

Titre : Pratiques EDI et transformations organisationnelles en économie sociale et action communautaire : le rôle d'une méta-organisation en contexte québécois

Rubrique : Article de recherche

Auteur(s)

- 1 : Michaël Séguin, professeur
- 2 : Lucie Morin, doctorante
- 3 : Sébastien Arcand, professeur

Citation : Séguin, M., Morin, L. et Arcand, S. (2024). Pratiques EDI et transformations organisationnelles en économie sociale et action communautaire : le rôle d'une méta-organisation en contexte québécois. *Ad Machina*, 8(1), 131-156. <https://doi.org/10.1522/radm.no8.1842>

Affiliation des auteurs

1 : Université Saint-Paul

Courriel : mseguin7@ustpaul.ca

2 : Université Saint-Paul

Courriel : lmori009@uottawa.ca

3 : HEC Montréal

Courriel : sebastien.arcand@hec.ca

Remerciements

Déclaration des conflits d'intérêts

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer
- Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

Résumé (250 mots)

La gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) dans le secteur privé se réduit souvent à son « comment », à savoir un plan d'action accompagné d'indicateurs de performance. Alors que se multiplient les « recettes », la question du « pourquoi » et de l'étendue des transformations organisationnelles que requière un tel virage est beaucoup moins abordée. Or, s'il est bien un secteur qui se soucie foncièrement du « pourquoi », c'est celui de l'économie sociale et de l'action communautaire, justement parce qu'il fait de la transformation sociale une préoccupation centrale, y compris en agissant par, pour et avec ses membres. À partir du cas du Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC), lequel représente 18 643 regroupements et organisations, cet article s'attarde tant aux transformations du secteur qu'à celles du CSMO-ÉSAC en tant que méta-organisation. Croisant la théorie néo-institutionnelle et le concept de méta-organisation, notre analyse, fondée sur des documents et des entretiens, démontre que le CSMO-ÉSAC a entrepris il y a une quinzaine d'années une démarche de transformation organisationnelle en intégrant le paradigme EDI. Cette transformation issue d'une pression normative provenant aussi bien de son personnel, de ses organisations membres que de son principal bailleur de fonds consiste principalement en une réinterprétation et un approfondissement de sa mission à la lumière de l'EDI. Ceci a notamment engendré une dynamique d'apprentissage en continu en matière de diversité – dans la veine des organisations apprenantes – que le CSMO-ÉSAC tente de diffuser, non sans difficulté, dans son secteur.

Abstract

Equity, Diversity and Inclusion (EDI) management in the private sector is often reduced to how it is accomplished, that is, with an action plan with performance indicators. While “methods” are proliferating, the reasons and the extent of the organizational transformations required by such a change is much less addressed. Yet, if there is one sector that is fundamentally concerned with the reason why it matters, it is the social economy and community action sector. Precisely, because it makes social transformation a central concern, especially through the willingness to act by and with its members. Based on the case of the “Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC)”, which represents 18,643 groups and organizations, this article looks at both the transformations of the sector and those of the CSMO-ÉSAC as a meta-organization. Crossing the neo-institutional theory and the idea of meta-organization, our analysis, that is based on documents and interviews, shows that the CSMO-ÉSAC embarked on a process of organizational transformation some fifteen years ago on integrating the EDI paradigm. This transformation, resulting from the normative pressure from its staff, the member organizations and the main financial backer, consists mainly of a reinterpretation and enhancement of its mission in light of EDI. In particular, this has given rise to a dynamic of continuous learning in terms of diversity – in the inspiration of learning organizations – that the CSMO-ÉSAC is trying to spread throughout its sector, however with some difficulty.

Mots clés

Gestion de la diversité; diversité, équité et inclusion; organismes à but non lucratif; organisations apprenantes; transformation organisationnelle

Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Pratiques EDI et transformations organisationnelles en économie sociale et action communautaire : le rôle d'une méta-organisation en contexte québécois

Michaël Séguin
Lucie Morin
Sébastien Arcand

Introduction

Si la gestion de la diversité – et son développement récent en équité, diversité et inclusion (EDI) – n'est pas un phénomène nouveau dans le monde anglo-saxon où elle a émergé à la fin des années 1980 (Barth, 2024), force est de reconnaître qu'il s'agit d'une tendance qui s'est graduellement imposée au cours des 20 dernières années en francophonie, notamment au Québec (Séguin, 2022). À preuve, au moment de l'adoption de la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics en 2001 (version québécoise de l'*affirmative action* étasunienne), il n'était pas question de diversité et d'inclusion, mais bien de groupes victimes de discrimination (femmes, personnes handicapées, autochtones, minorités visibles et minorités ethniques) et de la nécessité de rectifier le tir pour favoriser leur accès à l'égalité.

Comme le font remarquer plusieurs critiques (Bernadet et Drapeau, 2023; Fogaing, 2022; MacDonald, 2018), cette approche du vivre-ensemble en organisation est une importation américaine qui a d'abord transité par Toronto au début des années 2000 – notamment par les filiales des multinationales américaines (Hiranandani, 2012) – avant de devenir l'un des chevaux de bataille du gouvernement Trudeau, peu après son élection en 2015. En font foi, par exemple, le virage entrepris par le Secrétariat aux chaires de recherche du Canada en 2016 pour contraindre la nomination de personnes candidates représentatives de la population canadienne à ces postes prestigieux, l'engagement en 2018 des organismes subventionnaires (CRSH, CRSNG et IRSC) à prendre en compte l'EDI dans l'octroi de fonds de recherche, l'amendement en 2019 de la Loi canadienne sur les sociétés par actions pour les obliger à faire rapport à leurs actionnaires de la présence des groupes sous-représentés au sein de leur conseil d'administration et haute direction, ou encore le Défi 50-30 lancé en 2020 pour promouvoir la diversité en entreprise et dans les OBNL (Séguin, 2022).

Ces différentes initiatives, à la fois intensément promues et débattues (Déry et Mailhot, 2022), montrent bien la nature plurielle et souvent polarisante des pratiques EDI au sein des organisations, au Québec comme ailleurs. Dans certains domaines comme celui de la consultation, des ressources humaines ou encore des stratégies d'entreprises, les questionnements ne portent pas tant sur le « pourquoi », mais plus sur le « comment ». Si le « pourquoi » appartient majoritairement aux sphères du débat, de la polémique et des mouvements sociaux (Briscoe et Safford, 2008), le « comment » se veut généralement moins réflexif quant aux idéaux et à une certaine vision du monde portée par l'EDI et plus orientée vers la quête de bonnes pratiques et de transformations organisationnelles efficaces (Bereni, 2023). Sur ce point, la littérature récente, davantage anglo-saxonne, mais pas uniquement, s'intéresse beaucoup à ce « comment » et à la manière de créer des environnements organisationnels qui adoptent les critères, valeurs et normes portés par l'EDI (Mor-Barak, 2022; Nishii et al., 2017; Shore et al., 2018). Souvent présentées comme étant la bonne chose à faire, soit pour des raisons utilitaires d'attraction, d'intégration et de rétention de la main-d'œuvre (Ely et Thomas, 2020), soit pour des raisons dites morales et de justice sociale (Byrd et Sparkman,



2022), les pratiques promues par l'EDI font maintenant partie intégrante des discours, pratiques et processus des organisations, quelles qu'elles soient.

À l'instar d'autres domaines de la gestion, comme le développement durable et la responsabilité sociale d'entreprises, les pratiques EDI s'inscrivent dans un champ normatif et performatif auxquelles les organisations adhèrent, ou doivent adhérer. C'est ainsi qu'en la matière, des critères de plus en plus institutionnalisés se mettent en place. Ces derniers favorisent non seulement la reconnaissance des organisations qui les adoptent pour en faire des pratiques et stratégies – prenons pour exemple les normes ESG (environnement, société et gouvernance) –, mais favorisent aussi une certaine uniformisation de ces pratiques et stratégies (Boncori, 2015; DiMaggio et Powell, 1983). Cette uniformisation, ou convergence, est partiellement remise en cause, notamment en ce qui a trait aux performances sociétales d'entreprises (PSE) (Ben Larbi et al., 2019). Ces débats sur la convergence des pratiques EDI dans un champ institutionnel donné, ici l'économie sociale et l'action communautaire (ESAC), inspirent la présente recherche.

Paradoxalement, les organisations sont de plus en plus appelées à faire preuve d'innovation pour faire face aux crises économiques, sociales et géopolitiques, et à une complexité grandissante qui n'appartient pas qu'au monde du travail (Genelot, 2017). Ainsi, les discours dominants en matière d'équité, de diversité et d'inclusion incitent tout autant les organisations à changer leurs pratiques et à faire preuve d'innovation, qu'ils les invitent à imiter ce qui se ferait de mieux en matière d'inclusion et d'ouverture quant à la complexité du monde contemporain. Dans cette optique, il y a lieu de se demander en quoi les pratiques EDI sont porteuses de transformations organisationnelles. De même, en quoi ces possibles transformations liées au vivre-ensemble organisationnel sont-elles porteuses, ou non, de transformations dans d'autres domaines de la gestion des organisations?

Pour répondre à ces questionnements, nous nous attardons à un secteur d'activité qui semble intégrer naturellement le « pourquoi » et le « comment » en un même cadre référentiel, à savoir le secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire (ESAC). Sans l'essentialiser outre mesure, ce secteur porte un discours normatif fort, ancré dans les communautés locales, tout en adoptant fréquemment des pratiques provenant à l'origine du domaine de la gestion d'entreprise (Jetté, 2007). En 2022, le Québec comptait 18 643 organisations du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire (Binhas, 2023) qui, à l'instar des entreprises du secteur privé, ne semblent pas échapper aux défis actuels du monde du travail, notamment ceux liés au recrutement de main-d'œuvre et à l'attraction d'une relève qualifiée (Shields, 2008). Partageant des valeurs humaines de respect, de participation sociale et de démocratie, les organisations de ce secteur socio-économique à but non lucratif visent généralement à apporter des solutions aux enjeux vécus dans les communautés locales (Shields, 2008). Mais cela signifie-t-il pour autant que les pratiques suivent les discours? Et si oui, quel genre de transformation organisationnelle la prise en compte de l'EDI apporte-t-elle? Et est-ce toujours un progrès? Pour apporter des éléments de réponses à ces questions, nous nous pencherons plus particulièrement sur le rôle qu'occupe le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC). À titre d'organisme chapeautant d'autres organisations, nous nous intéressons aux possibilités de ce CSMO qui, en tant que « méta-organisation », joue un rôle de premier plan dans l'évolution des pratiques de ce secteur d'activité important, mais encore méconnu en contexte québécois.

1. Revue de la littérature : le virage EDI dans les OBNL

Émergente à la fin des années 1980, la recherche en matière de gestion de la diversité en organisation (*diversity management*) a principalement porté jusqu'ici sur les pratiques de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise privée (Cox, 1994; Dass et Parker, 1999; Ellis et Sonnenfeld, 1994; Nkomo et al.,

2019; Thomas, 1990). Cette multiplication des travaux nous donne une idée assez précise des différents marqueurs de diversité et des meilleures pratiques pour confronter les régimes d'inégalité en place (Acker, 2006). Par exemple, nous connaissons les pratiques susceptibles d'accroître la diversité et l'équité sur le lieu de travail pour les femmes et les groupes minorisés – notamment les programmes de recrutement ciblés, le mentorat, la mise en réseau et les groupes de travail sur la diversité – et celles qui y parviennent peu ou pas – comme les formations aux biais inconscients (Dobbin et Kalev, 2022; Kalev et al., 2006). Mais ces solutions s'appliquent-elles également au tiers-secteur, et plus précisément au secteur de l'action communautaire et de l'économie sociale?

