qui traversent le temps. *Gestion*, 502(2), 100–105.
- Morin, E. M., Savoie, A. et Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation: théories, représentations et mesures*.
- Musolf, G. R. (1992). Structure, Institutions, Power and Ideology: New directions within symbolic interactionism. *Periodicals Archive Online*, 33(2), 171–189.
- Ng, E. S. W. et Burke, R. J. (2005). Person–organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference? *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1195–1210. <https://doi.org/10.1080/09585190500144038>
- Nguyen, T. N. M., Whitehead, L., Dermody, G. et Saunders, R. (2022, Jan). The use of theory in qualitative research: Challenges, development of a framework and exemplar. *J Adv Nurs*, 78(1), e21–e28. <https://doi.org/10.1111/jan.15053>
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. et Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180–191. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.002>
- Nkomo, S. M. (1995). Identities and the Complexity of Diversity Dans S. E. Jackson et M. N. Ruderman (dir.), *Diversity In Work Teams Research Paradigms for a Changing Workplace*.
- NTAMAG, T. F., EVINA, J. F. N. et TCHANKAM, J.-P. (2025). Gestion des talents et performance organisationnelle: cas des banques commerciales. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(5).
- O'Boyle, I. (2013). Individual performance management: A review of current practices. *APMBA (Asia Pacific Management and Business Application)*, 1(3), 157–170.
- O'Reilly, C. A., Williams Phillips, C. et Barsade, S. (1997). Group Demography and Innovation: Does diversity help? *Research on Managing Groups and Teams*, 1, 183–207.
- O'Connor, P., E. et Crowley-Henry, M. (2017). Exploring the Relationship Between Exclusive Talent Management, Perceived Organizational Justice and Employee Engagement: Bridging the Literature. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 903–917. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3543-1>
- Oberfield, Z. W. (2016). Why are Some Agencies Perceived as more Committed to Diversity than Others? An analysis of public-sector diversity climates. *Public Management Review*, 18(5), 763–790. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1045017>

- Oltra, V. et Vivas-López, S. (2013). Boosting organizational learning through team-based talent management: what is the evidence from large Spanish firms? *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1853–1871. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777540>
- The Oxford Handbook of Work and Organization*. (2006). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199299249.001.0001>
- Özbilgin, M. et Tatli, A. (2011). Mapping out the field of equality and diversity: Rise of individualism and voluntarism. *Human Relations*, 64(9), 1229–1253. <https://doi.org/10.1177/0018726711413620>
- Özbilgin, M. F., Tatli, A. et Jonsen, K. (2015). *Global Diversity Management: An Evidence Based Approach* (Second^e éd.). PALGRAVE.
- Page, S. E. (2007). Making the Difference: Applying a Logic of Diversity. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 6–20.
- Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. *Recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*.
- Pitts, D. (2009). Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328–338.
- Pitts, D. et Jarry, E. (2007). Ethnic diversity and Organizational Performance: Assessing Diversity Effects at the Managerial and Street Levels. *International Public Management Journal* 10(2), 233–254.
- Pitts, D. W. (2005). Diversity, Representation, and Performance: Evidence about Race and Ethnicity in Public Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4), 615–631. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui033>
- Pitts, D. W. (2006). Modeling the Impact of Diversity Management. *Review of Public Personnel Administration*, 26(3), 245–268. <https://doi.org/10.1177/0734371x05278491>
- Pitts, D. W., Hicklin, A. K., Hawes, D. P. et Melton, E. (2010). What Drives the Implementation of Diversity Management Programs? Evidence from Public Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4), 867–886. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup044>
- Pless, N. M. et Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129–147.
- Prabhu, G. N. (2020). Teaching the scope and limits of generalizability in qualitative research.
- Proulx, J. (2019). Recherches qualitatives et validités scientifiques. *Recherches qualitatives*, 38(1). <https://doi.org/10.7202/1059647ar>
- Qin, J., Muenjohn, N. et Chhetri, P. (2013). A Review of Diversity Conceptualizations. *Human Resource Development Review*, 13(2), 133–157. <https://doi.org/10.1177/1534484313492329>
- Rana, M. H. et Malik, M. S. (2017). Impact of human resource (HR) practices on organizational performance. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 10(2), 186–207. <https://doi.org/10.1108/imefm-04-2016-0060>
- Rao, K. et Tilt, C. (2015). Board Composition and Corporate Social Responsibility: The Role of Diversity, Gender, Strategy and Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 327–347. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2613-5>
- Reddy, C. N. et Adhikari, J. C., Jaya;. (2017). UNDERSTANDING AND MANAGING GENDER DIVERSITY CHALLENGES AT LEADERSHIP POSITIONS: A REVIEW. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 6(2), 40–44.
- Reilly, P. (2008). Identifying the Right Course for Talent Management. *Public Personnel Management*, 37(4), 381–388. <https://doi.org/10.1177/009102600803700401>
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S. et Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>

