

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

REPENSER LE CONCEPT DE LA DIVERSITÉ AU SEIN D'UNE ÉQUIPE DE  
TRAVAIL : ÉTUDE EXPLORATOIRE D'UN CONSEIL ADMINISTRATIF D'UNE  
INSTITUTION FINANCIÈRE MONTRÉLAISE

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR  
Ikram AITMANSOUR

OCTOBRE 2021

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»



## REMERCIEMENTS

J'ai beaucoup de reconnaissance et d'admiration à témoigner d'abord à ma Directrice de recherche Emilien Stéphanie Blandine. Je lui suis reconnaissante de m'avoir fait bénéficier tout au long de ce mémoire de sa grande compétence, de sa rigueur intellectuelle, de son dynamisme, de sa patience et de ses conseils qui m'ont beaucoup aidé.

Je voudrais remercier mes parents de m'avoir soutenue tout au long de mon parcours, particulièrement mon père pour tout le soutien qu'il m'a apporté à chaque étape de ce mémoire, m'encourageant à ne jamais abandonner et à être la meilleure version de moi-même.

Je tiens à remercier le personnel universitaire qui m'a soutenu mentalement, dans les moments difficiles, et financièrement à travers l'équipe des bourses ESG.

Je tiens élégamment à remercier les membres du jury qui ont accepté de juger ce mémoire pour l'attention et le temps qu'ils portent à ce travail.

Mes remerciements s'adressent également aux membres du conseil administratif qui ont rendu cette étude possible à travers leurs participations.

Enfin, mes remerciements sont adressés à toutes les personnes qui m'ont soutenu d'une manière ou d'une autre dans la réalisation de ce travail.

## TABLE DES MATIÈRES

|                                                                                                            |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| TABLE DES MATIÈRES .....                                                                                   | iv   |
| LISTE DES FIGURES .....                                                                                    | viii |
| LISTE DES TABLEAUX .....                                                                                   | ix   |
| RÉSUMÉ .....                                                                                               | x    |
| INTRODUCTION .....                                                                                         | 1    |
| CHAPITRE I CADRE THÉORIQUE .....                                                                           | 7    |
| 1.1 Définitions des concepts principaux .....                                                              | 8    |
| 1.1.1 La diversité .....                                                                                   | 8    |
| 1.1.2 La culture .....                                                                                     | 11   |
| 1.1.3 La diversité ethnoculturelle .....                                                                   | 12   |
| 1.1.4 Immigrant de première et de deuxième génération .....                                                | 15   |
| 1.1.5 Racisme, intégration et barrières sociales .....                                                     | 16   |
| 1.1.6 Égalité et équité .....                                                                              | 18   |
| 1.1.7 Intersectionnalité .....                                                                             | 20   |
| 1.2 La « diversité ethnoculturelle » dans le milieu de travail et ses enjeux d'équipe<br>22                |      |
| 1.2.1 La « diversité ethnoculturelle » au travail aujourd'hui .....                                        | 22   |
| 1.2.2 La prise de décision dans les équipes « diversifiées » .....                                         | 24   |
| 1.3 La diversité ethnoculturelle dans les équipes de travail : le cas des conseils<br>administratifs ..... | 27   |
| 1.3.1 La diversité ethnoculturelle dans les conseils administratifs .....                                  | 27   |

|                                        |                                                                                |    |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.3.2                                  | La diversité ethnoculturelle dans les conseils administratifs au Canada        | 30 |
| 1.3.3                                  | Les barrières de la diversité ethnoculturelle dans les conseils administratifs | 34 |
| CHAPITRE II PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE |                                                                                | 38 |
| 2.1                                    | Pourquoi parle-t-on encore de « diversité » ?                                  | 39 |
| 2.2                                    | Ladite « diversité ethnoculturelle » au Canada et au Québec                    | 43 |
| 2.3                                    | Une histoire qui se répète                                                     | 51 |
| 2.4                                    | Ladite « diversité ethnoculturelle » dans les institutions financières         | 56 |
| CHAPITRE III CADRE MÉTHODOLOGIQUE      |                                                                                | 62 |
| 3.1                                    | Approche générale de la recherche                                              | 62 |
| 3.1.1                                  | Le paradigme constructiviste                                                   | 63 |
| 3.1.2                                  | Étude exploratoire de type qualitatif                                          | 65 |
| 3.2                                    | La sélection des participants                                                  | 66 |
| 3.3                                    | Méthode de collecte de données                                                 | 67 |
| 3.4                                    | Instrument de collecte de données                                              | 69 |
| 3.5                                    | Considération éthique                                                          | 70 |
| 3.6                                    | Analyse des données                                                            | 70 |
| 3.7                                    | Processus d'analyse thématique                                                 | 72 |
| 3.7.1                                  | Retranscription des données                                                    | 72 |
| 3.7.2                                  | Réduction des données                                                          | 74 |
| 3.7.3                                  | Affichage des données et conclusion                                            | 76 |
| CHAPITRE IV RÉSULTATS DE LA RECHERCHE  |                                                                                | 78 |
| 4.1                                    | Contexte                                                                       | 78 |

|                                          |                                                                                            |     |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1.1                                    | Évolution de la « diversité » de l'institution financière .....                            | 78  |
| 4.1.2                                    | Description du conseil administratif de la succursale ainsi que sa dynamique.....          | 83  |
| 4.2                                      | Enjeux de la diversité et la diversité ethnoculturelle .....                               | 88  |
| 4.3                                      | Regard des membres sur la « diversité ethnoculturelle » dans le conseil administratif..... | 90  |
| 4.3.1                                    | Hierarchisation inconsciente du « profil enrichi » .....                                   | 92  |
| 4.3.2                                    | Confusion des terminologies .....                                                          | 96  |
| 4.3.3                                    | Obstacles perçus à la « diversité ethnoculturelle » .....                                  | 98  |
| CHAPITRE V DISCUSSION DES RÉSULTATS..... |                                                                                            | 104 |
| 5.1                                      | Les terminologies.....                                                                     | 104 |
| 5.1.1                                    | Les « minorités visibles ».....                                                            | 104 |
| 5.1.2                                    | Les « Autochtones » et les « Allochtones ».....                                            | 106 |
| 5.2                                      | Hierarchisation de la « diversité ».....                                                   | 107 |
| 5.3                                      | Les obstacles .....                                                                        | 109 |
| 5.3.1                                    | Obstacle au niveau sociétal.....                                                           | 109 |
| 5.3.2                                    | Les obstacles au niveau organisationnel et au niveau individuel .....                      | 111 |
| CHAPITRE VI CONCLUSION.....              |                                                                                            | 116 |
| 6.1                                      | Principaux résultats obtenus .....                                                         | 116 |
| 6.2                                      | Apports du travail .....                                                                   | 117 |
| 6.3                                      | Limites et perspectives de recherche .....                                                 | 120 |
| ANNEXE A .....                           |                                                                                            | 122 |
| ANNEXE B .....                           |                                                                                            | 123 |

|                    |     |
|--------------------|-----|
| ANNEXE C .....     | 129 |
| ANNEXE D .....     | 130 |
| ANNEXE E .....     | 133 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 139 |



## LISTE DES FIGURES

|                                                                                                                                                                                                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figure I.1 : Modèle de prise de décision (Olson et al., 2007).....                                                                                                                             | 25  |
| Figure I.2 : L'impact des conflits sur la performance des équipes (Grant, 2021). ....                                                                                                          | 26  |
| Figure I.3 : Modèle de la performance du conseil administratif (Murphy et al., 2007). .                                                                                                        | 29  |
| Figure II.1 : Nombres d'immigrants au Québec et poids démographique de la population<br>immigrante au sein de la population québécoise de 1971 à 2016 (Statistique Canada,<br>2019). ....      | 46  |
| Figure II.2 : Population immigrante dans l'agglomération de Montréal et poids des<br>immigrants au sein de la population totale, 1981-2016 (Ville de Montréal, 2020). ....                     | 47  |
| Figure II.3 : Taux d'emploi de la population de 15 ans et plus selon le statut d'immigrant,<br>région métropolitaine de recensement de Montréal, 2009-2019 (Ville de Montréal, 2020).<br>..... | 47  |
| Figure II.4 : Les « minorités visibles » des tops 6 des Banques du Canada au conseil<br>administratif et au poste des hauts dirigeants (Bloomberg, 2020). ....                                 | 58  |
| Figure III.1 : Interactive model in Miles et Huberman (1994). ....                                                                                                                             | 72  |
| Figure V.1 : Hiérarchisation du « Profil enrichi » du conseil administratif de notre étude<br>.....                                                                                            | 108 |

## LISTE DES TABLEAUX

|                                                                                                                                                                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tableau 1 : Discrimination perçue des Immigrants selon leur maîtrise du français ou de l'anglais selon leur niveau d'éducation 4 ans après leur installation au Canada (Preston et al., 2011). .....                              | 49 |
| Tableau 2 : Discrimination perçue des Immigrants de « minorité visible » comparée aux « immigrants blancs » selon leur maîtrise du français ou de l'anglais 4 ans après leur installation au Canada (Preston et al., 2011). ..... | 49 |
| Tableau 3 : Retranscriptions des entrevues et caractéristiques des participants.....                                                                                                                                              | 73 |
| Tableau 4 : Grille d'analyse des données qualitatives.....                                                                                                                                                                        | 76 |

## RÉSUMÉ

Ce mémoire s'intéresse à la manière dont un conseil administratif (CA) d'une institution financière appréhende le concept de la diversité au sein de son équipe. De nos jours, de nombreux individus d'origines étrangères, faisant partie du bassin de main d'œuvre qualifiée, sont embauchés dans les succursales d'institutions financières au Québec et dans l'ensemble du Canada. Toutefois, quand est-il de cette représentativité dans les conseils administratifs (CA) de ces institutions ? S'appuyant sur une étude qualitative auprès d'un CA d'une institution financière basée à Montréal, ce mémoire permet de s'interroger sur la manière dont il peut exister une forme de perception hiérarchisée de la diversité, la diversité ethnoculturelle n'étant pas toujours au plus haut niveau de la hiérarchie en termes de considération qu'on lui accorde dans nos milieux de travail. L'analyse des données obtenues en suivant une analyse thématique a démontré que malgré les avantages qu'on suppose que la diversité ethnoculturelle peut engendrer en milieu d'entreprise, elle n'est pas toujours appréhendée de la même manière par tous les membres de ce CA. De plus, les obstacles vécus à l'échelle de la société québécoise peuvent constituer un impact quant à l'appréhension adéquate de la diversité ethnoculturelle dans nos milieux de travail notamment lors du recrutement d'effectif.