1.1 L'EDI dans le tiers-secteur : la recherche anglo-saxonne

Malgré ces grandes avancées notables dans le monde des affaires, nous en savons encore relativement peu sur la forme unique que prend l'EDI dans les organisations à but non lucratif et dans celles de l'économie sociale. Selon deux revues de la littérature sur la diversité et la gestion de la diversité dans les secteurs à but non lucratif et associatif (Weisinger, 2017; Weisinger et al., 2016), la plupart des études, jusque-là, se sont concentrées sur la diversité en ce qui a trait à la composition des conseils d'administration et aux performances organisationnelles accrues que des conseils d'administration diversifiés permettent d'obtenir. Toutefois, on en sait assez peu sur le « pourquoi » et sur le « comment » de la mise en œuvre de telles initiatives dans le secteur de l'ESAC. Un rapport très récent indique d'ailleurs que le caractère épars des écrits scientifiques sur l'EDI dans les organisations communautaires est toujours d'actualité (St-Louis et al., 2024).

Ce que l'on peut néanmoins affirmer sans trop se tromper à partir d'études s'attardant aux perceptions d'employés(es) engagés dans des organisations orientées vers les services, telles que les hôpitaux à but non lucratif et les services de protection de l'enfance du secteur public, c'est que la mise en œuvre de mesures EDI peut accroître la satisfaction au travail (Acquavita et al., 2009; Brimhall, 2019; Brimhall et al., 2014; Brimhall et al., 2022; Hwang et Hopkins, 2012; Hwang et Hopkins, 2015), renforcer l'engagement envers le groupe de travail ou l'organisation (Brimhall et al., 2022; Hwang et Hopkins, 2012; Hwang et Hopkins, 2015), et réduire le taux de roulement (Brimhall et al., 2014; Hwang et Hopkins, 2012; Hwang et Hopkins, 2015).

En matière de pratiques concrètes, cette littérature insiste sur le rôle central des interactions de qualité entre le personnel et les dirigeants(es) (Brimhall et al., 2017), sur l'impact positif qu'ont les leaders qui suscitent la rétroaction des salariés(es) et en tiennent compte dans la prise de décision (Brimhall, 2019), et sur l'importance de veiller à la diversification du personnel (Acquavita et al., 2009; Hwang et Hopkins, 2012; Hwang et Hopkins, 2015). La recherche de Waters et Bortree (2012) sur le bénévolat dans les bibliothèques permet toutefois de nuancer ces résultats en montrant une différenciation genrée de l'impact des mesures visant l'inclusion : ce qui était perçu positivement par les hommes (p. ex., être impliqués dans la prise de décision) ne l'était pas nécessairement par les femmes, et vice versa.

Des études menées auprès de conseils d'administration ou de dirigeants(es) d'OBNL mettent également en évidence la nécessité de formaliser les efforts en matière d'EDI et de les intégrer aux politiques et pratiques organisationnelles comme le recrutement, l'orientation des nouveaux membres, le travail en comité et la formation continue (Acquavita et al., 2009; Brown, 2002; Fredette et al., 2016). L'inclusion au sein de conseils d'administration d'individus provenant de groupes historiquement marginalisés se voit d'ailleurs facilitée par des pratiques telles que le mentorat, des activités de construction d'équipe ou la mise en place d'un comité chargé de réfléchir à l'EDI (Fredette et al., 2016). Après tout, ces membres sont souvent mis au défi de naviguer la « tension entre se défendre et s'ajuster, éliminer les obstacles et représenter la communauté, s'engager et s'intégrer » (Fredette et al., 2016, p. 46, traduction libre).



Bien que de manière impressionniste, ces recherches nous donnent néanmoins quelques pistes sur la difficulté de mener un virage EDI en tant que transformation organisationnelle. Entre autres choses, elles indiquent que tout virage doit être amorcé à de multiples niveaux et qu'une pratique qui semble faire une différence pour un groupe social ne le fera pas nécessairement pour un autre.

1.2 L'EDI en économie sociale et action communautaire : la recherche québécoise

Mais qu'en est-il de l'EDI au sein de la société civile québécoise et plus particulièrement dans les organismes communautaires? Après tout, bon nombre de ces associations sont en première ligne des luttes pour favoriser l'égalité entre les hommes et les femmes, l'insertion socioprofessionnelle des personnes immigrantes, l'éradication de la pauvreté ou encore le respect des droits des membres de la communauté LGBTQ+. C'est donc qu'elles ont à cœur l'équité, la diversité et l'inclusion en société. Et pourtant, différents échos du terrain montrent que les choses ne sont pas si simples, en particulier pour les personnes racisées (Centre des organismes communautaires, 2024; Pierre, 2019). Comme le souligne l'activiste Alexandra Pierre, « [l']enjeu du racisme est très rarement évoqué dans le communautaire. Non, je reprends : on en parle parfois comme de quelque chose qu'on combat, quelque chose d'extérieur, mais rarement comme d'une réalité qui affecte les interactions et la manière de mener les luttes » (Pierre, 2019, p. 94). Il restait clairement du chemin à parcourir en 2019. Est-ce toujours le cas?

Une recherche très récente réalisée auprès de 139 organismes du secteur de l'action communautaire de la région du Grand Montréal (St-Louis et al., 2024) permet d'apporter certaines nuances. Ainsi, il semble que même s'ils utilisent parfois des termes différents pour en parler, l'EDI s'avère fondamentale pour « la réalisation de leur mission et la pertinence sociale de leurs actions » (St-Louis et al., 2024, p. 26). Plusieurs principes qui soutiennent l'EDI sont souvent déjà implantés depuis fort longtemps dans les organisations du secteur, notamment à travers leurs valeurs d'inclusion sociale, leur posture d'accueil inconditionnel des personnes qui les fréquentent ou leurs combats pour la justice sociale. Il semble que pour les participants(es) à cette recherche, l'engouement actuel pour l'EDI et les termes précis qui y sont associés présentent à la fois une occasion d'approfondissement de pratiques déjà en place, mais également un risque de s'éloigner des exigences réelles de l'EDI en misant sur des pratiques superficielles.

De manière plus concrète, le rapport met en lumière que 65 % des organisations répondantes disposent déjà d'orientations organisationnelles en lien avec l'EDI sous une forme ou l'autre. Ces orientations, mises en branle le plus souvent par la personne qui occupe le poste de direction, portent surtout sur « les pratiques d'intervention, la sensibilisation de l'équipe et les pratiques de gestion » (St-Louis et al., 2024, p. 29). À des niveaux variables, cette préoccupation pour l'EDI a amené ces organisations à revoir leurs pratiques d'embauche, à revisiter leur accompagnement/mentorat du nouveau personnel et à accentuer les pratiques de cogestion. La préoccupation pour une vision de l'EDI comme processus continu et évolutif est mise en évidence par les démarches de formation qui sont encouragées (colloque, codéveloppement, communauté de pratiques, groupes de supervision), mais également par le souci de demeurer en lien avec les mouvements sociaux porteurs de revendications fortes (St-Louis et al., 2024).

La mise en œuvre de telles mesures n'est pas sans défis. La rareté des ressources disponibles vient au premier chef, une rareté de laquelle découlent un manque de temps, un manque de ressources humaines et l'inaccessibilité de certaines pratiques EDI (p. ex., des formations ou la rénovation de lieux physiques pour les rendre accessibles). S'ajoute à cela que, selon plusieurs, le financement par projet (au détriment de celui à la mission) et la difficulté d'offrir des services réguliers dans un contexte de demande accrue mènent les organisations à prioriser l'atteinte d'objectifs à court terme (ce qui ne sert pas une démarche EDI). De manière un peu moins importante, plusieurs répondants(es) soulignent les obstacles attitudinaux que constituent le manque de curiosité, la peur de l'altérité ou encore la résistance au changement, et ce, tant chez les membres du conseil d'administration, de la direction, de l'équipe de travail que chez les personnes

qui fréquentent l'organisation. Il y a donc conscience aiguë que « des privilèges et des rapports de pouvoir au sein de leur organisme et des réseaux dans lesquels il évolue » (St-Louis et al., 2024, p. 34) sont en cause.

En somme, il semble que plusieurs organisations communautaires ont su mettre en œuvre des pratiques EDI de grande valeur malgré les défis qu'elles rencontrent, et qui sont par ailleurs confirmés par la littérature dans d'autres contextes (Solebello et al., 2016). Reste donc à voir si la méta-organisation à l'étude, soit le CSMO-ÉSAC, est aux prises avec les mêmes enjeux et si oui, comment elle les aborde.

2. Cadre théorique : une approche néo-institutionnelle

Pour circonscrire les concepts associés à la transformation organisationnelle et répondre à notre question de recherche, le cadre théorique repose sur deux piliers. D'une part, sur celui de méta-organisation qui permet de mieux saisir la structuration et la fonction d'une organisation agissant comme regroupement d'organisations désireuses d'agir ensemble (Ahrne et Brunsson, 2008; Berkowitz et Dumez, 2016; Gulati et al., 2012). Le second pilier consiste en une approche néo-institutionnelle qui, tout en accordant une place importante aux stratégies organisationnelles, prend en considération les processus par lesquels les organisations actives dans un domaine donné s'inscrivent dans un champ institutionnel qui les influence – et souvent les contraint – dans leurs choix stratégiques (Greenwood et al., 2019; Oliver, 1991).

2.1 Le concept de méta-organisation

Le CSMO-ÉSAC, à titre d'organisme chapeautant un ensemble d'autres organisations, peut être considéré comme une méta-organisation. La méta-organisation est en quelque sorte une organisation des organisations dont les membres sont eux-mêmes ces organisations. Parmi les plus connues des méta-organisations, on retrouve notamment l'Organisation des Nations unies (ONU), la Fédération internationale de football association (FIFA) ou encore l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP), pour ne mentionner que ces exemples. Si la littérature sur les méta-organisations tend majoritairement à s'intéresser à celles qui ont un rayonnement global, on retrouve également ce type d'organisations à d'autres niveaux, que ce soit national ou encore local. Ainsi, les méta-organisations ne sont pas que de grosses organisations chapeautant des organisations de grande taille. Elles peuvent également être de moyenne ou de petite taille (Laviolette et al., 2022).

Outre la taille, des distinctions entre les méta-organisations sont à faire en fonction de leur champ d'action. Après tout, le World Wild Life Fund a difficilement à voir avec l'Union des municipalités du Québec. Or, malgré leur pluralité, les méta-organisations possèdent des caractéristiques communes avérées. On notera, par exemple, les travaux de Ahrne et Brunsson (2005) sur leur rôle dans la création d'une identité collective parmi leurs membres. Pour leur part, Rajwani et al. (2015) se sont intéressés à la fonction de coordination des divers intérêts des membres par la méta-organisation. Dans la même lignée, Suchman (1995) et Dumez (2008) ont souligné, chacun à leur manière, son rôle dans le renforcement des similarités entre membres, notamment lors d'actions collectives communes dans un champ institutionnel donné. L'ouvrage de Ahrne et Brunsson (2008) résume bien le fait que la méta-organisation joue plusieurs rôles, soit simultanément, soit en fonction des raisons de sa création et de sa mission. Comme on le constate, elle n'est pas qu'un simple regroupement d'organisations, mais constitue une entité à part entière générant une identité collective, des actions coordonnées et une légitimité pour elle-même et pour ses membres.