- Roberge, M.-E., Lewicki, R. J., Hietapelto, A. et Abdyldeeva, A. (2011). From theory to practice: Recommending Supportive Diversity Practices. *Journal of Diversity Management*, 6(2), 20.
- Roberson, Q., Ryan, A. M. et Ragins, B. R. (2017). The Evolution and Future of Diversity at Work. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 483–499.
- Ruiz Castro, M. et Holvino, E. (2016). Applying Intersectionality in Organizations: Inequality Markers, Cultural Scripts and Advancement Practices in a Professional Service Firm. *Gender, Work & Organization*, 23(3), 328–347. <https://doi.org/10.1111/gwao.12129>
- Sauder, M. (2016). Symbols and Contexts: An Interactionist Approach to the Study of Social Status. *The Sociological Quarterly*, 46(2), 279–298. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.2005.00013.x>
- Savoie-Zajc, L. (2000). L'analyse de données qualitatives: pratiques traditionnelle et assistée par logiciel NUD•IST. *Recherches qualitatives*, 21. <https://doi.org/10.7202/1085614ar>
- Schwandt, T. A. et Gates, E. F. (2018). Case study methodology. *The SAGE handbook of qualitative research*, 5, 600–630.
- Shaw, J. D., Park, T. Y. et Kim, E. (2012). A resource-based perspective on human capital losses, HRM investments, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 34(5), 572–589. <https://doi.org/10.1002/smj.2025>
- Shea, T., Cooper, B. K., De Cieri, H. et Sheehan, C. (2012). Evaluation of a perceived organisational performance scale using Rasch model analysis. *Australian Journal of Management*, 37(3), 507–522. <https://doi.org/10.1177/0312896212443921>
- Sheehan, M. et Anderson, V. (2015). Talent Management and Organizational Diversity: A Call for Research. *Human Resource Development Quarterly*, 26(4), 349–358. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21247>
- Simons, S. M. et Rowland, K., N. (2011). Diversity and its Impact on Organizational Performance: The Influence of Diversity Constructions on Expectations and Outcomes. *Journal of technology management & innovation*, 6(3), 171–183. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242011000300013>
- Soni, V. (2000). A twenty-first century reception for diversity in the public sector: A case study. *Public Administration Review*, 60(5), 395–408.
- Sparrow, P. R. et Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249–263. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.002>
- Stahl, G. K., Björkman, Ingmar, Farndale, E., Morris, S. S. et Paauwe, J. S., Philip; Trevor, Jonathan; Wright, Patrick;. (2012). Six Principles of Effective Global Talent Management. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 25–32.
- Stanwick, P. A. et Stanwick, S. D. (1998). The Relationship Between Corporate Social Performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance: An Empirical Examination. *Journal of Business Ethics* 17, 195–204.
- Stewart, J., McGuire, D. et Harte, V. (2010). The implications of talent management for diversity training: an exploratory study. *Journal of European Industrial Training*, 34(6), 506–518. <https://doi.org/10.1108/03090591011061194>
- Styhre, A. et Eriksson-Zetterquist, U. (2008). Thinking the multiple in gender and diversity studies: examining the concept of intersectionality. *Gender in Management: An International Journal*, 23(8), 567–582. <https://doi.org/10.1108/17542410810912690>
- Sunmin, A. et Soo-Young, L. (2021). The Impact of Gender Diversity and Disparity on Organizational Performance: Evidence from Korean Local Government-Owned Enterprises. *Review of Public Personnel Administration*, 42(3), 395–415. <https://doi.org/10.1177/0734371x21990718>