Mots clés : Diversité ethnoculturelle, institution financière, conseil administratif, immigrants de deuxième et troisième générations, minorités visibles, allochtones, recrutement, Québec.

## INTRODUCTION

Au cours des dernières décennies, la mondialisation et l'internationalisation ont favorisé de plus en plus les échanges des biens et services entre les pays, et ont permis aux individus de s'ouvrir aux marchés mondiaux. Dans ce contexte, l'arrivée des nouvelles technologies a valorisé davantage la communication entre les nations et a virtuellement rétréci la planète (Jean, 2000). Ces changements sociaux ont donné lieu aux migrations de milliers d'individus chaque année vers les pays développés, ceci a également favorisé la coexistence de diverses cultures sur les mêmes territoires et a créé des sociétés « multiculturelles » et « multiraciales » (Kwan *et al.*, 2015).

La société canadienne a accueilli 208 234 personnes du 1er juillet au 1er octobre 2019. Ainsi, le Canada a augmenté sa population de 200 000 personnes (0,6 %) en un seul trimestre. Ce fut la croissance la plus observable depuis juillet 1971 (Statistique Canada, 2019). D'ailleurs, les prédictions démographiques prévoient que les « minorités visibles »<sup>1</sup> pourraient représenter 63 % de la population à Toronto, 59 % à Vancouver et 31 % à Montréal en 2031 (Statistique Canada, 2018). Cette croissance migratoire contribue au développement des entreprises canadiennes. Par exemple, CPA Canada a démontré que les entreprises qui ont plus de « diversité ethnoculturelle » sont 35 % plus susceptibles d'avoir des rendements financiers supérieurs à la médiane nationale de leur secteur (CPA Canada, 2016).

---

<sup>1</sup> Il s'agit des personnes autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche. Il s'agit des Chinois, de Sud-Asiatiques, de Noirs, de Philippins, de Latino-Américains, d'Asiatiques du Sud-Est, d'Arabes, d'Asiatiques occidentaux, de Japonais, de Coréens et d'autres minorités visibles multiples (Statistique Canada, 2008)

Le nombre de Montréalais nés à l'étranger s'est accru progressivement entre 1981 et 2016. Lors du dernier recensement de la population, la ville dénombrait près de 645 000 immigrants sur le territoire en 2016, soit 74 % de plus que les 370 000 présents en 1981. Le poids démographique des Montréalais issus de l'immigration au sein de l'ensemble de la population s'est également accru depuis 35 ans, il est passé de 21 % en 1981, à 34 % en 2016 (Ville de Montréal, 2020).

Partant de ce constat, la diversité dans le contexte canadien, est considérée, comme étant un avantage concurrentiel. Toutefois, pour permettre à l'entreprise concernée de bien profiter de cet avantage, il est indispensable de gérer convenablement la diversité dans le milieu de travail. Parmi les exigences majeures pour réussir ce défi, mettre en place des bonnes pratiques de la gestion des ressources humaines notamment le processus d'intégration interculturelle et le recrutement éthique et responsable.

Le pays regroupe depuis plusieurs années des multitudes d'origines, de cultures, de langues et de religions (Laczko, 1994). À chacune de ces étapes, le Canada a dû répondre de manière constructive aux nouvelles formes de « diversité » et a dû créer un environnement de coexistence et de coopération, afin de permettre aux nouveaux arrivants de « s'intégrer » dans son pays, sans porter atteinte aux accommodements de ses citoyens ainsi qu'à ses anciens arrivants (Kymlicka, 2007).

L'émergence des nouvelles communautés dans la société a encouragé les entreprises à recruter de plus en plus de personnes présumées « diversifiées », ce qui a élargi le nombre de recherches empiriques sur ce sujet (Jha, 2009). Certains chercheurs ont affirmé que la « diversité ethnoculturelle » accorde aux entreprises des avantages concurrentiels puisqu'elle leur permet de s'ouvrir aux marchés de ces communautés (Jha, 2009). Tandis que d'autres chercheurs ont démontré que cette « diversité » a beaucoup d'avantages dans le domaine financier : elle leur permet d'augmenter leur rentabilité, leur performance, et

leur retour sur investissement de 35 % comparé à la moyenne de leur industrie (Hunt *et al.*, 2015). De nombreuses entreprises notamment les multinationales se sont retrouvées dans un contexte social où l'acceptation de la différence n'est pas une option, mais plutôt une nécessité (Kim, 2006).

Ce constat, additionné au fait que le CPA Canada (2016) a démontré que les entreprises qui ont plus de « diversité ethnoculturelle » sont 35 % plus susceptibles d'avoir des rendements financiers supérieurs à la médiane nationale de leur secteur, a contribué à l'apparition de la « diversité ethnoculturelle » comme enjeu majeur des entreprises dans les pays développés (CPA Canada, 2016). À cet effet, l'émergence des nouvelles communautés dans la société a encouragé les entreprises à recruter de plus en plus de personnes présumées « diversifiées » afin de faire face à leur concurrence (Jha, 2009).

Le défi majeur pour les gestionnaires est l'identification d'une démarche permettant aux personnes issues de nationalités différentes de mettre en commun leurs compétences avec une approche cohérente pour fournir collectivement un rendement de qualité. Cette finalité stratégique nécessite bien évidemment une politique claire et explicite de la part des entreprises pour la promotion de la diversité. D'autre part, il est primordial d'avoir des décideurs et des gestionnaires qui possédant des qualités personnelles ainsi que le savoir-faire adéquat.

Ce qui suit indique les objectifs spécifiques de ce travail et évoque l'environnement de l'étude effectuée :

## I. Problématique et questionnement de recherche

Néanmoins, malgré les avantages que pourraient offrir la « diversité ethnoculturelle » aux conseils administratifs, le niveau de diversité dans les CA au Canada reste faible. En 2006, la représentation des femmes et des « minorités visibles » sur les conseils administratifs

était basse et ne reflétait pas la démographie du marché canadien (Statistiques Canada, 2006). En 2016, les « minorités visibles » au Canada constituent jusqu'à 22,3 % de la population totale, alors qu'ils ne représentent que 4,5 % des administrateurs des 500 plus grandes sociétés canadiennes (FP500) en termes de revenus (MacDougall, Valley, 2018). En 2020, le journal « Financial Post » a révélé les résultats des entreprises de l'indice boursier S&P/TSX 60 du Canada. Sur 23 CA et 255 postes d'administrateurs, seulement 14 administrateurs (5,5 %) appartenaient à une « minorité visible » ; seulement 3 des administrateurs sont autochtones (1 %) et seulement 2 administrateurs sont handicapés (moins de 1 %). De plus, parmi les 23 conseils administratifs, 14 entreprises n'avaient aucun membre de « minorité visible » au conseil, tandis que 20 entreprises n'avaient aucun administrateur autochtone et 21 n'avaient aucune personne handicapée comme administrateur (Zochodne, 2020).

Partant de cette mise en contexte, la problématique centrale de notre travail de recherche sera définie comme suit :

Comment un conseil administratif d'une institution financière à Montréal appréhende-t-il la « diversité ethnoculturelle » au sein de sa dynamique organisationnelle

Pour apporter les éléments de réponse, nous allons décortiquer cette problématique centrale en quatre questionnements de recherche :

- 1- Comment se présente le phonème de la diversité dans le contexte canadien, et plus particulièrement dans la région administrative de Montréal ?
- 2- Quelle perception a-t-on de la diversité dans les institutions financières ?
- 3- Quels sont les apports théoriques de la « diversité » ?

## II. Méthodologie de recherche

Tout au long de ce travail de recherche, nous nous pencherons sur les raisons de la sous-représentation des « communautés ethniques » du point de vue des administrateurs d'un conseil administratif. Notre finalité principale consiste à explorer et découvrir à travers les participants leurs points de vue et leurs perspectives sur la « diversité » et la « diversité ethnoculturelle ». Dans le contexte de cette étude, notre objectif est de rendre compte, le plus authentiquement possible, des expériences de nos participants. À cet effet, une analyse thématique sera adoptée. Cette méthode consiste à dégager un portrait d'ensemble à partir d'un corpus donné.