Ainsi, pris dans son acception large, le concept de méta-organisation couvre un vaste univers de domaines et d'intérêts et met en exergue des actions collectives de différentes natures. C'est en partant de cette conception de la méta-organisation que nous nous autorisons à considérer qu'un comité sectoriel de la main-d'œuvre comme le CSMO-ÉSAC remplit les conditions pour être considéré comme une méta-organisation qui agit en fonction d'objectifs qui lui sont propres, sans pour autant négliger les priorités des



membres, et qui cherche à influencer ses membres à l'interne tout comme les diverses instances auxquelles elle participe à l'externe. À partir de ces quelques considérations on peut se demander : quelles sont les possibilités pour une méta-organisation comme le CSMO-ÉSAC d'agir sur ses membres pour les amener à développer et accroître leurs initiatives en matière d'équité, diversité et inclusion?

2.2 La théorie néo-institutionnelle

Le recours aux approches néo-institutionnelles pour constituer le deuxième pilier théorique et conceptuel de notre démarche prend ancrage dans les travaux de DiMaggio et Powell (1983; 2023) qui, inspirés par l'approche wébérienne et son concept de « cage d'acier » (Weber, 1964), ont ramené à l'avant-plan l'approche institutionnelle en l'actualisant. Alors qu'un vaste courant mené par l'approche économique met l'accent sur l'importance des institutions dans le développement des sociétés contemporaines (Acemoglu et Robinson, 2012), celle de DiMaggio et Powell se veut plus critique en mettant l'accent, entre autres, sur les pressions institutionnelles que subissent les organisations pour se conformer à des règles et des normes déterminées par des acteurs externes à ces organisations. Ils identifient trois vecteurs qui concourent à ce qu'ils appellent le « institutional isomorphic change » (DiMaggio et Powell, 1983, p. 150), que l'on pourrait également qualifier de standardisation des pratiques. Ces trois vecteurs sont le mimétisme, la normativisation et la coercition. Au risque de couper court aux subtilités de cette approche, nous reprenons succinctement ces trois vecteurs.

L'isomorphisme mimétique consiste pour l'essentiel en la reproduction de pratiques empruntées à d'autres organisations et à d'autres secteurs d'activité afin de répondre à un environnement incertain (DiMaggio et Powell, 1983). Nous considérerons ici que les grandes organisations possédant des ressources matérielles et humaines en importance auront tendance à exercer, volontairement ou non, une influence considérable sur les organisations aux moyens plus restreints. Le cas des pratiques EDI est assurément éloquent dans ce contexte.

L'isomorphisme normatif, quant à lui, consiste en l'adoption de normes imposées, directement ou indirectement, par des acteurs externes qui régissent un champ – comme c'est le cas des ordres professionnels (DiMaggio et Powell, 1983). Les organisations en quête de professionnalisation vont ainsi avoir tendance à faire appel à des personnes dont les compétences sont encadrées par un ordre professionnel (comme les travailleurs sociaux qui sont abondamment sensibilisés aux questions d'EDI et d'intersectionnalité). Les exigences auxquelles sont tenus les professionnels(les) assujettis à un tel ordre ont des effets, positifs ou négatifs, sur les pratiques mises en place au sein des organisations qui les emploient.

Le troisième et dernier vecteur est l'isomorphisme coercitif qui relève de moyens mis en place par des acteurs externes pour amener une organisation, par des moyens légaux notamment, à agir dans un sens plutôt qu'un autre et ce, sous menace de ne plus être légitime (DiMaggio et Powell, 1983). Cela s'est abondamment vu, ces dernières années, dans les lignes directrices EDI émanant des organismes subventionnaires canadiens à l'égard des universités (Séguin, 2022). On pourra donc se demander si la même chose s'est produite au CSMO-ÉSAC, c'est-à-dire s'il y a eu une pression à l'EDI de la part d'acteurs externes, notamment de bailleurs de fonds.

En reprenant ce cadre qui reconnaît l'influence de processus et d'acteurs externes, nous sommes en mesure de positionner la méta-organisation à l'étude dans son environnement et ainsi de mieux comprendre la capacité du CSMO-ÉSAC à jouer un rôle actif, voire novateur, dans la promotion des pratiques EDI parmi ses organisations membres. Cela permet également d'envisager les potentialités de transformation organisationnelle chez ces dernières, tout en identifiant de possibles effets pervers de ce processus de standardisation organisationnelle. Dans cette optique, l'EDI est une porte d'entrée des plus intéressantes pour quiconque cherche à analyser le rôle et la place d'une méta-organisation dans les transformations

organisationnelles de ses membres. Cela est d'autant plus vrai que l'EDI se trouve au cœur du renouveau des discours sur l'importance de l'éthique, de la bonne gouvernance et des approches humanistes en gestion des ressources humaines et en management de manière générale (Bereni, 2023).

3. Méthodologie : une étude de cas

L'étude de cas a une longue histoire dans les sciences sociales remontant aux origines de la sociologie et de l'anthropologie modernes (Hamel, 1993). On peut la définir comme une approche de recherche « dans laquelle l'enquêteur explore un système délimité réel et contemporain (un cas) ou plusieurs systèmes délimités (de multiples cas) au fil du temps, par le biais d'une collecte de données détaillée et approfondie faisant appel à de multiples sources d'information » (Creswell et Poth, 2018, p. 96, traduction libre). L'un des points forts de cette approche est sa capacité à développer une compréhension approfondie d'une question spécifique, qu'elle se déroule dans un ou plusieurs sites, grâce à différentes sources de données. Selon Yin (2009), l'étude de cas permet de répondre tout autant au « quoi? » qu'au « pourquoi? » et au « comment? ». Cette approche nous semblait bien cadrer avec le caractère essentiellement exploratoire de cette recherche : il n'est pas question d'avoir le fin mot de l'histoire sur les transformations qu'amènent l'EDI en ESAC, mais bien de saisir à partir du point de vue de plusieurs de ses acteurs clés la manière dont elle affecte l'une de ses méta-organisations.

3.1 Le cas du CSMO-ÉSAC

Les comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO) constituent un vaste réseau d'une trentaine de méta-organisations mandatées et financées par l'État québécois pour agir comme interlocutrices de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT). Ces organismes à but non lucratif sont gérés par un conseil d'administration. Allant de l'aérospatial au tourisme, en passant par le caoutchouc et la culture, chaque CSMO vise à représenter son secteur, à favoriser la concertation de ses principaux acteurs (notamment les employeurs et les syndicats), à identifier et résoudre des problèmes communs (en particulier la pénurie de main-d'œuvre) ainsi qu'à veiller au développement des compétences professionnelles (Commission des partenaires du marché du travail, 2024).

Pour sa part, le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC) émerge en 1997 au moment de la création de la CPMT. Sa mission est de « favoriser et de consolider la concertation et le partenariat afin de résoudre les problèmes de main-d'œuvre communs » (CSMO-ÉSAC, 2024a) auprès des organisations œuvrant dans le secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire. Les organisations de ce secteur possèdent des fondements communs tels qu'un modèle de gouvernance démocratique, une autonomie dans la conduite de leur mission, une visée sociale (et économique pour les acteurs de l'économie sociale) et un statut de personne morale à but non lucratif ou de coopérative (CSMO-ÉSAC, 2024c). Au Québec, le secteur de l'ESAC compte actuellement 18 643 organisations qui emploient 438 931 personnes (Binhas, 2023). De ce nombre, seuls 210 organisations ou regroupements d'organisations sont officiellement membres (CSMO-ÉSAC, 2024b). La dernière *Enquête Repères* réalisée par le CSMO-ÉSAC rappelle que « malgré l'importante place qu'occupe la main-d'œuvre du secteur au Québec, elle reste largement méconnue » (Binhas, 2023, p. 4). En tant qu'organisation, le CSMO-ÉSAC compte une équipe très diversifiée de 37 employés(es) (au seul plan ethnique, 21 communautés sont représentées).

3.2 La construction des données : documents et entrevues

Pour répondre à la question de recherche, nous avons tout d'abord réalisé une analyse du site Web du CSMO-ÉSAC et des outils et ressources disponibles librement. Par la suite, d'autres documents produits par cette méta-organisation en matière de diversité ont été fournis à l'équipe de recherche par le personnel



de l'organisme. Au final, sept ressources principales (documents, outils et contenus de formation) produites par le CSMO-ÉSAC et plus directement liées à l'EDI ont été retenues pour l'analyse. Quelques autres supports complémentaires ont été consultés, notamment le site Web de l'organisation et des fiches ne portant pas expressément sur l'EDI. La plupart des ressources consultées s'adressaient aux gestionnaires des organisations membres et étaient disponibles gratuitement en ligne sur le site Web du CSMO-ÉSAC (<https://www.csmoesac.qc.ca/>). D'autres contenus étaient rendus disponibles sur demande ou sur inscription à faible coût, par exemple, *La Boîte à outils en GRH* ou la formation *L'EDI par et pour l'ÉSAC*.

Étant donné le caractère parfois très général, parfois très technique, des documents disponibles, l'équipe de recherche a rapidement conclu à la nécessité de mener des entretiens avec les membres de l'équipe du CSMO-ÉSAC impliqués en EDI. Ces entretiens semi-dirigés visaient non seulement à identifier les valeurs, influences et intentions qui sous-tendent la production de tels documents, mais également de saisir plus largement en quoi consiste la mise en œuvre de l'EDI dans le secteur et au CSMO-ÉSAC lui-même. Dans les faits, nous avons mené six entretiens en profondeur avec des acteurs et actrices clés de l'organisation. Quatre personnes occupent une fonction de direction ou de gestion dans l'organisation alors que les deux autres portent des projets. Alors que le nombre d'années d'expérience au CSMO-ÉSAC des personnes rencontrées varie de moins de 1 an à plus de 20 ans, la majorité des personnes interviewées cumulent de nombreuses années au sein d'organismes du secteur de l'ESAC (en moyenne 15 ans).

Les entretiens se sont déroulés entre mars et avril 2024 par visioconférence (Microsoft TEAMS). Leur durée a varié de 54 à 122 minutes. Un ou deux membres de l'équipe de recherche étaient présents pour chaque entretien, alors que la présence de la seconde auteure à tous les entretiens a assuré leur uniformité. Chaque entretien comportait trois parties. La première partie consistait à présenter la recherche, son cadre éthique et à recueillir le consentement de la personne interviewée. La seconde partie servait à recueillir quelques données sociodémographiques à propos des participants(es) (notamment leur statut et leurs années d'expérience dans le domaine). Enfin, le cœur de l'entretien consistait à aborder la philosophie et les pratiques EDI de leur organisation tout en s'adaptant aux expériences particulières de chaque personne interviewée. Parmi les enjeux couverts, l'on retrouve :

1. Leur définition de l'EDI.
2. Les origines de l'intérêt du CSMO-ÉSAC pour l'EDI.
3. Les pratiques EDI promues au sein de l'organisation.
4. Le type de formations offertes par l'organisme en EDI.
5. Les singularités du secteur de l'ESAC par rapport à l'EDI.
6. La réception que réservent les membres aux initiatives EDI du CSMO.
7. Les arguments utilisés pour favoriser l'implantation de pratiques EDI.
8. L'avenir de l'EDI en ESAC au Québec.