- Swales, Downs et Orr. (2014). Conceptualising inclusive talent management: potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*, 17(5), 529–544. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.954188>
- Swales, S. (2013). The ethics of talent management. *Business Ethics: A European Review*, 22(1), 32–46. <https://doi.org/10.1111/beer.12007>
- Taherdoost, H. (2022). What are different research approaches? Comprehensive review of qualitative, quantitative, and mixed method research, their applications, types, and limitations. *Journal of management science & engineering research*, 5(1), 53–63.
- Tatli, A. et Özbilgin, M. F. (2012). An Emic Approach to Intersectional Study of Diversity at Work: A Bourdieuan Framing. *International Journal of Management Reviews*, 14(2), 180–200. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00326.x>
- Tedds, L. M. (2023). Igniting an Intersectional Shift in Public Policy Research (and Training). *Canadian Public Policy*, 49(1), 1–12. <https://doi.org/10.3138/cpp.2022-064>
- Thompson, P. et Newsome, K. (2004). Labor process theory, work, and the employment relation. *Theoretical perspectives on work and the employment relationship*, 2004, 133–162.
- Thunnissen, M., Boselie, P. et Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326–336. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.004>
- Touré, E. H. (2010). Réflexion épistémologique sur l'usage des focus groups : fondements scientifiques et problèmes de scientificité. *Recherches qualitatives*, 29(1). <https://doi.org/10.7202/1085130ar>
- Townley, B. (1994). *Reframing human resource management : power, ethics and the subject at work*. Sage.
- Triana, M. d. C., Gu, P., Chapa, O., Richard, O. et Colella, A. (2021). Sixty years of discrimination and diversity research in human resource management: A review with suggestions for future research directions. *Human Resource Management*, 60(1), 145–204. <https://doi.org/10.1002/hrm.22052>
- Twenge, J. M., Catanese, K. R. et Baumeister, R. F. (2002, Sep). Social exclusion causes self-defeating behavior. *J Pers Soc Psychol*, 83(3), 606–615.
- Vaiman, V. et Collings, D. G. (2013). Talent management: advancing the field. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1737–1743. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777544>
- Valverde, M., Scullion, H. et Ryan, G. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organisations. *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1832–1852. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777545>
- van den Brink, M., Holgersson, C., Linghag, S. et Deé, S. (2016). Inflating and down playing strengths and weaknesses—Practicing gender in the evaluation of potential managers and partners. *Scandinavian Journal of Management*, 32(1), 20–32. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.11.001>
- van Ewijk, A. R. (2011). Diversity and diversity policy: diving into fundamental differences. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 680–694. <https://doi.org/10.1108/09534811111158921>
- Waiganjo, Esther Wangithi Mukulu, E. et Kahiri, J. (2012). Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya's Corporate Organizations. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(10), 62–70.
- Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches qualitatives, Hors Série*(3), 243–272.
- Watts, J. H. (2010). Joint review: Ruth Simpson Men in Caring Occupations: Doing Gender Differently Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2009, £50.00 hbk (ISBN: 9780230574069),

- 193 pp. Harriet Bradley and Geraldine Healy *Ethnicity and Gender at Work: Inequalities, Careers and Employment Relations* Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2008, £55.00 hbk (ISBN: 9781403991751), 251 pp. *Work, Employment and Society*, 24(2), 391–393. <https://doi.org/10.1177/0950017010362161>
- Wayne, K. T. et McCosh, J. G. (2018). Diversity as a Problematic Predictor of Organizational Performance: Issues of Context and Expectations. *Journal of Management and Training for Industries*, 5(3), 31–50. <https://doi.org/10.12792/jmti.5.3.31>
- Weaver, G. R. et Gioia, D. A. (1994). Paradigms lost: Incommensurability vs structurationist inquiry. *Organization Studies*, 15(4), 565–589.
- Windscheid, L., Bowes-Sperry, L., Mazei, J. et Morner, M. (2015). The Paradox of Diversity Initiatives: When Organizational Needs Differ from Employee Preferences. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 33–48. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2864-1>
- Wrench, J. (2005). Diversity management can be bad for you. *Race & Class*, 46(3), 73–84.
- Wright, P. M., Bamberger, P. et Meshoulam, I. (2000). Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact. *The Academy of Management Review*, 25(4), 883. <https://doi.org/10.2307/259213>
- Wright, P. M., Gardner, T. M. et Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21–36.
- Wright, P. M. et McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- Wyatt-Nichol, H. et Antwi-Boasiako, K. B. (2012). Diversity Management: Development, Practices, and Perceptions among State and Local Government Agencies. *Public Personnel Management*, 41(4), 749–772. <https://doi.org/10.1177/009102601204100409>
- Y. Lacey, M. et Groves, K. (2014). Talent management collides with corporate social responsibility: creation of inadvertent hypocrisy. *Journal of Management Development*, 33(4), 399–409. <https://doi.org/10.1108/jmd-06-2012-0073>
- Yadav, S. et Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(8), 901–929. <https://doi.org/10.1108/edi-07-2019-0197>
- Yang, Y. et Konrad, A. M. (2011). Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory. *Group & Organization Management*, 36(1), 6–38. <https://doi.org/10.1177/1059601110390997>
- Yin, R. K. (2014). Case study research: Design and methods
- Zander, U., Zander, L., Gaffney, S. et Olsson, J. (2010). Intersectionality as a new perspective in international business research. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 457–466. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.09.011>