Pour cela, nous adopterons une méthode qualitative considérée comme la plus adéquate avec nos objectifs. Cette méthode va nous permettre de produire une description détaillée des sentiments, opinions et expériences des participants des interlocuteurs et d'interpréter le sens de leurs actions. Cette méthode choisie, comportant des entrevues semi-dirigées qui ont ensuite été codées afin d'émerger des thèmes de manière inductive.

## III. Plan du travail

Nous avons exposé brièvement dans cette introduction générale le contexte conceptuel et géographique qui engendre de notre sujet de recherche. Dans le prochain chapitre, nous présentons les travaux antérieurs qui ont porté sur la diversité ethnoculturelle ainsi que les définitions pertinentes qui permettent de mieux comprendre notre sujet d'étude. Le deuxième chapitre expose la problématique de recherche traitée dans ce mémoire. Il dévoile également les questionnements opérationnels et académiques à l'origine de notre introspection. Le troisième chapitre expose notre méthodologie, caractérisée surtout par la description de notre étude empirique et qualitative. Ensuite, les deux derniers chapitres décrivent les résultats de nos entrevues en nous basant sur la littérature tout en évoquant



notre contribution à celle-ci. Finalement, le dernier chapitre présente nos conclusions en réponse aux résultats obtenus, les limites de notre expérience et les possibilités d'autres travaux complémentaires à venir.

## CHAPITRE I

### CADRE THÉORIQUE

Le terme diversité, comme concept ayant trait à des milieux sociaux caractérisés par une hétérogénéité importante parmi les individus, est à ce jour omniprésent dans les discours sociopolitiques des pays industrialisés. Le langage de la diversité est adopté aujourd'hui comme un mantra sacré (Puwar, 2004). Il apparaît tant dans les déclarations officielles (déclarations de mission, proclamations de règlements sur l'égalité et l'équité) que dans les répertoires d'images qui sont aisément identifiables en tant que représentation de la diversité (Kuslits, 2013). Au sein des entreprises, la diversité est devenue un gage de développement voire de performance (Barth et Falcoz, 2007). Au cours de ces dernières années, ce phénomène se reflète à travers la multiplication des discours des politiciens, des travaux académiques et de la presse, qui s'interrogent sur les conditions dans lesquelles l'autre est accueilli dans les sociétés développées et dans les divers milieux de travail (Martin, 2010).

Nous consacrons le présent chapitre à l'élaboration du cadre théorique. Dans un premier temps, nous jugeons qu'il est nécessaire de procéder à un exercice définitionnel non exhaustif, mais précis de certains concepts qui portent beaucoup de confusion dans les sociétés contemporaines. Ensuite, nous explorerons la littérature et les recherches scientifiques sur la « diversité » et la « diversité ethnoculturelle », ainsi que les recherches sur les dynamiques de travail des équipes et particulièrement des conseils administratifs.

## 1.1 Définitions des concepts principaux

### 1.1.1 La diversité

L'étude de la « diversité » en entreprise requiert une clarification de son processus sémiotique en vue d'appréhender de manière globale les conséquences de son utilisation à travers les discours officiels. Malgré son caractère général, voire imprécis, l'emploi de ce concept se démocratise et s'accroît dans divers milieux professionnels, notamment au sein des secteurs académiques et financiers. La définition la plus répandue de la « diversité » est celle qui soutient que chaque individu est unique et différent en raison de son origine, son physique, son ethnie, son sexe, son orientation sexuelle, son statut socio-économique, son âge, ses croyances religieuses, politiques ou idéologiques (Mayo et Lowe, 2013). De plus, selon l'enseignante-chercheuse Margaret Ann Neale (1999) à l'École Supérieure de Commerce de Stanford, la « diversité » se traduit également par des perceptions singulières qui découlent de l'éducation, de l'expérience, des valeurs et des objectifs de chaque individu.

La conceptualisation de la « diversité » qui a vu le jour aux États-Unis avait pour dessein d'enrichir notre vocabulaire afin de mieux penser les inégalités sociales et les phénomènes qui en découlaient. Ensuite, la notion de « diversité » est apparue en Europe, entre 1985 et 1995, quand Jacques Delors, le président de la commission de l'Union européenne, a incité le secteur privé à lutter contre le chômage, l'exclusion sociale et les discriminations (Van de Walle, Mordret, 2008). Dès lors, le concept de la « diversité » s'est inscrit en tant que responsabilité sociale des pays développés, son rôle étant de permettre aux individus de cohabiter, de coopérer et d'interagir dans une société bâtie sur l'égalité des chances (Daniel, 2006).

Toutefois, malgré cette évolution conceptuelle favorable au principe d'égalité, la corrélation entre le signifiant (la face matérielle du signe) et le signifié (le concept) du terme « diversité » demeure imprécise. Le lien entre un mot et sa représentation mentale s'opère de manière conventionnelle, il incombe donc à l'être humain d'associer aux mots une ou plusieurs idées qui évolueront au fil du temps (Saussure, 1916). Le signifié de la « diversité » renvoie à des concepts complexes et contradictoires ce qui ne permet pas d'appréhender pleinement « la fonction référentielle »<sup>2</sup> de la « diversité ». Par exemple en sociologie, la « diversité » concerne le « multiculturalisme » (Wellner, 2000). Dans un premier temps, le « multiculturalisme » sépare la société entre le groupe homogène qui est appelé la « majorité » et les « minorités » perçues comme des groupes hétérogènes et marginaux. Ensuite, après avoir créé cette séparation, ce concept se réfère à « l'intégration » pour retirer et corriger cette séparation (Beck, 2011). Finalement, les notions du « multiculturalisme » et de la « diversité » ne mettent pas fin aux inégalités sociales, bien au contraire, elles les ont renforcées par une séparation de la société (Sabbagh, 2004).

Ainsi, l'hétérogénéité des facteurs auxquels cette notion s'identifie augmente la complexité du système d'une entreprise et le nombre de situations auxquelles elle doit faire face (Cintas et Vatteville, 2012). En d'autres termes, l'entreprise doit non seulement rester compétitive sur le marché, mais aussi tenir compte de la « diversité » au niveau du genre, de l'âge, de l'ethnie, etc. (Cintas et Vatteville, 2012). Certains auteurs ont simplifié la notion de la « diversité » en milieu professionnel en la rapprochant de l'image de l'oignon qui possède plusieurs couches sous son noyau. En d'autres termes, la diversité en milieu professionnel contient quatre niveaux : les dimensions organisationnelles, les

---

<sup>2</sup> Roman Jakobson dans *Essai de linguistique générale* (1963) associe plusieurs fonctions au langage. La fonction référentielle est centrée sur le monde extérieur, elle permet de s'extraire de la représentation mentale d'un objet ou d'une idée afin de l'identifier dans un contexte réel.

dimensions externes, les dimensions internes et la personnalité (Gardenswartz et Rowe, 1994).

D'abord, la dimension organisationnelle reflète l'épaisseur la plus fine d'un individu. Cette première dimension se compose de caractéristiques sous le contrôle de l'organisation dans laquelle un individu travaille, telles que le statut de direction, le lieu de travail, l'ancienneté, le département divisionnaire, le champ de travail et la classification du niveau fonctionnel. Ainsi, l'employé a une influence limitée sur cette dimension (Gardenswartz et Rowe, 1994).

Ensuite, la deuxième couche de l'oignon, la dimension externe, désigne les caractéristiques issues des choix de vie d'un individu. Il s'agit notamment de ses habitudes personnelles, ses loisirs, sa religion, ses formations, son expérience professionnelle, son apparence, son statut social, son état matrimonial, sa localisation géographique et son revenu. L'individu exerce un niveau de contrôle plus élevé sur les caractéristiques externes relativement aux caractéristiques de la dimension organisationnelle (Gardenswartz et Rowe, 1994).

La troisième couche, la dimension interne, représente des caractéristiques sur lesquelles l'individu n'a aucun contrôle, ces derniers sont souvent à l'origine de préjugés et de discriminations liées au lieu de naissance d'un individu, son âge, son origine ethnique, son sexe ou sa capacité physique (Gardenswartz et Rowe, 1994).

Enfin, le noyau, la personnalité, symbolise les traits et les caractéristiques stables d'un individu qui déterminent la manière dont il ou elle se comporte par rapport à une situation. Cette quatrième dimension est influencée par les autres couches dans la mesure où chaque individu interagit avec le monde qui l'entoure (Gardenswartz et Rowe, 1994).

### 1.1.2 La culture

Dans sa plus simple expression, la culture désigne l'ensemble des connaissances, des savoir-faire, des traditions, des coutumes, propres à un groupe humain, à une civilisation. Elle englobe de très larges aspects de la vie en société tels que l'art, le droit, la morale, les habitudes, les croyances, etc. (Tylor, 1871). Toutefois, la définition de la culture change dans le temps. Hansen et al. (2009) expliquent qu'au départ la culture était limitée aux contextes ethniques ou aux nationalités (par exemple : « les Italiens s'habillent élégamment »). Actuellement, les caractéristiques de la culture sont spécifiques à des systèmes de tailles différentes, comme l'illustre par exemple la culture occidentale qui se distingue de la culture orientale ou de la culture organisationnelle (Hasen *et al.*, 2009).