Avec l'accord des participants(es), l'ensemble des fichiers ont été transcrits sous forme de comptes rendus exhaustifs. Lors de la retranscription, toute référence à leur identité ou à leur statut a été remplacée par un numéro.

3.3 L'analyse des données : une analyse thématique de contenus

Pour nous aider à faire émerger des régularités tant du corpus documentaire que des entretiens, nous avons procédé à une analyse thématique de contenus à l'aide du logiciel NVivo. Bien que les thématiques aient émergé tout au long des lectures et de « l'examen discursif » (Paillé et Mucchielli, 2012), une série de questions (ou codes) préalablement établies et toutes en lien avec la problématique ont soutenu l'analyse, en tenant compte notamment des pratiques établies dans le champ de l'EDI (Molefi et al., 2021; Nishii et al., 2017). À titre d'exemple, voici quelques-unes de ces questions :

- Quels arguments sont avancés pour justifier la mise en place de pratiques EDI?
- Comment l'EDI est-elle définie au CSMO-ÉSAC?
- Quels sont les principaux marqueurs de la diversité qui sont promus?
- Quelles pratiques au sein du CSMO-ÉSAC ou dans le secteur de l'ESAC en général sont mentionnées?
- Y a-t-il un type particulier de leadership qui est mis de l'avant pour atteindre les objectifs de l'EDI?

Au fil du codage des entrevues où les personnes rencontrées nous ont inévitablement amenés à explorer des dimensions méconnues de leur travail, d'autres questions se sont ajoutées, notamment :

- Quelles sont les particularités propres au secteur de l'ESAC en lien avec l'EDI?
- Comment a évolué l'EDI dans le secteur de l'ESAC et à quoi s'attendre pour les prochaines années?
- Quels types de transformations l'EDI permet-elle dans le secteur et au sein du CSMO-ÉSAC?
- Quels sont les obstacles à l'implantation de l'EDI en ESAC ou au CSMO-ÉSAC?

Les résultats qui suivent en résument les grandes lignes en particulier du point de vue de la transformation organisationnelle. Bien que les entretiens aient longuement porté sur les pratiques mises en place, ces dernières ne sont pas exposées en détail dans ce qui suit. Elles sont néanmoins synthétisées dans l'annexe 1.

4. Résultats : les pratiques EDI du CSMO-ÉSAC et de ses membres

Avant d'analyser et de qualifier le type de changement organisationnel qu'apporte la mise en œuvre de l'EDI tant au sein de l'équipe dirigeante du CSMO-ÉSAC que sur le secteur d'emploi que représente cette méta-organisation, il importe d'abord de tracer un portrait des initiatives qui ont cours. En simple, nous brossons ici un portrait de l'émergence de l'EDI dans le secteur, des logiques d'action qui le portent, des groupes sociaux qu'il vise, et des principales pratiques mises de l'avant.

4.1 L'émergence de l'EDI en ESAC : entre inclusion sociale et réponse à la pénurie de main-d'œuvre

Un premier constat s'impose : c'est que l'EDI en ESAC n'est pas entièrement une nouveauté. De fait, même si elle est une question d'actualité depuis quelques années, il semble que les valeurs ou les principes qui sous-tendent sa mise en œuvre n'aient rien de nouveau. Ce qui semble changer, ce sont les types de diversité auxquels on porte attention et le vocabulaire utilisé pour les désigner. Une gestionnaire bien au fait du secteur raconte.



[I]l y a 10 ans, on [ne] parlait jamais de ça [...] ou si on en parlait, ce n'était pas dans ces termes-là. C'était juste équité homme-femme ou bien, oui, intégration des personnes immigrantes, tu sais. Mais même là, on [ne] parlait même pas de personnes racisées. Là, on parlait juste d'immigrants, comme tu sais. Donc je dirais que oui, tout à fait, je pense qu'on en parle de plus en plus, je vois de plus en plus d'événements du communautaire et tout ça qui touchent à ces questions-là d'EDI. (Entretien 4)

Cette réponse semble en cohérence avec le secteur; après tout, plusieurs organisations et regroupements œuvrant en ESAC visent explicitement l'inclusion sociale de groupes marginalisés. On n'a qu'à penser aux organisations actives en défense collective des droits, à celles visant l'insertion socioprofessionnelle ou encore à celles veillant à l'accueil et à l'intégration des nouveaux arrivants.

Cela ne signifie pas pour autant que l'EDI soit un fait achevé. Dans les faits, la dernière enquête nationale *Les Repères* (Binhas, 2023) révèle que parmi les 1 241 organisations sondées, seules 10 % d'entre elles avaient mis en place une politique sur l'équité, la diversité et l'inclusion parmi les éléments constitutifs de leur politique de conditions de travail¹. Pour certaines des personnes rencontrées, ce chiffre est élevé et il constitue une évolution encourageante pour un secteur qui prend normalement beaucoup plus de temps à mettre en place ce genre de pratique (si on compare avec la Loi sur l'équité salariale, par exemple). Pour d'autres, ce taux est signe aussi bien du travail à accomplir que du fait que beaucoup de ce travail se passe possiblement dans l'informel et non dans des documents officiels. Ainsi, si certaines organisations ont développé une réflexion plus aboutie sur la réalité de certains groupes marginalisés (p. ex., les femmes ou la communauté LGBTQ+), cela ne garantit pas que leurs pratiques à l'interne soient nécessairement équitables et inclusives.

Les réflexions qu'il y a ici [au CSMO-ÉSAC], on les a eues il y a 10 ans, tu sais, dans le milieu LGBT. Puis, ça ne veut pas dire que tous les organismes LGBT sont super inclusifs. Non vraiment pas. C'est juste que [...] quand on parle, quand je parle du communautaire en général ou de l'économie sociale en général, on n'est pas là, on n'est pas rendu là pantoute, tu sais. (Entretien 4)

Malgré les valeurs véhiculées par le communautaire, il y a eu des incidents racistes, il y a eu des incidents... bon, des tensions, des tensions religieuses ou liées à la religion ou [aux identités] LGBTQ. Donc, et là, les organismes communautaires [...] étaient outrés [suite à un sondage] en disant : « ce n'est pas possible, tu sais, il doit [y] avoir un biais dans votre recherche ». [...] Eh ben oui, ça peut arriver [de tels incidents]. (Entretien 3)

Les valeurs humanistes, de solidarité et de démocratie ne constituent donc pas une assurance tous risques : elles n'empêchent pas la sous-représentation de certains groupes ni même leur discrimination dans les pratiques organisationnelles.

Ces réflexions permettent ainsi de poser à nouveaux frais la question du « pourquoi » l'EDI apparaît comme une avenue prometteuse dans le secteur. Pour les acteurs et actrices rencontrés(es), mais plus encore à la lecture de leurs documents et outils, ce qui apparaît différent aujourd'hui est la prévalence d'un discours qui met de l'avant le potentiel de l'EDI lorsque mis au service du recrutement dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre.

Il y a beaucoup de gens qui le font [adhérer à l'EDI] dans un esprit de régler le problème de la pénurie de main-d'œuvre. Ils voient ça comme un grand bassin qu'ils n'ont pas touché. Là, tu sais... surtout, évidemment, les personnes issues de l'immigration. (Entretien 4)

Emploi-Québec prévoit dans son rapport État d'équilibre du marché du travail (2021) que 1,4 million d'emplois seront à pouvoir entre 2019 et 2028, et que 22 % de ces postes seront occupés par les futures personnes immigrantes. C'est dire que l'équité, la diversité et l'inclusion seront des enjeux de taille pour les organisations et les milieux de travail; d'où l'importance de les prendre en compte dans votre démarche de planification de la main-d'œuvre. Car si les milieux de travail composés de personnes diverses sont plus performants, encore faudrait-il être préparé et outillé à accueillir une main-d'œuvre culturellement hétérogène au sein de votre organisation (CSMO-ÉSAC, 2021; Module 2).

Ce type d'argumentaire s'inscrit en droite ligne avec la valorisation à des fins instrumentales de la diversité prévalente dans le monde des affaires. Cette ligne de pensée communément décrite comme le « business case for diversity » (Chicha et Charest, 2010; Ely et Thomas, 2020) présente la diversité en organisation comme rentable puisqu'elle encourage la créativité et l'innovation (p. ex., en favorisant un plus grand brassage d'idées), qu'elle permet de comprendre et de développer de nouveaux marchés (p. ex., en ayant des employés[es] auxquels les clients[es] peuvent s'identifier), qu'elle favorise le recrutement des meilleurs talents (p. ex., en développant une image d'employeur pour tous et toutes) et qu'elle permet de faire des économies d'échelle (p. ex., en réduisant le roulement de personnel et les poursuites en discrimination).

Là où le milieu de l'ESAC se démarque nettement du secteur privé dans sa conception de l'EDI, c'est dans son insistance sur la gouvernance démocratique. En clair, il semble que cette gouvernance collective et partagée puisse représenter un fondement particulièrement propice à l'implantation de pratiques respectueuses des valeurs et principes propres à l'EDI.

La gouvernance démocratique, c'est vraiment ce qui nous distingue, ce qui est notre force [...] C'est la gouvernance démocratique, je pense, qui fait toute la différence. Ainsi, [si] tu pognes le champ, toi, là [en tant que dirigeant(e)], [...] il y a un conseil d'administration, puis ton assemblée générale annuelle où tu dois livrer des comptes. (Entretien 1)

S'il y a un secteur qui est un terrain fertile pour des pratiques d'EDI, c'est le nôtre, parce que là, en fait, [...] il n'y a pas une seule personne qui gouverne, qui fait fonctionner l'organisme; c'est un conseil d'administration avec au moins trois personnes. Donc il y a déjà comme cette idée de diversité si on veut, parce que tu vas aller chercher [au moins] trois personnes différentes. [...] Donc je pense que l'EDI s'inscrit vraiment bien dans la gouvernance démocratique en tout cas. (Entretien 5)

Mais à nouveau, bien que la gouvernance démocratique apparaisse comme un fondement facilitant l'implantation d'une vision organisationnelle respectueuse des principes de l'EDI, elle ne représente pas une assurance qu'elle sera mise au service d'une gestion partagée, inclusive et collective. Elle peut, au contraire, conduire à la reproduction de biais d'affinités comme cela se voit souvent dans la formation de conseils d'administration plutôt homogènes dans le Grand Montréal, y compris dans le secteur associatif (Gagnon, et al., 2024). Nos personnes interviewées ont d'ailleurs souligné que le CSMO-ÉSAC ne faisait pas exception lorsqu'il est question de sous-représentation des jeunes et des personnes racisées sur son propre conseil d'administration (entretiens 1 et 4).

4.2 Le développement de l'EDI au CSMO-ÉSAC : agir en cohérence de cause

Un second constat qui a émergé de l'analyse documentaire et des entretiens réalisés est que, à l'instar du secteur dans lequel il s'inscrit et qu'il représente, le CSMO-ÉSAC a connu un virage EDI progressif au cours des 20 dernières années. En clair, bien que les fondements ou les valeurs soutenant les pratiques EDI n'apparaissent pas particulièrement novateurs pour des individus dont la mission est « d'insérer en emploi les



clientèles sous-représentées sur le marché du travail » (Entretien 1), un changement de paradigme est tout de même en cours. Pour le dire dans les termes d'une interviewée bien au fait, les choses ont rapidement évolué.