ANNEXE

Grilles d'entrevue

Nous présentons ci-dessous un modèle de notre grille d'entrevue qui a varié avec le rang ou la position du répondant dans l'organisation. Notre schéma d'entrevue s'est déroulé autour des concepts de diversité, de gestion de la diversité, de talent, de gestion des talents, de performance organisationnelle et d'intersectionnalité selon le format suivant :

Grille d'entrevue - Employés

Thème de la recherche: L'alignement des pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité sur la performance organisationnelle dans la fonction publique fédérale canadienne.

Titre de l'interviewé: Mr; Ms.; Directeur; Gestionnaire; Employé;	Direction générale ou Secteur	Nombre d'années d'expérience de l'interviewé à sa Direction Générale ou dans son secteur	Jour, date et heure de l'entrevue	Durée de l'entrevue en heure
---	----------------------------------	--	-----------------------------------	------------------------------

Schéma d'entrevue

Cette recherche s'intéresse à la façon dont la gestion de la diversité et la gestion des talents se font au niveau des différentes Directions générales ou Secteurs de votre ministère. Les différentes entrevues que je sollicite dans le cadre de cette recherche visent à obtenir des informations qui seront ensuite analysées en vue de comprendre le sens que les personnes interviewées accordent aux termes de gestion de la diversité, de gestion des talents, de performance organisationnelle et d'intersectionnalité. En tant qu'employé, j'aimerais avoir votre opinion sur ces termes ainsi que sur les pratiques associées à ces champs d'études dans le but de comprendre leur alignement sur la performance organisationnelle au niveau de la fonction publique fédérale canadienne.

1.- Définition des termes diversité, gestion de la diversité, talent, gestion des talents, performance organisationnelle, intersectionnalité.

- 1.1. Selon vous, c'est-à-dire dans vos propres termes, qu'est-ce que la diversité?
- 1.2. Comment définiriez-vous une organisation diversifiée?
- 1.3. Pourquoi accepteriez-vous de participer à des groupes de travail diversifiés?

- 1.4. Selon vous, quels sont les avantages d'un groupe de travail diversifié?
- 1.5. Selon vous, qu'est-ce que la gestion de la diversité?
- 1.6. Quelles sont les pratiques de gestion de la diversité en cours dans votre ministère ou votre Direction générale?
- 1.6.1. En tant qu'employé que pensez-vous des pratiques actuelles de gestion de la diversité?
- 1.6.2. Selon vous, que peut-on faire pour améliorer les pratiques de gestion de la diversité actuellement en place?
- 1.6.3. Comment pensez-vous bénéficier de ces pratiques?
- 1.6.4. Comment interprétez-vous les résultats de ces pratiques?
- 1.6.5. Selon vous, comment peut-on améliorer les résultats de ces pratiques?

2. Talent

- 2.1. Selon vous qu'est-ce qu'un talent ou une personne talentueuse ou encore si vous voulez un employé talentueux?
- 2.2. Basé sur votre définition, combien d'employés talentueux avez-vous au sein de vos équipes de projet?
- 2.3. Comment savez-vous que ces employés sont talentueux?
- 2.4. Qu'est-ce qui, selon vous, différencie ces employés talentueux des autres employés?
- 2.5. Quels sont, selon vous, les effets de cette catégorisation?
- 2.6. Pourquoi selon vous tous les employés reconnus comme talentueux ne sont pas promus, si c'est le cas?
- 2.7. Pourquoi selon vous tous les employés reconnus comme talentueux ne sont pas sur la liste des employés talentueux, si c'est le cas?
- 2.8. Selon vous, que peut-on faire pour améliorer les pratiques de gestion des talents actuellement en place?