La culture organisationnelle qui constitue la base de l'identité d'une entreprise met en évidence les valeurs partagées par tous les membres du groupe et les unifie autour de ses valeurs (Cameron et Quinn, 2011). De ce fait, plusieurs chercheurs ont essayé de comprendre les attitudes et les valeurs des individus de culture distincte pour leur permettre de travailler de manière performante au sein d'une équipe (Hasen *et al.*, 2009). Geer Hofstede (1982) fait partie de ces chercheurs, son étude a servi comme base de nombreuses recherches sur la culture dans le domaine des sciences de la gestion. En 1982, il a analysé les dissimilitudes entre plusieurs pays, ce qui lui a permis de créer un modèle de management interculturel à six dimensions.

Toutefois, la manière dont sont conceptualisées ces dimensions offre une image figée, voire archétypale, des influences culturelles. L'auteur semble les considérer comme indépendantes et ayant chacune deux pôles identifiés (Pastorelli, 2020). Pourtant, dans un contexte où le taux d'immigration dans les pays avancés est en perpétuelle croissance, le modèle de Hofstede demeure prototypique. Les phénomènes varient selon des individus et le contexte spatio-temporel. Plusieurs schémas comportementaux peuvent être

observés, par exemple un immigrant peut rejeter sa propre culture et celle de la société d'accueil (1), rejeter sa propre culture et accepter celle de la société d'accueil (2), maintenir sa propre culture et rejeter celle de la société d'accueil (3) ou maintenir sa propre culture et accepter celle de la société d'accueil (4) (Berry et Sam, 1997). Selon Bhatia et Ram (2004), les immigrants développent de plus en plus d'identités hybrides, ils assimilent les valeurs, les croyances et les idéologies du groupe dominant tout en gardant celles de leurs propres groupes culturels (Bhatia et Ram, 2004).

### 1.1.3 La diversité ethnoculturelle

La diversité ethnoculturelle rassemble de multiples « communautés ethniques » ayant des cultures et des traditions différentes qui se transmettent de génération en génération dans leurs communautés (Revenu Canada, 2005). Elle se distingue de la « race » qui concerne les caractères biologiques et morphologiques liés à des ancêtres communs (Wallman, 1986). Certains sociologues et certains anthropologues ont décrit l'ethnicité comme deux feux qui ne sont pas mutuellement distinctifs. Le premier est stable et universel, il peut être attribué à la naissance telle que la couleur de la peau (une caractéristique liée à l'ethnie). Le second feu découle de l'histoire d'un groupe d'individus (Hasmath, 2016), il symbolise un héritage commun de ses ancêtres tel que la langue (Fishman, 1980) et l'affiliation religieuse (Goldman, 2001).

Toutefois, la relation à l'ethnicité change dans le temps et selon les lieux dépendamment des contextes sociaux et politiques (Kolo, 2012). Par exemple, une Américaine d'origine japonaise peut ne pas suivre les pratiques ou les coutumes de ses ancêtres et se considérer plutôt comme une Américaine (Pariona, 2018). L'identité des groupes ethniques ne repose plus sur des traits exclusivement physiques, mais plutôt sur des valeurs, des croyances et

des préoccupations partagées qui sont propices à l'accoutumance des conditions sociales (Hasmath, 2016).

Pour faire face à ces évolutions, les Pays-Bas distinguent dans ses discours publics les « Autochtones », les individus d'origine hollandaise, des « Allochtones », les individus d'origine non hollandaise (Kalter *et al.*, 2011). Le terme « Autochtone » qui vient du grec « né de la terre même » désigne une personne qui n'est pas originaire du pays dans lequel elle vit. Le nom « Allochtone » qui signifie littéralement « terre d'ailleurs » désigne une personne qui n'est pas née dans le pays dans lequel elle réside. Dans certains pays, depuis les années 1990, le substantif « allochtone » remplace les expressions du type « issu de l'immigration » ou « d'origine étrangère » (Larivière, 2011).

Au Canada, des incohérences sémantiques persistent dans la façon de nommer les individus nés sur le territoire et les individus étrangers. Le lexique sociopolitique admet le terme « Autochtone » pour identifier les natifs d'origine indienne et désigne les individus étrangers par des expressions ambiguës telles que « minorité visible », « minorité ethnique » ou « personne issue de l'immigration » (Larivière, 2011). Ces expressions sont souvent considérées comme synonymiques, et portent beaucoup de confusion. En 2007, la commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse a parcouru les sites de plusieurs organismes québécois et a observé une confusion dans la terminologie utilisée concernant l'accès à l'égalité et l'équité en matière d'emploi, notamment les expressions « minorités visibles » et « minorités ethniques ». De ce fait, selon cet organisme gouvernemental, il est essentiel d'utiliser les terminologies appropriées puisque les groupes visés par les programmes d'accès à l'égalité en emploi varient selon la juridiction, la Loi ou l'obligation contractuelle concernée.

D'une part, les « minorités visibles » d'après la loi sur l'équité en matière d'emploi (1995), sont des personnes autres qu'autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas



la peau blanche. Cela inclut des personnes qui se définissent comme Arabes, noires, asiatiques, ou d'Amérique latine (Statistique Canada, 2008). D'autre part, le terme « minorité ethnique » désigne des individus autres que les Autochtones, dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais (Gouvernement du Québec, 2021).

Selon De Rudder *et al.*, la notion de « minorité visible » renferme de fortes ambiguïtés. Si ces individus sont réunis en « groupe » et désignés par l'appellation de « minorité », c'est avant tout par le biais d'un processus de construction sociale. Ainsi, il ne s'agit pas nécessairement de groupes se considérant eux-mêmes comme des communautés sociales et historiques, c'est principalement « le traitement à la fois différent et inéquitable dont ils sont l'objet qui force ou renforce leur sentiment de partager une situation et des intérêts » (De Rudder *et al.*, 2001).

De plus, il n'est pas convenable d'utiliser le terme « minorité visible » si son antonyme (« majorité visible » ou « majorité invisible ») n'est pas utilisé dans les discours officiels (Larivière, 2011). Afin de corriger le concept paradoxal du signe qui participe à marginaliser les individus d'origine étrangère, l'auteur propose d'identifier trois groupes d'individus au Canada : Les « Autochtones » pour désigner les deux groupes de natifs, en lui ajoutant nom « aborigène » pour les natifs d'origine indienne ; et le terme « Allochtones » remplacerait les « immigrants » (Larivière, 2011). Deuxièmement, la Commission ontarienne des droits de la personne a déclaré que l'utilisation du terme « personne racisée » est préférable au terme désuet et inexact de « minorité visible » puisqu'il influence notre représentation mentale (le signifié) à définir le « blanc » ou le « caucasien » comme la norme et identifie les individus en fonction d'un « écart » par rapport à cette « norme » (Commission ontarienne des droits de la personne, 2020).

Wimmer et Glick (2002) ont également souligné les conséquences négatives de l'expression « issue de l'immigration » dans la mesure où cette notion appréhende le

processus de migration comme étant une anomalie. Par ces choix sémantiques, les immigrants sont perçus comme des êtres « différents » de la population nationale prétendument « naturelle » et « bien définie » (Wimmer, et Glick 2002). Les termes « issus de l'immigration » ou « issus de la diversité ethnoculturelle » réfutent l'idée que ces individus peuvent adopter la culture du pays d'accueil. Ils ne prennent pas en considération « l'adaptation » et « l'acculturation » de ces derniers (Berry et Sam, 2006). Les premières recherches sur « l'acculturation » supposaient que les individus acculturés choisissaient impérativement entre l'une des deux cultures. C'est-à-dire qu'ils devraient renoncer soit à la culture dominante, soit à la culture de leurs origines (Gordon, 1964). Finalement, les chercheurs ont découvert qu'un individu peut être influencé à la fois par la culture externe (généralement dominante) et par sa culture d'origine (généralement non dominante) (Grave, 1967). De ce fait, l'acculturation est propre et unique à chaque personne, même si des individus ont les mêmes origines, ils ne vont pas nécessairement expérimenter la même « acculturation » (Berry et Sam, 2006).

Au cours des dernières années, la question des jeunes immigrants a suscité l'intérêt du débat public. Selon Sabatier et Berry (2008), de nombreux chercheurs se sont interrogés sur leur sentiment d'appartenance et leur degré de participation comparativement à leur culture patrimoniale et à celle de leurs pays d'accueil. Ces chercheurs se sont particulièrement intéressés aux jeunes de la « deuxième génération », car ils avaient pour défi de trouver un moyen de vivre avec, et entre, le patrimoine culturel et communautaire de leurs parents et celui de leur nouvelle société (Sabatier et Berry, 2008).

#### 1.1.4 Immigrant de première et de deuxième génération

L'acculturation réfère à un changement de norme sociale et culturelle d'un individu ou d'un groupe à la suite d'un contact avec une autre culture (Redfield *et al.*, 1936). Plusieurs

chercheurs ont analysé le processus d'acculturation des enfants immigrants de « deuxième génération », au niveau de leur langue maternelle, de leurs trajectoires sociales, matrimoniales, éducatives, professionnelles et économiques (Oropesa et Landale, 1997). Toutefois, les recherches n'ont pas établi de consensus clair et précis sur la définition d'un « immigrant de deuxième génération » (Wimmer, 2008). Par exemple, aux États-Unis, le terme fait référence à la fois aux enfants nés aux États-Unis et dont les deux parents sont nés à l'étranger ; aux individus nés à l'étranger qui ont immigré durant l'enfance ; ainsi qu'aux enfants nés aux États-Unis dont l'un des deux parents est né à l'étranger. Par conséquent, ce terme générique présuppose que toutes ces catégories font partie des « immigrants de deuxième génération » (Rumbaut, 2004).