On était très dans l'ADS+ [analyse différenciée selon le genre], par exemple, on n'appelait pas ça de l'EDI [...] Puis après ça, tout à coup, le mot intersectionnalité est arrivé. Fait que, tu sais, ces concepts-là depuis 20 ans ont évolué. Ensuite de ça, on disait : « Ben, comment on peut intégrer les femmes racisées? » Après ça, « comment on peut intégrer les personnes handicapées sur le marché du travail, les personnes défavorisées? » [...] Il y a une évolution, si tu veux, de cette conception-là qu'on s'est faite au comité sectoriel et dans la Commission des partenaires du marché du travail. (Entretien 1)

Le CSMO-ÉSAC a donc connu de multiples évolutions, élargissant graduellement sa portée, passant de la question de la diversité à celle de l'inclusion, et plus récemment à celle de l'intersectionnalité et de l'équité. Cette évolution semble s'être faite en réponse aux préoccupations de trois types de parties prenantes : 1) celles de ses employés(es); 2) celles de ses organisations membres; 3) celles de son réseau de la Commission des partenaires du marché du travail.

À ce propos, le rôle des employés(es) dans le développement de l'EDI au sein de cette méta-organisation semble prépondérant. Il n'est pas un membre de l'équipe qui ne nous ait pas mentionné au cours des entretiens en quoi son propre vécu teinte sa manière de comprendre l'EDI et son désir de faire les choses différemment. Dis simplement, « *c'est beaucoup venu du vécu de certaines personnes qui après le ramènent dans un cadre professionnel* » (Entretien 4). Par exemple, certains membres de l'équipe s'identifient comme femmes, membres de la communauté 2ELGBTQI+ ou d'un groupe ethnoculturel. D'autres ont œuvré auprès de groupes féministes, d'organismes de défense collective des droits, de personnes vivant avec des déficiences perceptuelles ou de personnes immigrantes ou racisées. Cette mise en œuvre organique de l'EDI – comme l'annexe 1 la donne à voir – semble ainsi commencer dans l'informel avant de se formaliser sur une base continue. Une interviewée donne l'exemple des accommodements d'horaire liés au mois du Ramadhan qui a fait l'objet d'une délibération collective récente : « *les gens m'ont dit : "tu devrais l'écrire dans la politique, dans la révision de la politique de gestion de ressources humaines. Tout à coup qu'on l'oublierait l'année prochaine!"* » (Entretien 1).

Une seconde source d'influence relève des organismes et des regroupements locaux et régionaux que représente le CSMO-ÉSAC. Le fait de représenter ce type d'organisation semble agir comme influence déterminante vers la mise en œuvre de pratiques d'équité et d'inclusion.

Un des types d'organismes ou d'organisations, avec lesquels on travaille, c'est notamment les organisations en insertion socioprofessionnelle. Puis, c'est sûr que les organisations en insertion socioprofessionnelle touchent beaucoup des personnes marginalisées [...] je pense qu'il y a comme une influence du milieu puis du type d'organisation qu'on dessert. (Entretien 4)

Quand on a des gens au conseil d'administration qui viennent d'organismes communautaires qui offrent des services à des personnes minoritaires, c'est sûr que ça teinte notre façon de faire en tant qu'employés du CSMO-ÉSAC. Puis ça teinte aussi les services qu'on va offrir à nos membres. (Entretien 5)

Le CSMO-ÉSAC semble donc autant influencé par le contact des organismes et regroupements qu'il représente que par leur inclusion au sein de son conseil d'administration. Ceci crée donc une forme de cercle vertueux : les membres poussent la méta-organisation vers l'EDI, la méta-organisation retransfère ses apprentissages vers ses organismes membres.

Une dernière source d'influence dans le virage EDI du CSMO-ÉSAC semble venir de sa participation à la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT). Bien que de manière plus diffuse, cet enjeu a émergé à quelques reprises dans les entretiens.

Il y a une évolution, si tu veux, de cette conception-là [de l'EDI] qu'on s'est fait au comité sectoriel et dans la Commission des partenaires du marché du travail [où il] y a des comités consultatifs de main-d'œuvre qui sont spécialisés, donc pour les clientèles anglophones, pour les clientèles femmes, pour les clientèles de 50 ans et plus, pour les clientèles personnes immigrantes, [et] pour les clientèles personnes handicapées. (Entretien 1)

Il ne faut pas l'oublier : il y a eu des subventions pour des projets en EDI parce que c'est une préoccupation au Québec. Puis que c'est sûr que ça a aussi guidé nos projets à travers ça. (Entretien 5)

Que ce soit par l'influence des huit comités consultatifs de la CPMT – à savoir, les jeunes, les femmes, les personnes en situation de handicap, les personnes immigrantes, les personnes judiciairisées, les personnes autochtones, les anglophones ou les personnes de 45 ans et plus – ou encore de l'importance du critère EDI dans la réception de certaines subventions (comme Centraide), le CSMO-ÉSAC s'adapte à son environnement. Plus encore, étant donné que le CPMT est le principal bailleur de fonds de la méta-organisation, les discussions qui ont cours au sein de ses comités consultatifs revêtent une certaine importance. C'est donc dire que la « poussée EDI » au CSMO-ÉSAC, vient du centre comme de la périphérie, d'en bas comme d'en haut.

4.3 Les marqueurs de diversité promus : des diversités à l'importance inégale

En cohérence avec son évolution axée sur l'intégration en emploi de différents types de groupes sociaux, l'équipe du CSMO-ÉSAC en est venue dans les 15 dernières années à se forger une définition de l'EDI qui va bien au-delà de différences plutôt consensuelles comme le genre ou la culture. Ceci revient à de multiples reprises et sous différentes formes dans les entretiens.

Quand on parle d'EDI, on ne parle pas juste de minorité visible ou d'origine ethnique, on parle aussi de personnes en situation de handicap, [avec une difficulté de] perception visuelle ou des perceptions. (Entretien 5)

Pour nous, la diversité, elle est large et variée, donc on conçoit la diversité dans son ensemble. Donc, ce qui veut dire qu'on va parler de handicap, d'âgisme, de Premières Nations. Donc on va même au-delà des groupes en quête d'équité ou sous-représentés qui sont reconnus dans les lois. En fait, surtout dans la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi [du Québec]. (Entretien 6)

Le tableau 1 donne un bon aperçu de la diversité des marqueurs en question, mais également du défi que représente de servir et de travailler avec des individus de différents horizons culturels et religieux, de différentes capacités physiques et mentales, de différents genres et orientations sexuelles, et de différentes situations socioprofessionnelles.



Tableau 1
Les marqueurs de diversité au CSMO-ÉSAC

| Catégorie de marqueurs | Marqueurs de diversité nommés (entretiens et documents) | | |
|--|---|--|--|
| Diversité ethnoculturelle, de statut et religieuse | Premières Nations et Inuits | Diversité ethnoculturelle ou origine ethnique | Minorité visible ou personnes racisées |
| | Personnes immigrantes, réfugiées ou demandeuses d’asile | Différences religieuses | |
| Diversité physique et mentale | Neurodiversité | Santé mentale | Taille corporelle |
| | Âge | Personnes handicapées | Consommation de drogue ou alcool |
| Diversité de genre et d’orientation sexuelle | Personnes homosexuelles et bisexuelles | Personnes transgenres | Femmes |
| Diversité de situations socioprofessionnelles | Personnes judiciairisées | Travailleurs et travailleuses expérimentés(es) | Classes sociales |

Porter le projet d’être une organisation inclusive représente toutefois un défi de taille. Une part importante de ce défi consiste à accepter de se situer dans une dynamique constante d’apprentissage. Un interviewé donne une idée du « côté élastique de la chose » (Entretien 4) lorsqu’on aborde les diversités.

On ne sait pas où se trouve la limite, en fait, et le défi, c’est [de comprendre] où se trouve cette limite-là. [...] Si je prends l’exemple des Noirs, on va avoir les Noirs anglophones, on va avoir les francophones. Chez les francophones, on va avoir les Haïtiens, on va avoir ceux qui viennent d’Afrique. On va même avoir les Noirs francophones qui viennent d’Europe, d’Occident [...] Et puis, on l’a vu avec les personnes immigrantes, racisées, la question qui va se poser, c’est qu’on va voir ceux de deuxième génération, troisième génération, qui vont dire : « Ben, on ne vit pas les mêmes enjeux que, par exemple, les nouveaux arrivants ». (Entretien 4)

De fait, saisir ces différences subtiles – y compris au sein d’un même groupe – implique une attention constante à ses propres angles morts possibles et aux différentes intersections existantes. Pour illustrer cette attention, une membre de l’équipe utilise l’image d’une constellation dans laquelle des scientifiques trouvent sans cesse de nouvelles « *exoplanètes* » qui étaient jusqu’alors inconnues, mais qu’on ne peut désormais plus ignorer (Entretien 1). Il faut donc refaire notre cartographie et considérer les besoins de ces différents groupes.

Cela dit, bien que cette vision large de l'EDI avec ses 17 marqueurs semble prévaloir au sein du CSMO-ÉSAC, cela ne signifie pas que tous les marqueurs soient mis de l'avant avec la même intensité. Dans les faits, les entretiens réalisés et la documentation analysée laissent entrevoir que l'inclusion des personnes issues de l'immigration ou racisées constitue une préoccupation centrale tandis que les enjeux autochtones (pour traiter de marqueurs similaires) seraient beaucoup moins abordés, sans être pour autant exclus.

En effet, certaines choses sont moins abordées que d'autres, notamment les Premières Nations. [...] Puis, pour avoir suivi des formations en EDI qui étaient très intéressantes, ça axait beaucoup justement sur les personnes issues de l'immigration. J'ai eu un peu [de séances de formation] d'EDI aussi sur les personnes en situation de handicap, avec des enjeux de déficience perceptuelle ou intellectuelle, mais je te dirais que la plus grosse place que je trouve, c'est vraiment souvent des personnes issues de l'immigration dans les formations que je suis en EDI ou [issues des] minorités visibles. (Entretien 5)

Cet état de fait n'est évidemment pas étranger au fait que l'EDI au Québec ait été abondamment investi par les personnes racisées ces dernières années (Séguin et Lopez Uri, 2023) tandis que les personnes autochtones réclament, haut et fort, que leur histoire millénaire et leurs préoccupations ne soient diluées dans la « grosse soupe » de la diversité coloniale canadienne ou québécoise (Nassif-Gouin et al., 2021). Il n'en soulève pas moins des questions sur le type de diversité avec lequel le secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire est le plus confortable, des questions qui ont également été soulevées pour ce qui est des personnes en situation de handicap et de celles qui sont judiciairisées (entretiens 1 et 4).

5. Discussion : le défi de transformer un secteur

Nous cherchions, en introduction, à mieux comprendre en quoi les pratiques promues dans le but de favoriser une plus grande équité, diversité et inclusion par le CSMO-ÉSAC sont porteuses ou non de transformations organisationnelles structurantes. Nous cherchions également à comprendre si l'adoption de ces pratiques relève de l'isomorphisme – que celui-ci soit coercitif, mimétique ou normatif – ou si elle permet d'échapper aux effets de mode liés à l'air du temps. Nous cherchions enfin à comprendre comment le CSMO-ÉSAC, en tant que méta-organisation, mobilise l'EDI dans l'exercice de sa fonction de représentation, de soutien et de développement de normes professionnelles propres au secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire. Il est donc temps de répondre à toutes ces questions plus directement.