3. Gestion des talents

- 3.1. Selon vous, qu'est-ce que la gestion des talents?
- 3.2. Selon vous, que veut dire un plan de gestion des talents?
- 3.3. Pourquoi, selon vous, existe-t-il dans votre Direction générale un plan de gestion des talents? Si ce n'est pas le cas, pourquoi?
- 3.4. Que pensez-vous de ce plan de gestion des talents?
- 3.5. Quelles sont les pratiques de gestion des talents en cours dans votre ministère, dans votre direction générale ou dans votre secteur?
- 3.6. Quelles sont vos interprétations de ces pratiques?
- 3.7. Selon vous, que peut-on faire pour améliorer les pratiques de gestion des talents actuellement en place?

4. Exécution du plan de gestion des talents

- 4.1. Combien parmi vos collègues ou employés talentueux ont bénéficié de ce plan?
- 4.2. Comment, selon vous, ces employés progressent-ils dans leur carrière?

5. Mesure de la performance individuelle

- 5.1. En tant qu'employé comment définissez-vous la performance d'un employé?
- 5.2. Dans votre secteur ou direction générale, comment fait-on pour mesurer la performance des employés?
- 5.3. Dans votre secteur ou direction générale, comment fait-on pour mesurer la performance des employés qualifiés de talents par rapport aux autres employés qui ne sont pas considérés comme des talents?
- 5.4. Que pensez-vous de cette façon ou de ces façons de mesurer la performance d'un employé?
- 5.4. Puisque vous n'êtes ni un cadre intermédiaire, ni un cadre supérieur ou exécutif, en tant qu'employé comment définissez-vous la performance organisationnelle?
- 5.5. Selon vous, en tant qu'employé, comment fait-on pour mesurer la performance organisationnelle?

6. Effets de la catégorisation

- 6.1. En tant qu'en employé, comment devrait-on gérer, selon vous, la tension (si tension, il y a) entre les employés talentueux et ceux qui ne sont pas considérés comme des employés talentueux?
- 6.2. Selon vous, devrait-on avoir une gestion des talents pour les cadres supérieurs et une gestion des talents pour les cadres intermédiaires et les employés et pourquoi?
- 6.3. En ce qui a trait aux employés qui sont promus, quel changement avez-vous observé dans leur comportement au travail ou dans leur façon de travailler?
- 6.4. En ce qui a trait aux employés qui sont reconnus comme talentueux, mais qui ne sont pas promus, quel changement avez-vous observé dans leur comportement au travail ou dans leur façon de travailler?
- 6.5. Ceux qui ne sont pas considérés comme des talents, comment selon vous devrait-on les aider à faire partie du vivier de talents?

Pratiques de gestion de la diversité et de gestion des talents

- 7. Que pensez-vous du guide des pratiques de gestion de la diversité et de gestion des talents dans votre ministère ou dans votre secteur, si ce guide existe ? Sinon, pourquoi?
- 7.1. Selon vous, est-ce que les pratiques de gestion de la diversité et de gestion des talents devraient s'aligner ou non et pourquoi?
- 7.2. Selon vous, comment s'assurer de l'alignement de ces pratiques?
- 7.3. Quel est, selon vous, l'impact de l'alignement de ces pratiques sur la performance des employés ou sur votre performance en tant qu'employé?
- 7.4. Comment, selon vous, fait-on pour mesurer les résultats obtenus de ces pratiques ?
- 7.10. À date, quels sont, selon vous, les résultats de ces pratiques?

8. Intersectionnalité

8.1 Au cas où vous auriez déjà entendu parler d'intersectionnalité, selon vous, que veut dire ce terme?

8.2 Pourquoi, selon vous, devrait-on considérer ce concept dans les organisations, notamment au niveau de la fonction publique fédérale canadienne? Sinon pourquoi?

8.3 Quel est, selon vous, le rapport entre gestion de la diversité, gestion des talents et intersectionnalité?

Grille d'entrevue – Cadres intermédiaires

1.- Définition des termes diversité, gestion de la diversité, talent, gestion des talents, performance organisationnelle, intersectionnalité.