Ainsi, le terme « immigrants de deuxième génération » présume que les enfants des immigrants sont eux aussi des « immigrants », bien qu'ils n'aient pas eux-mêmes vécu une expérience de migration (Schneider, 2016). De plus, cette notion les associe d'emblée à des « problèmes d'intégration », alors qu'ils ne se considèrent ni en tant qu'immigrants, ni en tant que problématique relevant de ce phénomène (Schneider, 2016). Par conséquent, une différenciation entre ces groupes est importante, car ces confusions créent des barrières sociales par rapport aux sentiments d'appartenance communautaires de ces individus (Wimmer, 2008).

#### 1.1.5 Racisme, intégration et barrières sociales

Les doctrines racistes sont fondées sur le raisonnement, explicite ou implicite, de la supériorité d'un groupe humain par rapport à d'autres groupes humains (Taguieff, 1987). Selon Balibar (2005), la notion de « racisme » s'est renforcée principalement au cours de trois périodes historiques. Dans un premier temps, le racisme apparaît en 1920 lors de la fondation du Parti national-socialiste des travailleurs allemands (NSDAP) et sous le Troisième Reich (1933-1945). Cette période marquée par un antisémitisme d'État a

conduit à des exterminations systémiques, il s'agit d'un racisme colonial qui divise l'humanité en races « supérieures » et « inférieures », « civilisées » et « barbares ». Deuxièmement, elle apparaît à la suite des « stéréotypes »<sup>3</sup> de couleurs de peau, dans les sociétés postcoloniales qui confèrent un statut inférieur aux descendants d'esclaves d'origines africaines. Troisièmement, la notion de racisme se manifeste en tant que « mythe » qui suppose que les croyances, les capacités intellectuelles, les différences biologiques, sociales et culturelles sont transmises « héréditairement ». Enfin, cette combinaison de situations aurait causé ou justifié, d'une part, les inégalités ethniques constituant la population humaine, en particulier la supériorité de la race « blanche » sur les races de « couleur », d'autre part, elle aurait amené une crainte du métissage (Balibar, 2005).

À contrario, le terme « racisé » met en évidence le caractère socialement construit des différences. Cette notion suggère que la « race » n'est ni n'objective, ni biologique, mais qu'elle est une idée construite qui sert à représenter, catégoriser et exclure les « Autres » (Pierre, 2017). Dans le but de pallier aux exclusions sociales et ethniques, l'équité s'apparente comme un vecteur d'inclusion dans de nombreux débats. L'équité a pour objectif d'éliminer les barrières systémiques qui désavantagent certains groupes. Elle tient compte des différentes réalités, présentes ou historiques, pour donner l'occasion à tous les individus de bénéficier équitablement des mêmes opportunités. D'autre part, l'inclusion met en place des pratiques pour permettre aux « communautés ethniques » de se sentir valorisées, soutenues et respectées au sein de la société (Fonds de Recherche Société et Culture du Québec [FRQSC], 2021).

---

<sup>3</sup> Les stéréotypes sont fondamentalement incorrects et basés sur des généralisations de certains groupes sociaux qui ont parfois été historiquement maltraités, comme les « minorités raciales » et les « minorités ethniques » (Glaeser 2005; Steele 2011).

La politique d'inclusion à l'égard des immigrés est différente d'un pays à l'autre, bien qu'il puisse y avoir une nette convergence entre les pays. Le Royaume-Uni, par exemple, s'est basé sur une « approche multiculturelle »<sup>4</sup> d'égalité des chances et a créé des législations antidiscriminatoires et des exemptions de certaines lois pour les « immigrés ». Par exemple, les sikhs pouvaient porter leur turban à la place d'un casque sur le lieu de travail, ou alors les policières musulmanes pouvaient porter un voile pendant leur service. Toutefois, cette approche aurait dû être examinée davantage puisqu'elle n'a pas intégré les immigrants dans la société, bien au contraire, elle a créé des séparations et des barrières sociales en Grande-Bretagne et dans différents pays (Algan *et al.*, 2010).

D'ailleurs, ces séparations sont au cœur des débats sur le multiculturalisme et sur la « diversité » puisqu'ils renforcent les « stéréotypes » et les « préjugés » créant ainsi des « barrières sociales » (Algan *et al.*, 2010). Les stéréotypes sont couramment une source de préjugés dans les relations interpersonnelles et intercommunautaires dans la société. Ils s'appuient sur des idées préconçues, des clichés, des jugements infondés qui, souvent, poussent les individus à adopter une attitude négative envers une personne, un groupe, une institution ou tout un milieu social (Alba, 2005).

#### 1.1.6 Égalité et équité

L'égalité signifie que les individus sont autorisés à concevoir et à faire des choix sans être restreints par des stéréotypes et des préjugés. Ce principe traduit que les droits, les

---

4 Une approche d'intégration : Ceci est bien résumé par la citation suivante du ministre de l'Intérieur du Royaume-Uni Roy Jenkins en 1966 : « Je ne pense pas que nous ayons besoin dans ce pays d'un melting-pot, qui mettra tout le monde dans le même moule [...] Je définis l'intégration par conséquent, non comme un processus de dégradation d'assimilation, mais plutôt comme l'égalité des chances, accompagnée par la diversité culturelle dans une atmosphère de tolérance mutuelle » (Algan *et al.*, 2010).

responsabilités et les opportunités ne dépendent pas de l'identité des personnes (Fonds des notions unies pour la population, 2005). L'équité quant à elle, réfère à un traitement juste, visant l'élimination des barrières systémiques qui désavantagent certains groupes. Un traitement équitable n'est pas nécessairement identique pour tous et toutes, mais tient compte des différentes réalités, présentes ou historiques, afin de permettre à toutes les personnes de bénéficier des mêmes circonstances opportunes en matière de promotion et de soutien à la recherche (Fonds de recherche québécois, 2021).

Les stratégies d'équité ne désirent pas offrir exactement le même traitement à chaque individu, mais plutôt d'adapter les stratégies en fonction des besoins pour atteindre l'égalité (Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada [CRSNG], 2015). Par exemple, il peut s'avérer inéquitable de traiter les individus comme s'ils étaient égaux dans un contexte où le système a longtemps désavantagé certains individus, si bien que ces derniers ne pouvaient pas fonctionner comme des égaux (CRSNG, 2015).

Les inégalités empêchent le développement d'un sentiment d'acceptation chez les individus qui en souffrent, ce qui entrave à son tour leurs identifications et leurs sentiments d'appartenance à la société. La lutte contre les discriminations et les inégalités socio-économiques est donc indissociable de la volonté de bâtir une société cohésive (Gagnon *et al.*, 2014). Au Québec, il existe principalement quatre Lois qui s'adressent à la discrimination au travail et elles sont d'époques. Les deux premières sont : la *Charte des droits et libertés de la personne du Québec*, approuvée en 1976, et la *Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées*, approuvée trois ans plus tard, en 1979 (Déom *et al.*, 2006). Ensuite, la *Loi sur l'équité salariale*<sup>5</sup>, adoptée en 1996, et la *Loi sur*

---

<sup>5</sup> La présente loi a pour objet de corriger les écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe à l'égard des personnes qui occupent des emplois dans des catégories d'emplois à prédominance féminine (Légis Québec, 2021).

*l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*<sup>6</sup>, adoptée en 2001 (Déom *et al.*, 2006).

Selon Déom *et al.* (2006), la majorité des lois pour l'égalité et l'équité au Québec ont été faites principalement pour améliorer la situation des femmes sur le marché du travail (Déom *et al.*, 2006). Pourtant, de nombreuses améliorations restent à faire, que ce soit dans le faible taux de mixité en emploi, les manifestations de stéréotypes sexuels, la conciliation des vies familiales et professionnelles ou le « plafond de verre » (Gouvernement du Québec, 2017). On signifie par « plafond verre » les « freins invisibles » à la promotion des femmes dans les structures hiérarchiques. Il constitue un obstacle dans l'évolution de leur carrière au sein de l'entreprise et limite leur accès à des postes à responsabilité (Halpern, 2016).

Le chantier de l'égalité de fait demeure donc encore inachevé. Depuis, de nombreuses stratégies gouvernementales ont été proposées par le gouvernement québécois, notamment « la stratégie vers l'égalité entre les femmes et les hommes vers 2021 ». Cette stratégie tient compte de la dimension intersectionnelle en actualisant l'enjeu de l'atteinte de l'égalité pour les femmes du Québec.

#### 1.1.7 Intersectionnalité

L'intersectionnalité renvoie à une théorie transdisciplinaire qui nous invite à appréhender la complexité des identités et des inégalités sociales. Elle conteste la séparation et la

---

<sup>6</sup> La présente loi institue un cadre particulier d'accès à l'égalité en emploi pour corriger la situation des personnes faisant partie de certains groupes victimes de discrimination en emploi, soit les femmes, les personnes handicapées, les autochtones, les personnes qui font partie d'une « minorité visible » (Lévis Québec, 2021).

hiérarchisation des grands axes de la différenciation sociale à savoir le genre, la race, l'ethnicité, l'âge, la capacité physique et l'orientation sexuelle (Brah et Phoenix 2004). Et vise à mieux comprendre les réalités des individus appartenant aux groupes marginalisés tels que les femmes et les « minorités visibles » (Choffat et Martin, 2014).