5.1 S'adapter à son environnement : entre isomorphisme mimétique et normatif

Comme cela a été évoqué un peu plus tôt, le CSMO-ÉSAC est bien enraciné dans les valeurs sociales du secteur qu'il représente et c'est à partir de la lorgnette de l'inclusion sociale et de la gouvernance démocratique qu'il aborde l'EDI.

Ça fait longtemps qu'on travaille l'EDI, en incluant l'ensemble des personnes qu'il représente et [non] pas juste la vision, par exemple, ethnoculturelle ou interculturelle. Donc, chez nous, c'est vraiment à partir de ces fondements qui relèvent de l'action communautaire, autonome ou non, [et] de la défense des droits que s'est forgée cette définition-là peut-être plus inclusive de l'EDI. (Entretien 1)

Les pratiques mises en œuvre sont donc loin d'être radicalement nouvelles – hormis peut-être l'emploi du théâtre forum dans les ateliers de sensibilisation à la différence –, mais elles portent la marque d'une organisation pluraliste (Laloux, 2014) en ce sens que leur mise en œuvre semble accorder un espace significatif à l'expérience des individus concernés et à la délibération collective (que ce soit en matière de mentorat, de formation continue ou d'accommodements). Elle ne procède donc pas de l'imposition d'un plan d'action élaboré par la haute direction, mais plutôt d'une série d'initiatives polycentrées (certaines



émanant certes de la direction, mais la plupart étant plutôt soutenues par une forte culture d'adaptation aux besoins des autres).

Ceci ne signifie pas pour autant que le CSMO-ÉSAC soit à l'abri de toute influence extérieure. Au contraire, difficile de ne pas associer son adoption même du paradigme EDI à de l'isomorphisme mimétique (DiMaggio et Powell, 1983). En effet, c'est, entre autres, sous le double impact du changement de discours au sein de ses membres, mais aussi de l'essor de l'EDI dans le secteur privé québécois des 20 dernières années (Chicha, 2010; Hiranandani, 2012), que la méta-organisation en est venue à développer ce langage. Le fait que la transition se soit faite de manière organique n'en diminue pas moins le caractère mimétique. L'impact des employés(es) du CSMO-ÉSAC dans ce virage laisse également voir une forme d'isomorphisme normatif (DiMaggio et Powell, 1983) puisque ces personnes amènent leurs bagages et leurs préoccupations tant personnelles que professionnelles au travail (y compris celles acquises auprès d'autres organisations des secteurs communautaire, culturel ou gouvernemental). L'on peut donc poser l'hypothèse que l'intériorisation des normes EDI par ces professionnels(les) marque aussi un changement normatif. Enfin, s'il y a potentiellement isomorphisme coercitif, y compris de la part du pouvoir de financement de la CPMT, cela n'est pas ressorti de manière significative dans les entretiens.

Mais au-delà des isomorphismes, que crée l'adoption de l'EDI d'un point de vue organisationnel? Après analyse, le CSMO-ÉSAC semble bien se conformer à la définition d'une organisation apprenante, c'est-à-dire une organisation qui « interagit avec son environnement et le remodèle, voire se remodèle elle-même, par le biais du processus de création de connaissances » (Nonaka et al., 2000, p. 6). Cet aspect d'évolution et de modelage organisationnel à travers le développement de nouvelles connaissances est particulièrement visible à partir du leadership inclusif que mettent en œuvre les gestionnaires et les chargés(es) de projet du CSMO-ÉSAC. Pour le définir dans les termes mêmes de l'une des formations à l'EDI du CSMO-ÉSAC :

Un-e leader inclusif est un gestionnaire ou un administrateur capable de mener et de diriger efficacement une équipe d'employé-e-s d'origines diverses et de cultures différentes. Il/elle respecte la spécificité et la particularité de chacun des membres de son équipe en étant, d'une part, conscient de ses biais et, d'autre part, en faisant preuve d'engagement et de responsabilité. Il/elle crée ainsi un sentiment général positif d'inclusion au sein de son organisation (Guissé, 2024; Module 4).

De fait, les personnes rencontrées en entrevue embrassent volontiers une posture d'humilité culturelle et portent une attention soutenue à la remise en question de leurs propres biais et perceptions des autres groupes (Tervalon et Murray-García, 1998). Selon leurs dires, les employés(es) nouvellement arrivés ont accès à de la formation dès leur entrée en fonction et des occasions d'apprentissage portant surtout sur les différents marqueurs de diversité sont offertes à l'équipe en continu. Les dirigeants(es) mentionnent également offrir du mentorat aux employés(es), en particulier à celles et ceux qui ont le plus besoin d'un coup de pouce supplémentaire pour tirer leur épingle du jeu (p. ex., un nouvel employé). Les membres du conseil d'administration semblent également s'intéresser à l'EDI, notamment par la facilitation de démarches de recherche associées à celle-ci.

C'est donc dire que l'évolution dont il est question s'inscrit dans un processus continu, à tous les échelons, de réflexion sur la meilleure manière d'accompagner le personnel. Une interviewée donne l'exemple du langage épïcène devenu nécessaire pour inclure une personne salariée s'identifiant comme non binaire : « Ça te remet en doute, ça te remet en question [...] cette affaire-là. Réapprendre à parler à 50 ans, sérieux, ça te demande un effort, mais ça me demande un effort qui rapporte » (Entretien 1).

5.2 Agir sur ses membres : devenir une source d'isomorphisme normatif

Mais le changement auquel participe le CSMO-ÉSAC en tant que méta-organisation n'est pas qu'interne : il est aussi sectoriel. Il se reconnaît ainsi le rôle d'inspirer, de « polliniser » les membres de son secteur. Cela passe bien sûr par sa mission de développement des compétences, la méta-organisation offrant des services à ses membres directement liés à l'EDI (laboratoire d'inclusion, formations, outils de gestion, etc.). Mais cela va au-delà de la simple transmission de connaissances pour inclure aussi l'importance d'agir comme modèle ou source de nouvelles normes professionnelles.

On sait qu'on n'est pas parfait, mais au niveau de l'équipe, on va faire ce travail d'inspirer le mouvement et là, ce qui est intéressant, c'est notre vision qui a évolué. Au début, la vision a été : « En EDI, bien, on va être davantage inclusif et représentatif ». Et quelques années après, bien on a ajouté « former, outiller et inspirer le mouvement » et donc là, à l'interne, on est vu – comme tu sais, il faut être modeste, mais – comme l'organisation exemplaire. (Entretien 6)

Chemin faisant, la méta-organisation est d'ailleurs reconnue par d'autres acteurs du secteur de l'ESAC pour sa force dans le recrutement inclusif et est interpellée pour assister d'autres groupes dans leur propre processus de dotation, de formation de la main-d'œuvre et plus largement de réflexion sur la mise en œuvre de l'EDI. Comme d'autres regroupements, elle joue ainsi un rôle de levier stratégique dans la transformation du secteur, « y compris dans le déploiement et le renforcement des initiatives en EDI, en particulier celles qui touchent à l'échange de pratique et au codéveloppement » (St-Louis et al., 2024, p. 112).

Cela dit, comme l'ont souligné différentes personnes lors des entretiens, contrairement à la plupart de ses membres, le CSMO-ÉSAC dispose de nombreuses conditions facilitantes pour la mise en œuvre du virage inclusif à même son organisme. De fait, il dispose de moyens financiers suffisants (un financement gouvernemental récurrent), d'une équipe nombreuse, d'une expertise en la matière à l'interne et de temps pour s'y pencher. Pour le dire dans les termes d'interviewées : « avec tous les défis de main-d'œuvre, les gens n'ont pas eu le temps de faire ça [formaliser une politique EDI]. Tu sais, comme moi, là, être à six employés(es), je ne suis pas sûre que j'écrirais nécessairement quelque chose comme ça... » (Entretien 1). Accompagner le secteur constitue donc un défi de taille.

Or, c'est justement dans ce contexte que s'inscrit l'offre de service du CSMO-ÉSAC. A contrario de l'EDI corporative pensée pour les organisations de grande taille avec un service des ressources humaines complet, leur équipe tente de développer une approche adaptée aux organisations de petite taille centrées sur les services à la personne.

Un des enjeux, c'est l'accessibilité aux formations. Par exemple, [sur] le leadership inclusif, bien, les [milieux d'] affaires [...] ils font une journée de colloque et tout. Et pour participer, c'est 4 000 ou 7 000 \$. Quelle entreprise d'économie sociale, une petite COOP, peut participer à ça? Et moi je regarde ça, je dis : « Bien... le leadership inclusif, je sais, je connais l'article. On va monter quelque chose sur le leadership inclusif qui va être accessible aux gens de notre mouvement ». (Entretien 6)

Souvent, pour aller mesurer le niveau d'inclusion, bien, on va faire des groupes de discussion, on va faire des sondages [...], mais même si on fait un sondage, [quand] on est une petite équipe, les gens vont savoir qui est qui. Il y a donc [un problème] au niveau de la confidentialité et même en termes justement de crédibilité de l'information. (Entretien 6)

La solution consiste donc à faire du sur-mesure comme cela se fait avec l'Enquête Repères, un sondage d'envergure capable de dégager des tendances au sein du secteur. Un entretien permet par ailleurs d'apprendre que l'édition 2026 promet d'accorder une part plus substantielle à l'EDI. Une offre sur mesure



se traduit aussi par la création d'une formation de 20 heures (Guissé, 2024) spécifiquement adaptée aux particularités du secteur et offerte à un faible coût. Enfin, le Laboratoire sur l'inclusion de personnes issues de la diversité ethnoculturelle en économie sociale et action communautaire, une initiative collective portée par plusieurs acteurs importants du secteur² a vu le jour récemment afin d'identifier les défis d'inclusion singuliers vécus dans le secteur, mais aussi d'y apporter des pistes de solution (Chantier de l'économie sociale, 2024).

Cela dit, un défi majeur demeure la taille du secteur. Afin de réaliser sa mission de concertation pour répondre aux besoins de main-d'œuvre de ses membres, le CSMO-ÉSAC agit principalement auprès de tables et de regroupements nationaux. De fait, le comité ne peut travailler avec chacun de ses 210 membres individuellement, encore moins auprès des 18 643 organisations du secteur au quotidien, bien que certains de ses services leur soient accessibles directement (p. ex., ses outils de gestion des ressources humaines). Ainsi, le CSMO-ÉSAC travaille de près avec des partenaires (souvent nationaux) qui eux-mêmes représentent d'autres regroupements régionaux d'organisations communautaires ou d'économie sociale par lesquels sont finalement rejointes les organisations de l'ESAC. Cet éloignement des acteurs et actrices œuvrant directement auprès des communautés locales et marginalisées représente un obstacle à la mise en œuvre des pratiques prônées par le CSMO-ÉSAC puisque certains organismes ne sont pas représentés ou impliqués dans ces regroupements. On peut donc y voir une limite importante à son action transformatrice en tant que méta-organisation.