1.1. Selon vous, c'est-à-dire dans vos propres termes, qu'est-ce que la diversité?

1.2. Comment définiriez-vous une organisation diversifiée?

1.3. Pourquoi accepteriez-vous de participer à des groupes de travail diversifiés?

1.4. Selon vous, quels sont les avantages d'un groupe de travail diversifié?

1.5. Selon vous, qu'est-ce que la gestion de la diversité?

1.6. Quelles sont les pratiques de gestion de la diversité en cours dans votre ministère ou dans votre direction générale?

1.6.1. En tant que cadre intermédiaire que pensez-vous des pratiques actuelles de gestion de la diversité?

1.6.2. Selon vous, que peut-on faire pour améliorer ces pratiques?

1.6.3. Comment pensez-vous bénéficier de ces pratiques?

1.6.4. Comment interprétez-vous les résultats de ces pratiques?

1.6.5. Selon vous, comment peut-on améliorer les résultats de ces pratiques?

2. Talent

2.1. Selon vous qu'est-ce qu'un talent ou une personne talentueuse ou encore si vous voulez un employé talentueux?

2.2. Basé sur votre définition, combien d'employés talentueux avez-vous au sein de votre direction générale ?

2.3. Qu'est-ce qui, selon vous, différencie ces employés talentueux des autres employés?

2.4. Quels sont, selon vous, les effets de cette catégorisation?

2.5. Pourquoi selon vous tous les employés reconnus comme talentueux ne sont pas promus, si c'est le cas?

2.6. Pourquoi existe-t-il ou non une liste d'employés talentueux dans votre ministère ou votre direction générale?

2.7 Pourquoi selon vous tous les employés reconnus comme talentueux ne sont pas sur la liste des employés talentueux, si c'est le cas?

3. Gestion des talents

3.1. Selon vous, qu'est-ce que la gestion des talents?

3.2 Selon vous, que veut dire un plan de gestion des talents?

3.3. Pourquoi, selon vous, existe-t-il dans votre direction générale un plan de gestion des talents?

3.4. Que pensez-vous de ce plan de gestion des talents?

3.5. Quels sont les pratiques de gestion des talents en cours dans votre ministère ou dans votre direction générale?

3.6. Selon vous, que peut-on faire pour améliorer ces pratiques de gestion des talents?

4. Exécution du plan de gestion des talents

4.1. Combien parmi vos employés talentueux ont bénéficié de ce plan?

4.2. Comment, selon vous, ces employés progressent-ils dans leur carrière?

4.3 Quelles sont vos interprétations des pratiques de gestion des talents?

5. Mesure de la performance organisationnelle

5.1. Comment définissez-vous la performance organisationnelle?

5.2. Comment faites-vous pour mesurer la performance des employés qualifiés de talents par rapport aux autres employés qui ne sont pas considérés comme des talents?

5.3. En ce qui concerne vos collègues directeurs (cadres supérieurs, superviseurs ou gestionnaires) comment procèdent-ils?

5.4. Selon vous, de façon générale, comment fait-on pour mesurer la performance des employés?

5.5. Que pensez-vous de cette façon ou de ces façons de mesurer la performance d'un employé?

6. Effets de la catégorisation

6.1. En tant que cadre, comment gérer, selon vous, la tension (si tension, il y a) entre les employés talentueux et ceux qui ne sont pas considérés comme des employés talentueux?

6.2. Selon vous, devrait-on avoir une gestion des talents pour les cadres supérieurs, une gestion des talents pour les cadres intermédiaires et une gestion des talents pour les employés et pourquoi?

6.3. En ce qui a trait aux employés qui sont promus, quel changement avez-vous observé dans leur comportement au travail ou dans leur façon de travailler?

6.4. En ce qui a trait aux employés qui sont reconnus comme talentueux, mais qui ne sont pas promus, quel changement avez-vous observé dans leur comportement au travail ou dans leur façon de travailler?

6.5. Ceux qui ne sont pas considérés comme des talents, comment selon vous devrait-on les aider à faire partie du vivier de talents?