Issue des travaux pionniers des féministes noires aux États-Unis et en Grande-Bretagne sur la persistance des rapports de domination (race/genre/classe), l'intersectionnalité est devenue le terme privilégié dans les milieux académiques et militants anglophones pour désigner la complexité des inégalités (Bilge, 2009). Ce terme a été proposé par Kimberlé Crenshaw en 1989 dans le domaine juridique de l'anti-discrimination pour faire face à des situations où les juges ne considéraient pas les femmes de couleur comme représentatives de l'un des deux groupes : les femmes et les minorités ethniques (Crenshaw et Bonis, 2005). Crenshaw (2005) explique l'importance de cette notion : « Les femmes noires ne sont pas discriminées comme femmes ni comme Noires. Elles sont discriminées comme femmes noires. C'est à cela que doit servir l'intersectionnalité : révéler la spécificité de situations souvent invisibilisées ». Le sens du terme a depuis été élargi, dans les années 2010, et réunit dorénavant toutes les formes de discriminations qui peuvent s'entrecroiser (Aytaçoğlu, 2018). Par exemple, l'atteinte de l'égalité n'est pas identique d'une femme à l'autre. L'âge, l'origine ethnique, l'orientation sexuelle ou encore l'expression de genre peuvent être source d'inégalités qui se conjuguent à celles basées sur le sexe (Gouvernement du Québec, 2017).

La chercheuse féministe et américaine Julia S. Jordan-Zachery (2007) explique quant à elle, dans son article intitulé « Am I a Black Woman or a Woman Who is Black ? », le fait qu'elle soit noire ne peut pas être séparé du fait qu'elle soit une femme. Elle soutient que son identité est comme un « gâteau marbré » dans lequel son identité raciale est mélangée et ne peut pas être séparée l'une de l'autre. Ainsi, le concept d'intersectionnalité étudie les formes de domination et de discrimination, non pas séparément, mais dans les liens



qui se nouent entre elles, en partant du principe que les différenciations sociales telles que le genre, la race ou la génération ne peuvent pas être totalement expliquées, si elles sont étudiées séparément les unes des autres (Dorlin, 2012).

Cette notion s'avère fondamentale dans le cadre de cette étude. Les indicateurs du marché du travail québécois concernant les « minorités visibles » affichent au Québec un taux de chômage deux à trois fois supérieur à celui des personnes québécoises non racisées (Conseil du statut de la femme, 2016). Cette situation est valable à tous les niveaux de scolarité et elle est encore plus inquiétante si l'on prend en compte les variables relatives au sexe et à la période d'immigration dans une perspective intersectionnelle. En effet, parmi les personnes québécoises racisées, ce sont les femmes immigrantes arabes et sud-asiatiques installées très récemment au Québec qui affichent le plus haut taux de chômage ; il est cinq fois plus élevé que celui des femmes québécoises natives non racisées (Conseil du statut de la femme, 2016).

## 1.2 La « diversité ethnoculturelle » dans le milieu de travail et ses enjeux d'équipe

### 1.2.1 La « diversité ethnoculturelle » au travail aujourd'hui

La « diversité ethnoculturelle » est le résultat de plusieurs changements dans le monde. Dans un premier temps, la mondialisation a favorisé les échanges des biens et des services entre les pays, et a permis aux individus de s'ouvrir aux marchés mondiaux. Ensuite, l'arrivée des nouvelles technologies a facilité la communication entre les nations et a virtuellement rétréci la planète (Jean, 2000). En référence à ces évolutions, des milliers d'individus migrent chaque année vers les pays industrialisés. Ce qui a favorisé la coexistence de diverses cultures sur les mêmes territoires et a créé des sociétés « multiculturelles » et « multiraciales » (Kwan *et al.*, 2015).

Compte tenu des immigrations croissantes, de nombreuses entreprises se sont retrouvées dans un contexte social où l'acceptation de la différence n'est pas une option, mais plutôt une nécessité (Kim, 2006). Les experts en marketing ont affirmé que la « diversité ethnoculturelle » est bénéfique à plusieurs niveaux : elle génère de nouvelles idées et de nouvelles stratégies, améliore la croissance de l'entreprise, améliore l'image de l'entreprise et permet une ouverture à de nouveaux marchés par l'embauche de ressources humaines compétentes (Kim, 2006). C'est le cas de Coca-Cola qui avait développé un marché dans la communauté hispanique pour l'une de ses nouvelles boissons non alcoolisées. Et, le concessionnaire automobile Longo Toyota qui avait embauché des vendeurs qui maîtrisent différentes langues, pour servir leur clientèle diversifiée (Perkins *et al.*, 2000). Ainsi, durant les années 2000, ces entreprises se sont installées dans différents marchés qui n'étaient pas encore développés, ce qui leur a garanti une rétention de ses marchés (Kim, 2006).

Au 21<sup>e</sup> siècle, les changements démographiques et la dépendance croissante face à l'immigration ont tout particulièrement redéfini la main-d'œuvre canadienne. La « guerre des talents » représente à elle seule le plus important enjeu concurrentiel au sein de presque tous les secteurs (Cukier *et al.*, 2009). En 2016, une étude de CPA Canada a démontré que les entreprises aux taux de « diversités ethnoculturelles » élevés sont à 35 % plus susceptibles d'obtenir des rendements financiers supérieurs à la moyenne nationale de leur secteur (CPA Canada, 2016). Dans la même veine, des recherches aux États-Unis soutiennent qu'il existe une relation linéaire positive entre la « diversité ethnoculturelle » et la performance financière d'une compagnie : une augmentation de 10 % de la « diversité ethnoculturelle » au sein de l'équipe de direction subordonne une augmentation de 0,8 % du bénéfice avant intérêts et impôts (BAII). En revanche, les entreprises moins diversifiées au niveau de l'ethnie et du genre ont statistiquement moins de chance d'avoir des rendements financiers supérieurs à la médiane de leur secteur (CPA Canada, 2016).

### 1.2.2 La prise de décision dans les équipes « diversifiées »

Dans un contexte de concurrence accrue, une entreprise doit constituer une force de travail efficace qui lui permet d'atteindre ses objectifs (Hunt *et al.*, 2015). Lorsque sa force de travail est homogène, la « Similarité/Attraction » suggère que ses employés sont plus susceptibles d'adopter des comportements similaires et d'être attirés mutuellement (Murphy *et al.*, 2007). Inversement, lorsque sa force de travail est diversifiée, leurs dissimilarités peuvent créer des répulsions et des conflits entre eux (Murphy *et al.*, 2007). En conséquence, les équipes « diversifiées » font inévitablement face à des conflits (Fassinger, 2008).

Toutefois, les conflits sont des indicateurs positifs de la bonne gestion d'une organisation, ils apportent des solutions plus pertinentes et permettent de développer positivement l'organisation (Castelluccia et Horebeke, 2010). C'est pourquoi il est bénéfique pour une entreprise d'avoir des équipes « diversifiées » au niveau de l'âge, de l'ethnie, du genre et des expertises. Cette diversification lui permet d'avoir un large éventail d'idées créatives qui ne peuvent être générées par un groupe homogène et non « diversifié » (Ancona et Caldwell 1992 ; Campion et Higgs 1995 ; Mannix et Neale 2005 et Fassinger 2008).

Nous pouvons distinguer dans la littérature deux types de conflits : le conflit cognitif et le conflit affectif ou relationnel. Le premier se caractérise par une opposition d'idées dans un groupe, il est dû à un désaccord sur le contenu, sur les tâches, les idées et les différentes perspectives. Ce conflit est bénéfique, car il en résulte de meilleures décisions, ce qui est illustré dans le modèle ci-dessous (Castelluccia et Horebeke, 2010). Le deuxième conflit est de nature personnelle et relationnelle, caractérisé par des désaccords, des frustrations et des disputes entre différentes personnalités. Le conflit affectif ou relationnel apparaît inévitablement en parallèle avec le conflit cognitif. Lorsqu'un individu se sent blessé par une critique reçue, il va répondre par une autre attaque personnelle, ainsi, ce cercle vicieux

cause un rejet de la collaboration en groupe, ce qui diminue la qualité des prises de décisions et l'engagement de l'équipe (Castelluccia et Horebeke, 2010).

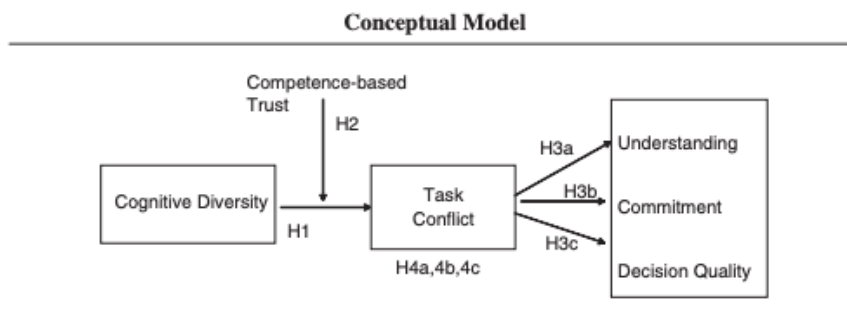


Figure I.1 : Modèle de prise de décision (Olson et al., 2007).