Conclusion

À l'image du virage numérique, l'EDI est l'un des grands virages de notre époque et ce paradigme appelle à une redéfinition du vivre-ensemble au sein des organisations. Bien qu'émergeant du monde des affaires étasunien, tant le milieu éducatif, le secteur privé que le monde de l'ESAC québécois ont fini par être impactés par la vague, 20 à 25 ans plus tard. Cette recherche démontre que le CSMO-ÉSAC ne fait pas exception, bien qu'il semble avoir pris parti de ce mouvement pour approfondir sa propre mission de représentation et d'accompagnement des organisations actives en ESAC. Fidèle à ses valeurs de gouvernance démocratique, l'EDI semble être devenue une manière supplémentaire pour ce comité sectoriel de passer de la parole aux actes.

Considéré dans un contexte plus large, ce cas met en lumière la façon dont le secteur de l'ESAC intègre le « comment » et le « pourquoi » du virage EDI. Malgré des ressources financières limitées, les organisations du secteur semblent parvenir, en s'appuyant sur des pratiques effectives de solidarité et de démocratie, à opérer des démarches EDI porteuses de transformations organisationnelles (St-Louis et al., 2024). Les entreprises privées, davantage centrées sur le « comment » que sur le « pourquoi », pourraient potentiellement s'en inspirer pour donner une tournure moins managériale à leurs initiatives EDI et plus délibérative (Laloux, 2014).

Ceci étant, ces constats sont à interpréter avec soin dans la mesure où notre recherche se voulait essentiellement exploratoire. Notre échantillon était volontairement constitué de quelques informateurs clés et nos entretiens ne visaient pas une évaluation exhaustive de toutes les pratiques EDI de la méta-organisation. Il est donc possible que certains éléments nous aient échappé. De même, nous n'avons pas consulté les organismes membres du CSMO-ÉSAC, eux qui sont les bénéficiaires de ses services de formation. Cela constituerait, à coup sûr, une avenue de recherche intéressante pour mieux saisir l'impact réel de son action en matière d'EDI.

Malgré ces limites, il nous semble que cette recherche pose des jalons prometteurs pour mesurer l'ampleur de l'EDI au Québec, les formes qu'elle prend au sein des organismes à but non lucratif et les modifications organisationnelles à long terme qu'elle apporte la mise en œuvre de ce paradigme. Le cas du CSMO-ÉSAC

démontre que le secret semble moins être l'ampleur du budget imparti, que la volonté d'entrer dans une dynamique d'apprentissage en continu qui n'est pas étrangère à l'économie du savoir dans laquelle nous sommes engagés.

NOTES

- 1 Dans les faits, ce sont 12 % des entreprises d'économie sociale et 9 % des organismes communautaires qui ont intégré une politique d'EDI à leur politique de conditions de travail. Ce taux grimpe à 17 % dans le cas des moyennes et grandes organisations contre 7 % pour les organisations de moins de 5 employés(es).
- 2 L'initiative est portée par la Maison de l'économie sociale, le Chantier de l'économie sociale, le TIESS et le CSMO-ÉSAC, en collaboration avec l'Institut de recherche sur l'immigration et les pratiques interculturelles et inclusives (IRIPII) du collège de Maisonneuve de Montréal.

RÉFÉRENCES

- Acemoglu, D. et Robinson, J. A. (2012). *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity and Poverty*. Crown Publishers.
- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441-464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Acquavita, S. P., Pittman, J., Gibbons, M. et Castellanos-Brown, K. (2009). Personal and Organizational Diversity Factors' Impact on Social Workers' Job Satisfaction: Results from a National Internet-Based Survey. *Administration in Social Work*, 33(2), 151-166. <https://doi.org/10.1080/03643100902768824>
- Ahrne, G. et Brunsson, N. (2005). Organizations and meta-organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 429-449. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.005>
- Ahrne, G. et Brunsson, N. (2008). *Meta-organizations*. Edward Elgar.
- Barth, I. (2024). *Manager la diversité : de la lutte contre les discriminations au leadership inclusif*. Dunod.
- Ben Larbi, S., Lacroux, A. et Luu, P. (2019). La performance sociétale des entreprises dans un contexte international : vers une convergence des modèles de capitalisme ? *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 23(2), 56-72. <https://doi.org/10.7202/1060031ar>
- Bereni, L. (2023). *Le management de la vertu : La diversité en entreprise à New York et à Paris*. Presses de Sciences Po.
- Berkowitz, H. et Dumez, H. (2016). The concept of meta-organization: Issues for management studies. *European Management Review*, 13(2), 149-156. <https://doi.org/10.1111/emre.12076>
- Bernadet, A. et Drapeau, M. (2023, 28 janvier). EDI, la « business » de la vertu universitaire. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/opinion/idees/779593/inclusion-edi-la-business-de-la-vertu-universitaire>
- Binhas, L. (2023). *Enquête Repères 2022*. Comité sectoriel de main-d'oeuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire. <https://www.csmoesac.qc.ca/outils-et-publications/enquete-les-reperes-2022>
- Boncori, A.-L. (2015). Les dimensions de l'américanisation en question : modalités d'adoption de l'idéologie de la valeur actionnariale dans les rapports annuels d'entreprises du CAC 40 (1998-2012). *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 19(2), 203-225. <https://doi.org/10.7202/1030396ar>
- Brimhall, K. C. (2019). Inclusion is important... but how do I include? Examining the effects of leader engagement on inclusion, innovation, job satisfaction, and perceived quality of care in a diverse nonprofit health care organization. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(4), 716-737. <https://doi.org/10.1177/0899764019829834>
- Brimhall, K. C., Lizano, E. L. et Mor Barak, M. E. (2014). The mediating role of inclusion: A longitudinal study of the effects of leader-member exchange and diversity climate on job satisfaction and intention to leave among child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 40, 79-88. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2014.03.003>



- Brimhall, K. C., Mor Barak, M. E., Hurlburt, M., McArdle, J. J., Palinkas, L. et Henwood, B. (2017). Increasing workplace inclusion: The promise of leader-member exchange. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 41(3), 222-239. <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1251522>
- Brimhall, K. C., Williams, R. L., Malloy, B. M., Piekunka, L. R. et Fannin, A. (2022). Workgroup inclusion is key for improving job satisfaction and commitment among human service employees of color. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 46(5), 347-369. <https://doi.org/10.1080/23303131.2022.2085642>
- Briscoe, F. et Safford, S. (2008). The Nixon-in-China effect: Activism, imitation, and the institutionalization of contentious practices. *Administrative Science Quarterly*, 53(3), 460-491. <https://doi.org/10.2189/asqu.53.3.460>
- Brown, W. A. (2002). Inclusive governance practices in nonprofit organizations and implications for practice. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(4), 369-385. <https://doi.org/10.1002/nml.12404>
- Byrd, M. Y. et Sparkman, T. E. (2022). Reconciling the business case and the social justice case for diversity: A model of human relations. *Human Resource Development Review*, 21(1), 75-100. <https://doi.org/10.1177/15344843211072356>
- Centre des organismes communautaires. (2024). *Diversité d'abord : Racisme dans le secteur à but non-lucratif au Québec*. <https://coco-net.org/diversite-dabord/?lang=fr>
- Chantier de l'économie sociale. (2024). *Laboratoire sur l'inclusion de personnes issues de la diversité ethnoculturelle*. <https://chantier.qc.ca/babillard/evenements/15754>
- Chicha, M.-T. (2010). La gestion de la diversité : l'étroite interdépendance de l'équité et de l'efficacité. Dans M.-T. Chicha et T. Saba (dir.), *Diversité en milieu de travail : défis et pratiques de gestion* (p. 42-58). HEC Montréal.
- Chicha, M.-T. et Charest, É. (2010). Accès à l'égalité et gestion de la diversité : une jonction indispensable. Dans M.-T. Chicha et T. Saba (dir.), *Diversité en milieu de travail : défis et pratiques de gestion* (p. 6-21). HEC Montréal.
- Commission des partenaires du marché du travail. (2024). *Comités sectoriels de main-d'œuvre*. Gouvernement du Québec. <https://www.cpmgouv.qc.ca/la-cpmt-et-ses-partenaires/partenaires/comites-sectoriels-de-main-doeuvre/>
- Cox, T. (1994). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*. Berrett-Koehler.
- Creswell, J. W. et Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE.
- CSMO-ÉSAC. (2021). *Boîte à outils en GRH. La gestion des ressources humaines dans les organisations collectives*. Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire. <https://www.csmoesac.qc.ca/formations-en-ligne/boite-a-outils-en-grh>
- CSMO-ÉSAC. (2024a). *La mission du CSMO-ÉSAC*. Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire. <https://www.csmoesac.qc.ca/pages/a-propos>
- CSMO-ÉSAC. (2024b). *Nos membres*. Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire. <https://www.csmoesac.qc.ca/pages/devenir-membre/nos-membres>
- CSMO-ÉSAC. (2024c). *Secteur*. Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire. <https://www.csmoesac.qc.ca/pages/secteur-esac>
- Dass, P. et Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 68-80. <https://doi.org/10.5465/ame.1999.1899550>
- Déry, R. et Mailhot, C. (2022). *Enjeux et controverses en milieu universitaire. Les carnets de management*. JFD Éditions.
- DiMaggio, P. J. et Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Gagnon, S., Cuckier, W., Olivier, A. et Ying Mo, G. (2024). *Priorité Diversité. La représentation de la diversité dans les postes de direction : analyse de dix villes canadiennes*. Diversity Institute, Toronto Metropolitan University. <https://www.torontomu.ca/diversity/reports/diversityleads2024/>
- Dobbin, F. et Kalev, A. (2022). *Getting to Diversity: What Works and What Doesn't*. Harvard University Press.