7. Guide des pratiques de gestion de la diversité et de gestion des talents

- 7.1. Que pensez-vous du guide des pratiques de gestion de la diversité et de gestion des talents dans votre ministère ou dans votre direction générale?
- 7.2. Que pensez-vous de ces pratiques?
- 7.3. Selon vous, est-ce que les pratiques de gestion de la diversité et de gestion des talents devraient s'aligner ou non et pourquoi?
- 7.4. Selon vous, comment s'assurer de l'alignement de ces pratiques?
- 7.5. Quel est, selon vous, l'impact de l'alignement de ces pratiques sur la performance des employés et sur celle de l'organisation?
- 7.6. Comment assurez-vous que ces pratiques produisent les résultats escomptés?
- 7.7. À date, quels sont, selon vous, les résultats de ces pratiques?
- 7.8. Comment procédez-vous pour mesurer les résultats de ces pratiques?

8. Intersectionnalité

- 8.1. Au cas où vous auriez déjà entendu parler d'intersectionnalité, selon vous, que veut dire ce terme?
- 8.2. Pourquoi, selon vous, devrait-on ou ne devrait-on pas considérer ce concept dans les organisations, notamment au niveau de la fonction publique fédérale canadienne?
- 8.3. Quel est, selon vous, le rapport entre gestion de la diversité, gestion des talents et intersectionnalité?

Grille d'entrevue – Cadres supérieurs

1.- Définition des termes diversité, gestion de la diversité, talent, gestion des talents, performance organisationnelle, intersectionnalité.

- 1.1. Selon vous, c'est-à-dire dans vos propres termes, qu'est-ce que la diversité?
- 1.2. Comment définiriez-vous une organisation diversifiée?
- 1.3. Pourquoi accepteriez-vous de participer à des groupes de travail diversifiés?
- 1.4. Selon vous, quels sont les avantages d'un groupe de travail diversifié?
- 1.5. En tant que cadre supérieur, selon vous, qu'est-ce que la gestion de la diversité?
- 1.6. Quelles sont les pratiques de gestion de la diversité en cours dans votre ministère?
 - 1.6.1. En tant que cadre supérieur que pensez-vous de ces pratiques?
 - 1.6.2. Selon vous, que peut-on faire pour améliorer ces pratiques de gestion de la diversité actuellement en place?
 - 1.6.3. Avez-vous déjà bénéficié de ces pratiques ou comment pensez-vous en bénéficier?
 - 1.6.4. Comment interprétez-vous les résultats de ces pratiques de gestion de la diversité?

1.6.5. Selon vous, comment peut-on améliorer les résultats de ces pratiques?

2. Talent

2.1. Selon vous qu'est-ce qu'un talent ou une personne talentueuse ou encore si vous voulez un employé talentueux?

2.2. Basé sur votre définition, combien d'employés talentueux avez-vous au sein de votre direction générale ou de vos différentes directions générales ?

2.3. Qu'est-ce qui, selon vous, différencie ces employés talentueux des autres employés?

2.4. Quels sont, selon vous, les effets de cette catégorisation?

2.5. Pourquoi selon vous tous les employés reconnus comme talentueux ne sont pas promus, si c'est le cas?

2.6. Existe-t-il une liste d'employés talentueux dans votre ministère ou votre direction générale? Si oui, pourquoi? Sinon pourquoi?

2.7 Pourquoi selon vous tous les employés reconnus comme talentueux ne sont pas sur la liste des employés talentueux, si c'est le cas?

3. Gestion des talents

3.1. Selon vous, qu'est-ce que la gestion des talents?

3.2 Selon vous, que veut dire un plan de gestion des talents?

3.3. Pourquoi, selon vous, existe-t-il dans votre ministère ou votre direction générale un plan de gestion des talents?

3.4. Que pensez-vous de ce plan de gestion des talents?

4. Exécution du plan de gestion des talents

4.1. Combien parmi vos employés talentueux ont bénéficié de ce plan?

4.2. Comment, selon vous, ces employés progressent-ils dans leur carrière?

4.3. Quelles sont les pratiques de gestion des talents en cours dans votre ministère ou dans votre direction générale?

4.4 Que pensez-vous de ces pratiques ou quelles en sont vos interprétations?

4.5. Selon vous, que peut-on faire pour améliorer ces pratiques actuellement en place?

5. Mesure de la performance organisationnelle

5.1. Comment définissez-vous la performance organisationnelle?

5.2. Comment faites-vous pour mesurer la performance des employés qualifiés de talents par rapport aux autres employés qui ne sont pas considérés comme des talents?