Le modèle conceptuel ci-dessus illustre un système de prise de décision efficace. Lorsque les individus différents (diversité cognitive) se font confiance quant à leurs compétences respectives, cela les encourage à discuter ouvertement de leurs désaccords de tâches et de stratégies. Toute chose étant égale par ailleurs, dans le but de favoriser la réussite collaborative, ce modèle propose un niveau de conflit affectif faible au début du projet avec une légère augmentation à la fin de ce dernier. Concernant le conflit cognitif, il est préférable que son taux soit modéré au cours du projet et qu'il soit faible au début et à la fin de ce dernier (Olson et al., 2007).

Dans la même veine, Adam Grant (2021) dans son livre « Think Again » avait enquêté et comparé, à maintes reprises, des centaines de nouvelles équipes à « Silicon Valley » durant les six premiers mois de leur collaboration. Les résultats de son étude révèlent que les équipes les moins productives ont commencé par un conflit relationnel plus élevé comparativement au conflit de tâches, ce qui est illustré ci-dessous. Le faible taux de productivité découlait du fait que ces individus avaient abordé leur vie personnelle dès le début de leur collaboration. Par conséquent, ils ne se sentaient pas à l'aise à travailler en équipe. Il leur a fallu plusieurs mois pour qu'ils fassent de réels progrès et résolvent leurs

conflits. D'ailleurs, lorsque cette équipe était parvenue à traiter leurs désaccords, il était déjà trop tard pour modifier leurs décisions stratégiques (Grant, 2021).

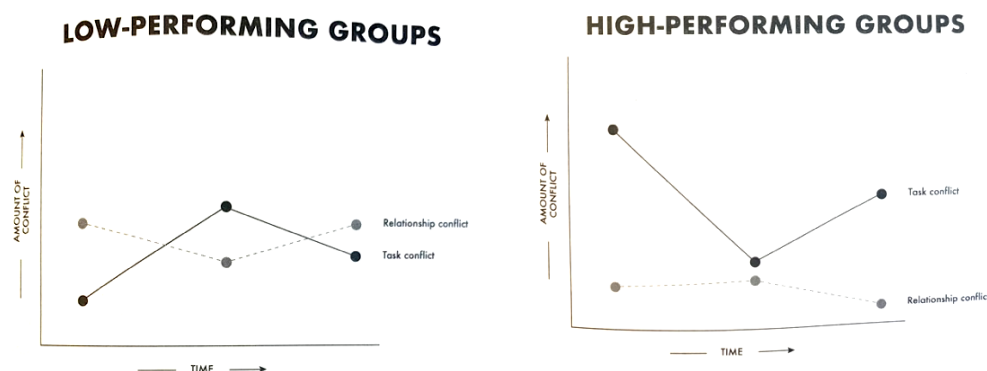


Figure I.2 : L'impact des conflits sur la performance des équipes (Grant, 2021).

À l'inverse, les équipes les plus performantes ont commencé leur collaboration par un niveau très élevé de conflits de tâches et un niveau de conflits relationnels faibles tout au long de leur collaboration. Étant donné qu'elles n'avaient pas abordé leur vie personnelle, les équipes étaient capables d'accepter leurs désaccords de tâches et de se concentrer sur l'atteinte de leurs objectifs (Grant, 2021).

Ainsi, Grant (2021) conclut que certains conflits relatifs aux tâches peuvent être bénéfiques, car ils permettent une plus grande créativité et des choix stratégiques plus pertinents. Le conflit de tâches peut donc s'avérer constructif lorsqu'il développe et diversifie les pensées d'un groupe, et les empêche de se laisser piéger dans des cycles d'excès de confiance liés aux choix et aux décisions stratégiques. D'un autre côté, les conflits relationnels sont inévitables, mais ils sont en partie destructeurs parce qu'ils défavorisent le pluralisme d'opinions et l'ouverture aux idées nouvelles. Lorsqu'une confrontation devient personnelle et émotionnelle, les individus attaquent les autres membres et les persécutent, ce qui impacte négativement la dynamique de l'équipe et l'efficacité de la prise de décision.

### 1.3 La diversité ethnoculturelle dans les équipes de travail : le cas des conseils administratifs

#### 1.3.1 La diversité ethnoculturelle dans les conseils administratifs

Le conseil administratif est un organe central qui détermine le succès ou l'échec d'une institution. Son rôle principal est de trouver un terrain d'entente entre les actionnaires qui assument le risque et les dirigeants qui prennent les décisions tout en s'assurant du bon fonctionnement de l'institution (Cieri, Sullivan et Lennox, 1994 ; Lowenstein, 1993 ; ASX Corporate Governance Council, 2003 ; Bonn et al., 2004). Ainsi, les membres d'un conseil examinent l'environnement externe et interne de l'entreprise. C'est-à-dire qu'ils vont explorer les opportunités et les menaces dans le marché et, en parallèle, contrôler et vérifier le fonctionnement interne de l'institution (Jones et Galvin, 2004). Ensuite, le conseil va proposer des recommandations sur différents points (la rémunération des dirigeants, les dividendes, la gestion des ressources, la responsabilité sociale, etc.) qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de la mission de l'organisation (Kiel et Nicholson, 2003 ; Hill *et al.*, 2004).

La mission du conseil administratif est complexifiée par la divergence des intérêts qui proviennent tant de l'environnement externe que de l'environnement interne de l'organisation. Cette oscillation, qui peut entraver le caractère global et cohérent des propositions prises par le conseil administratif, nécessite que ses membres aient l'intégrité, l'expérience, les compétences, le temps et la volonté nécessaires. En étant composé d'administrateurs hautement qualifiés provenant de divers milieux socioculturels, le conseil peut s'enrichir des expériences et des points de vue différents pour mener ses discussions et prendre ses décisions, ce qui favorise la bonne gouvernance d'entreprise (Vernier *et al.*, 2017). Dans sa recherche de candidats, de manière générale le comité de gouvernance d'un conseil administratif examine le dossier de membres

potentiels en fonction de leur mérite, de leurs compétences, de leur expertise, de leurs aptitudes, de leurs antécédents et d'autres qualités que le conseil d'administration considère comme importantes afin de favoriser une culture axée sur la diversité et l'inclusion (Vernier *et al.*, 2017). Le comité doit également prendre en considération les exigences prévues par la loi et la réglementation (résidence, indépendance, etc.) et tenir compte rigoureusement de certains facteurs – comme le sexe, l'âge ou l'origine ethnique – qui contribuent à la diversité du conseil (ASX Corporate Governance Council, 2019).

Un conseil d'administration est composé d'un président ou d'une présidente qui dirige trois à dix-sept membres. Ces derniers sont choisis lors de l'assemblée générale ordinaire (AGO), un événement qui réunit au moins une fois par an tous les actionnaires (ASX Corporate Governance Council, 2003). La littérature existante propose plusieurs perspectives contradictoires concernant la relation entre le nombre d'administrateurs dans le conseil administratif et la prise de décision. D'abord, Brown et Money (1992) expliquent qu'un nombre élevé d'administrateurs impacte négativement la dynamique interne de leur équipe, dans la mesure où ce facteur contribuerait à ralentir le processus de prise de décision et entraverait son efficacité. Inversement, Goodstein *et al.* (1994) considèrent que le nombre d'administrateurs dans le conseil n'a pas d'effet significatif sur la prise de décision. Tandis que Hickman et Creighton-Zollar (1998) affirment que les membres d'un conseil administratif doivent être suffisamment nombreux pour pouvoir bénéficier de plusieurs compétences, mais suffisamment restreints pour maintenir une coordination efficace.

Finalement, de nombreuses recherches affirment qu'il est difficile de démêler les facteurs qui favorisent l'efficacité des membres du conseil de ceux qui contribuent au dysfonctionnement de la synergie de groupe (Hill, Jones et Galvin, 2004). De ce fait, Murphy, Michael et McIntyre (2007) ont établi un modèle qui présente brièvement les

facteurs incontournables pour le succès de la collaboration d'un conseil administratif, tel que résumé ci-dessous.

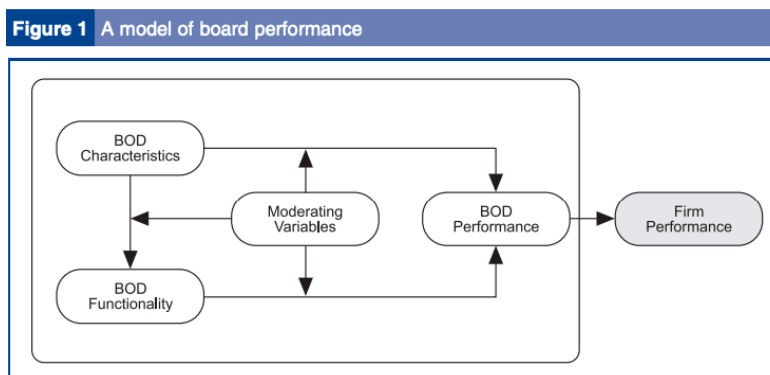


Figure I.3 : Modèle de la performance du conseil administratif (Murphy et al., 2007).