- Dumez, H. (2008). Les méta-organisations. *Le Libellio d'Aegis*, 4(3), 31-36. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00408514>
- Ellis, C. et Sonnenfeld, J. A. (1994). Diverse approaches to managing diversity. *Human Resource Management*, 33(1), 79-109. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330106>
- Ely, R. J. et Thomas, D. A. (2020). Getting serious about diversity: Enough already with the business case. *Harvard Business Review*, 98(6), 114-122. <https://hbr.org/2020/11/getting-serious-about-diversity-enough-already-with-the-business-case>
- Fogaing, S. (2022, 28 mai). Équité, diversité et inclusion : L'enfer est pavé de bonnes intentions. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/debats/opinions/2022-05-28/equite-diversite-et-inclusion/l-enfer-est-pave-de-bonnes-intentions.php>
- Fredette, C., Bradshaw, P. et Krause, H. (2016). From diversity to inclusion: A multimethod study of diverse governing groups. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 28S-51S. <https://doi.org/10.1177/0899764015599456>
- Genelot, D. (2017). *Manager dans (et avec) la complexité* (2^e éd.). Eyrolles Paris.
- Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T. B. et Meyer, R. E. (dir.). (2019). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (2^e éd.). SAGE.
- Guissé, S. (2024). *L'EDI par et pour l'ÉSAC*. CSMO-ÉSAC. <https://www.csmoesac.qc.ca/formations/ledi-par-et-pour-lesac>
- Gulati, R., Puranam, P. et Tushman, M. (2012). Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal*, 33(6), 571-586. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.1975>
- Hamel, J. (1993). The case study in sociology: The contribution of methodological research in the French language. *Canadian Review of Sociology / Revue canadienne de sociologie*, 30, 488-509. <https://doi.org/10.1111/j.1755-618X.1993.tb00651.x>
- Hiranandani, V. (2012). Diversity management in the Canadian workplace: Towards an antiracism approach. *Urban Studies Research*. <https://doi.org/10.1155/2012/385806>
- Hwang, J. et Hopkins, K. (2012). Organizational inclusion, commitment, and turnover among child welfare workers: A multilevel mediation analysis. *Administration in Social Work*, 36(1), 23-39. <https://doi.org/10.1080/03643107.2010.537439>
- Hwang, J. et Hopkins, K. M. (2015). A structural equation model of the effects of diversity characteristics and inclusion on organizational outcomes in the child welfare workforce. *Children and Youth Services Review*, 50, 44-52. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2015.01.012>
- Jetté, C. (2007). La reconnaissance du secteur associatif par l'État québécois. Un élément clé du modèle de développement social. *Informations sociales*, 143(7), 88-96. <https://doi.org/10.3917/inso.143.0088>
- Kalev, A., Dobbin, F. et Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589-617. <https://doi.org/10.1177/000312240607100404>
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Nelson Parker.
- Lavolette, É. M., Arcand, S., Cloutier, L. M. et Renard, L. (2022). Same but different: Meta-organization and collective identity dynamics. *M@n@gement*, 25(2), 45-59. <https://doi.org/10.37725/mgmt.v25.4228>
- MacDonald, H. (2018). *The diversity delusion: How race and gender pandering corrupt the university and undermine our culture*. St. Martin's Press.
- Molefi, N., O'Mara, J. et Richter, A. (2021). *Global Diversity, Equity & Inclusion Benchmarks: Standards for Organizations Around the World*. Centre for Global Inclusion. <https://centreforglobalinclusion.org/gdib/>
- Mor-Barak, M. E. (2022). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace* (5^e éd.). SAGE.
- Nassif-Gouin, C., Picard, P., Levesque, C., Boivin, M. et Blain, S. (2021). Mieux comprendre la distinction entre les principes d'équité-diversité-inclusion et les approches de décolonisation-réconciliation-autochtonisation au Québec. *Revue Possibles*, 45(1), 140-150. <https://doi.org/10.62212/revuepossibles.v45i1.392>
- Nishii, L. H., Khattab, J., Shemla, M. et Paluch, R. M. (2017). A multi-level process model for understanding diversity practice effectiveness. *Academy of Management Annals*, 12(1), 37-82. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0044>



- Nkomo, S. M., Bell, M. P., Roberts, L. M., Joshi, A. et Thatcher, S. M. B. (2019). Diversity at a critical juncture: New theories for a complex phenomenon. *Academy of Management Review*, 44(3), 498-517. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0103>
- Nonaka, I., Toyama, R. et Konno, N. (2000). SECI, *Ba* and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145-179. <https://doi.org/10.2307/258610>
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3^e éd.). A. Colin.
- Pierre, A. (2019). Lutte antiraciste et mouvement communautaire. Dans A. Zaazaa et C. Nadeau (dir.), *11 brefs essais contre le racisme. Pour une lutte systémique* (p. 91-108). Éditions Somme toute.
- Powell, W. W. et DiMaggio, P. J. (2023). The iron cage redux: Looking back and forward. *Organization Theory*, 4(4). <https://doi.org/10.1177/26317877231221550>
- Rajwani, T., Lawton, T. et Phillips, N. (2015). The “Voice of Industry”: Why management researchers should pay more attention to trade associations. *Strategic Organization*, 13(3), 224-232. <https://doi.org/10.1177/1476127015590963>
- Séguin, M. (2022). The changing diversity and inclusion landscape of Canadian universities: Lessons from the Université de Montréal case. Dans J. Marques et S. Dhiman (dir.), *Leading With Diversity, Equity and Inclusion – Approaches, Practices and Cases for Integral Leadership Strategy* (p. 341-355). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-95652-3_21
- Séguin, M. et Lopez Uri, S. (2023). Les politiques d'EDI : promotion de la diversité ou reconnaissance de façade ? *Relations*, (820), 7-9. <https://id.erudit.org/iderudit/101336ac>
- Shields, G. (2008). La relève en économie sociale et action communautaire : enjeux et constats liés au passage du flambeau entre les générations. *Économie et Solidarités*, 39(2), 89-100. <https://doi.org/10.7202/044105ar>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N. et Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189. <https://doi.org/10.1016/j.hmr.2017.07.003>
- Solebello, N., Tschirhart, M. et Leiter, J. (2016). The paradox of inclusion and exclusion in membership associations. *Human Relations*, 69(2), 439-460. <https://doi.org/10.1177/0018726715590166>
- St-Louis, J.-C., El-Amraoui, A. et Ben Zerrouk, G. (2024). *Les initiatives en équité, diversité et inclusion au sein des organismes communautaires. Des pistes pour le soutien et le renforcement des capacités et des compétences*. Institut universitaire SHERPA. https://medias.centraide.org/webinaire/Rapport_complet_Sherpa.pdf
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Tervalon, M. et Murray-García, J. (1998). Cultural humility versus cultural competence: a critical distinction in defining physician training outcomes in multicultural education. *Journal of Health Care for the Poor and Underserved*, 9(2), 117-125. <https://doi.org/10.1353/hpu.2010.0233>
- Thomas, R. R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 68(2), 107-117. <https://hbr.org/1990/03/from-affirmative-action-to-affirming-diversity>
- Waters, R. D. et Bortree, D. S. (2012). Improving volunteer retention efforts in public library systems: How communication and inclusion impact female and male volunteers differently. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 17(2), 92-107. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/nvsm.438>
- Weber, M. (1964). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (traduit par J. Chavy). Plon.
- Weisinger, J. Y. (2017). Diversity and diversity management in nonprofit organizations. Dans J. E. Sowa et J. K. A. Word (dir.), *The Nonprofit Human Resource Management Handbook: From Theory to Practice* (p. 323-338). Routledge.
- Weisinger, J. Y., Borges-Méndez, R. et Milofsky, C. (2016). Diversity in the nonprofit and voluntary sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 3S-27S. <https://doi.org/10.1177/0899764015613568>

Annexe 1 : Les pratiques mises de l'avant au CSMO-ÉSAC

Pour soutenir l'identification et la classification des pratiques EDI du CSMO-ÉSAC, nous nous sommes appuyés sur le modèle des *Global Diversity, Equity and Inclusion Benchmarks*¹ (Molefi et al., 2021). Nous présentons conséquemment ces pratiques selon quatre grandes catégories : les fondements organisationnels de l'EDI, les pratiques tournées vers l'interne, les pratiques tournées vers l'externe de l'organisation et les pratiques qui assurent une liaison entre ces différentes composantes.

| FONDEMENTS <i>Piloter la stratégie</i> | INTERNE <i>Attirer et retenir des personnes</i> | LIAISON <i>Aligner et connecter</i> | EXTERNE <i>Être à l'écoute et au service de la société</i> |
|--|--|--|--|
| 1. Vision | 4. Recrutement | 8. Évaluation | 12. Communauté |
| <ul style="list-style-type: none"> - Les membres de l'équipe partagent une vision de l'EDI large. - Les valeurs qui soutiennent l'argumentaire EDI sont partagées auprès des membres. - L'organisation est perçue comme un exemple de diversité et d'inclusion par d'autres organisations du secteur. | <ul style="list-style-type: none"> - L'organisation est reconnue pour sa capacité de recrutement inclusif et interpellée pour assister d'autres groupes. - L'étude des candidatures se fait sur la base des CV reçus (les noms ne sont pas regardés). - Les comités de recrutement sont diversifiés. - L'équipe est très diversifiée surtout sur le plan ethnoculturel (21 communautés représentées sur 37 employé·es) et 2ELGBTQI+. | <ul style="list-style-type: none"> - Le CSMO-ÉSAC produit ses propres données sur le secteur (<i>Enquête Repères</i>). - Les choix des services offerts aux membres sont appuyés sur les besoins des membres. - Peu de données sur le secteur en lien avec l'EDI pour le moment, mais volonté d'en avoir davantage pour les prochaines enquêtes repères. - À l'interne, un diagnostic EDI a été fait en 2020. - Le CSMO-ÉSAC participe aux initiatives de recherche en EDI et des chercheurs et chercheuses sont impliqués dans l'organisation. | <ul style="list-style-type: none"> - Le CSMO-ÉSAC se reconnaît un rôle d'inspirer le secteur par ses propres pratiques EDI. - Le CSMO-ÉSAC, par sa mission de développement des compétences offre des services à ses membres directement liés à l'EDI (laboratoire d'inclusion, formations, outils de gestion, etc.). - Le CSMO-ÉSAC est impliqué dans plusieurs structures de concertation. - Des représentant·es de l'organisation siègent sur trois comités de main-d'œuvre spécifiques (PNI, personnes handicapées et personnes de 45 ans et plus). - Les outils et politiques créés à l'interne sont partagés aux partenaires et membres qui en font la demande. |

¹ Cet outil d'évaluation des pratiques EDI, développé par une centaine d'experts et d'expertes, se dit applicable aux organisations de tous pays, de toutes dimensions et de tous domaines.



| | | | |
|---|---|---|---|
| <p>2. Leadership</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les dirigeant·es adoptent une posture d'apprentissage continue - Les dirigeant·es se remettent en question et cherchent à créer un environnement de travail sain et inclusif - Les membres du C.A. et les dirigeant·es s'intéressent à l'EDI (notamment par la facilitation de recherches). | <p>5. Progression</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il existe un processus d'accueil des nouveaux employés où la vision EDI est abordée dès le départ. - Une approche par compétences est utilisée pour l'obtention d'opportunités d'avancement. - Les dirigeant·es portent une vision de leur rôle qui inclut le développement des compétences et le mentorat des employé·es. | <p>9. Communication</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une politique d'écriture inclusive est en cours de rédaction. - Les photos du site Web présentent une image diversifiée de l'équipe de travail - Une attention est portée à l'utilisation d'un vocabulaire, d'un lexique respectueux des groupes sous-représentés. - Adaptation de l'argumentaire EDI utilisé selon le secteur (privé ou ÉSAC). | <p>13. Services et produits</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le CSMO-ÉSAC offre des services de formation et d'information sur l'EDI adaptés aux particularités des membres du secteur. - Les lieux sont adaptés pour les personnes à mobilité réduite et une toilette non-genrée a récemment été installée. |
| <p>3. Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - La politique de conditions de travail intègre la politique EDI. - Une structure de réception des plaintes (Ombudsman) est mise en place. - Un poste est créé pour un·e chargé·e de projet en EDI et un budget y est dédié. | <p>6. Rémunération, descriptions de postes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reconnaissance des diplômes obtenus à l'extérieur du Canada. - Selon les dirigeant·es, les postes sont attribués en fonction des compétences. | <p>10. Apprentissage</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une culture d'apprentissage continue est mise de l'avant. - Les nouveaux employés ont accès à diverses formations dès leur arrivée en poste. - Des formations sur les différents marqueurs de diversité sont offertes à l'équipe. - Les dirigeant·es offrent du mentorat aux employé·es. | <p>14. Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le CSMO s'appuie sur l'expérience ou les connaissances des membres de son équipe diversifiée pour participer à l'adaptation de certains événements. |
| | <p>7. Avantages sociaux et flexibilité</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des accommodements aux horaires de travail sont collectivement négociés (par exemple pour le Ramadan). - Il semble y avoir une ouverture au télétravail avant même la pandémie. | <p>11. Développement durable</p> <p>Aucune mention</p> | <p>15. Approvisionnement responsable</p> <p>Aucune mention</p> |