5.3. En ce qui concerne vos collègues directeurs (cadres supérieurs, superviseurs ou gestionnaires), comment procèdent-ils?

5.4. Selon vous, de façon générale, au niveau de votre ministère, comment fait-on pour mesurer la performance des employés?

5.5. Que pensez-vous de cette façon ou de ces façons de mesurer la performance d'un employé et la performance organisationnelle?

6. Effets de la catégorisation

- 6.1. En tant que cadre supérieur, comment gérer, selon vous, la tension (si tension, il y a) entre les employés talentueux et ceux qui ne sont pas considérés comme des employés talentueux?
- 6.2. Selon vous, devrait-on avoir une gestion des talents pour les cadres supérieurs, une gestion des talents pour les cadres intermédiaires et une gestion des talents pour les employés et pourquoi?
- 6.3. En ce qui a trait aux employés qui sont promus, quel changement avez-vous observé dans leur comportement au travail ou dans leur façon de travailler?
- 6.4. En ce qui a trait aux employés qui sont reconnus comme talentueux, mais qui ne sont pas promus, quel changement avez-vous observé dans leur comportement au travail ou dans leur façon de travailler? Ou bien, qu'est-ce qu'on vous a rapporté?
- 6.5. Ceux qui ne sont pas considérés comme des talents, comment selon vous devrait-on les aider à faire partie du vivier de talents?

Pratiques de gestion de la diversité et de gestion des talents

7. Que pensez-vous du guide des pratiques de gestion de la diversité et de gestion des talents dans votre ministère, vos différentes directions générales ou dans votre direction générale? Si ce guide n'existe pas, pourquoi?
- 7.1. Selon vous, est-ce que les pratiques de gestion de la diversité et de gestion des talents devraient s'aligner ou non et pourquoi?
- 7.2. Selon vous, comment s'assurer de l'alignement de ces pratiques?
- 7.3. Quel est, selon vous, l'impact de l'alignement de ces pratiques sur la performance des employés et sur la performance organisationnelle?
- 7.4. Comment assurez-vous que ces pratiques de gestion de la diversité et de gestion des talents produisent les résultats escomptés?
- 7.5. Comment, selon vous, en tant que cadre supérieur, fait-on pour mesurer les résultats de ces pratiques?
- 7.6. À date, quels sont, selon vous, les résultats de ces pratiques?

8. Intersectionnalité

- 8.1 Au cas où vous auriez déjà entendu parler d'intersectionnalité, selon vous, que veut dire ce terme?
- 8.2 Pourquoi, selon vous, devrait-on considérer ou ne pas considérer ce concept dans les organisations, notamment au niveau de la fonction publique fédérale canadienne?
- 8.3 Quel est, selon vous, le rapport entre gestion de la diversité, la gestion des talents et l'intersectionnalité?

Thèmes préliminaires

Nom	Dossiers	Réf.	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
Amélioration requise des processus d'embauche et de promotion	23	116	18/12/24 7:03 pm	HM	18/12/24 7:03 pm	HM
Catégorisation systématique de la main-d'œuvre	26	282	18/12/24 7:03 pm	HM	18/12/24 7:03 pm	HM
Discrimination et racisme en milieu de travail et leurs effets	23	126	18/12/24 7:03 pm	HM	18/12/24 7:03 pm	HM
Habilitation et intégration systématique des groupes racialisés	10	40	18/12/24 7:03 pm	HM	18/12/24 7:03 pm	HM
Harmonie dans les équipes	16	30	18/12/24 7:03 pm	HM	18/12/24 7:03 pm	HM
Leadership inclusif et transformationnel	23	158	18/12/24 7:03 pm	HM	18/12/24 7:03 pm	HM
Performance organisationnelle	26	170	18/12/24 7:03 pm	HM	18/12/24 7:03 pm	HM
Uniformisation et renforcement des pratiques de gestion des talents et de gestion de la diversité	22	68	18/12/24 7:03 pm	HM	18/12/24 7:03 pm	HM
Valorisation des différences	26	146	18/12/24 7:03 pm	HM	18/12/24 7:03 pm	HM
Évaluation des pratiques de gestion de la diversité et de gestion des talents	26	134	18/12/24 7:03 pm	HM	18/12/24 7:03 pm	HM

Ce tableau est généré par le logiciel NVivo, mais reproduit par l'auteur en vue de le rendre lisible.