Dans un premier temps, les auteurs avancent qu'il est primordial de bien sélectionner les caractéristiques de son conseil administratif. C'est-à-dire l'âge des administrateurs, leurs genres, leurs ethnies, leurs expériences, leurs catégorisations sociales, etc. (voir Annexe A). Une bonne sélection des membres, lors de l'assemblée générale, augmente les probabilités d'une dynamique de travail efficiente au sein de l'équipe. Or, la « diversité » dans un conseil administratif est une force sur laquelle repose le succès de l'entreprise (Murphy et McIntyre, 2007), c'est pourquoi la culture et l'ethnicité sont devenues des variables centrales dans de nombreuses recherches. Par exemple, certains auteurs soulignent que les dirigeants de couleur et les dirigeants d'origine caucasienne exercent leur leadership différemment (Hill et Fox 1973 ; Richards et Jaffee, 1972). Toute chose étant égale par ailleurs, des études ont montré que les superviseurs de couleur peuvent se comporter de manière moins directive et sont moins susceptibles d'entreprendre des interactions comparativement aux superviseurs caucasiens (Harrison, Price, Gavin et Florey, 2002).

Les membres d'une équipe composée de « communautés ethniques » diverses peuvent détenir des modèles mentaux, des structures de croyances, de compréhensions et



d'anticipations différentes (Boisard-Castelluccia et Hoorebeke, 2010). Ces modèles mentaux se basent sur la psychologie sociale ou cognitive, du besoin social de nous catégoriser et de classer les autres en fonction de caractéristiques telles que l'ethnie et le genre (Shore, Chung-Herrera, Dean, Ehrhart, Jung, Randel et Singh, 2009). Or, cette catégorisation crée une formation de groupes et des distinctions hors groupes. Selon la théorie de la « Similarité/Attraction », préalablement mentionnée dans ce chapitre, lorsqu'une catégorie est analogue aux croyances d'un individu, elle est perçue comme rassurante et sécurisante, mais, lorsqu'elle n'est pas familière, elle crée un malaise et un obstacle (Bochner, 1994).

Cette théorie a retenu l'attention de certains chercheurs en gestion des ressources humaines qui à la suite de leurs analyses estiment que les recruteurs ont tendance à sélectionner des candidats qui leur ressemblent (dont Derous, Ryan et Nguyen, 2012 ; Lee *et al.*, 2015 ; O'Leary *et al.*, 2009). Néanmoins, cette recherche consciente ou inconsciente de l'entre-soi contribue à diminuer la performance d'une équipe (Shore *et al.*, 2009). À cet effet, si une équipe veut bénéficier des avantages de la « diversité », elle doit créer un modèle mental commun qui regroupe des croyances et des représentations partagées par les membres de l'équipe (Boisard-Castelluccia et Hoorebeke, 2010).

### 1.3.2 La diversité ethnoculturelle dans les conseils administratifs au Canada

Dans les débats concernant la « diversité ethnoculturelle » au sein des conseils administratifs canadiens, les discours sur l'égalité hommes-femmes, la lutte contre la discrimination et les bénéfices sur le plan des affaires sont récurrents (Lee-Gosselin, 2017). Toutefois, le discours prédominant à l'intérieur de ce débat concerne les bénéfices de la « diversité » au regard des affaires (Lee-Gosselin, 2017). Deloitte (2014) affirme que la « diversité ethnoculturelle » au sein d'un conseil administratif offre de nombreux

avantages, notamment : une meilleure efficacité dans la surveillance de la stratégie de l'entreprise ; une progression de la performance financière ainsi qu'une durabilité de celle-ci ; une augmentation de l'innovation et de la créativité ; et une compréhension des besoins et des attentes de la clientèle actuelle et potentielle. Dans la même veine, Forget (2014) soutient qu'un conseil administratif « diversifié » est plus créatif et qu'il appréhende davantage les besoins de ses clients. Inversement, un conseil administratif homogène et dont les membres ont les mêmes professions a plus de chances de produire des idées identiques.

Malgré les aspects bénéfiques de la « diversité ethnoculturelle » cités précédemment, cette diversité reste faible dans les conseils administratifs au Canada et au Québec. D'une part, en 2006, la représentation des femmes et des « minorités visibles » au sein des conseils administratifs était faible et ne reflétait pas la démographie du marché canadien (Statistique Canada, 2006). En 2016, les « minorités visibles » au Canada constituaient jusqu'à 22,3 % de la population totale, alors qu'ils ne représentaient que 4,5 % des administrateurs du FP500 (MacDougall et Valley, 2018). En 2020, le journal « Financial Post » a révélé les résultats des sociétés de l'indice boursier S&P/TSX 60 du Canada, sur 23 conseils administratifs et 255 postes d'administrateurs, seulement 14 administrateurs (5,5 %) appartenaient à une « minorité visible » ; uniquement 3 des administrateurs étaient autochtones (1 %) et seulement 2 administrateurs étaient handicapés (moins de 1 %). De plus, parmi les 23 conseils administratifs, 14 entreprises ne comptaient aucun membre de « minorité visible » au conseil, tandis que 20 entreprises n'avaient aucun administrateur autochtone et 21 entreprises n'avaient aucune personne handicapée comme administrateurs (Zochodne, 2020).

Au Québec, les « minorités visibles » représentent 13 % de la population québécoise. Cependant, les « minorités visibles » sont quasi inexistantes dans les conseils administratifs des cinq grandes sociétés québécoises. D'une part, aucune « minorité » ne

siège dans l'institution Loto-Québec et la SAQ. D'autre part, Hydro-Québec, la Caisse de dépôt et placement du Québec, et Investissement Québec, regroupent une seule « minorité » au sein de leurs conseils (Halin, 2020).

Par conséquent, pour faire suite aux sous-représentations accrues dans les conseils administratifs, depuis 2014, « Innovation, Sciences et Développement économique » a commencé une enquête sur la « Loi canadienne des sociétés par actions ». En 2016, elle a présenté à la Chambre des communes le projet de loi C-25, une loi qui modifie la « Loi canadienne sur les sociétés par actions », « la Loi canadienne sur les coopératives », « la Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif » et la « Loi sur la concurrence » (Capstick et Lord, 2018). Ainsi, le 1<sup>er</sup> mai 2018, le projet de loi C-25 a reçu la sanction royale<sup>7</sup>. Cette loi vise à renforcer la démocratie et la transparence envers les actionnaires et à améliorer la représentation des femmes, des « minorités visibles », des Autochtones et des personnes handicapées au sein des conseils d'administration et au sein de la haute direction. De ce fait, le projet de loi C-25 exige aux entreprises par actions constituées en vertu d'une loi fédérale de transmettre leur évolution par rapport à la « diversité » de leurs conseils administratifs ; d'élire leurs administrateurs une fois par an ; que la durée des mandats des administrateurs ne dépasse pas trois ans pour les sociétés qui n'ont pas fait appel au public<sup>8</sup> ; et que la durée des mandats ne dépasse pas un an pour les administrateurs des sociétés ayant fait appel au public (Capstick et Lord, 2018).

---

7 La sanction royale est l'approbation par le souverain d'un projet de loi adopté dans une forme identique par les deux Chambres du Parlement. C'est le processus à l'issue duquel un projet de loi devient une loi du Parlement et une partie intégrante des lois du Canada. Au Canada, la sanction royale est accordée par le gouverneur général ou un de ses suppléants (un juge de la Cour suprême du Canada ou un haut fonctionnaire tel que le secrétaire du gouverneur général [Sénat du Canada, 2019])

8 L'appel public à l'épargne est le fait, pour une société, de placer ses titres au service des banques ou des établissements financiers ou des intermédiaires en opération de bourse (Autorité de régulation du marché financier, 2020).

De ce fait, depuis le 1er janvier 2020, le projet de loi C-25 exige aux sociétés cotées en bourse de communiquer à leurs actionnaires et à «Corporations Canada» des renseignements sur la représentation des femmes, des Autochtones, des personnes handicapées et des membres issus des «minorités visibles» au sein de leur conseil d'administration et de leur équipe de la haute direction (Gouvernement du Canada, 2021). Le gouvernement canadien a annoncé en 2020 que 50 % des sociétés cotées en bourses comptent au moins une femme au sein de leur conseil d'administration, 16 % comptent au moins un membre d'une «minorité visible», 1,7 % compte au moins une personne autochtone et 1,7 % compte au moins une personne handicapée. Les femmes occupent 17 % des sièges des conseils d'administration, les membres de minorités visibles en occupent 4 % et les personnes handicapées et les Autochtones en occupent chacun 0,3 % (Gouvernement du Canada, 2021). Ces résultats constituent une base de référence qui servira à évaluer les progrès au cours des prochaines années. Le but étant de comparer leurs objectifs et leurs résultats à venir pour pouvoir mettre fin aux inégalités (Gouvernement du Canada, 2021).

Le chantier de l'égalité de fait demeure donc inachevé dans les sociétés au Canada. La poursuite des progrès de la loi C-25 sera d'autant plus pertinente qu'elle pourra contribuer à percevoir des pistes de solution. La loi joue un rôle important dans la promotion de la diversité puisque c'est souvent par ce biais que les principales évolutions se font. En effet, selon les auteurs Özbilgin et Tatli (2011), le domaine de l'égalité et de la diversité semble construit au travers de luttes entre une multitude d'acteurs institutionnels qui essayent d'imposer leur conception de l'égalité et de la diversité. Deux visions à l'égalité et à la diversité semblent se distinguer. La première qualifiée de libérale est orientée vers une approche individualiste et volontariste. Cette approche est celle défendue par les organismes du secteur privé et les associations d'employés. La seconde vision est défendue par tous ceux qui militent pour la promotion de plus de solidarité entre les individus à l'instar des employeurs du secteur public, des syndicats et des organismes

d'égalité. Avec leur approche collectiviste et de régulation, les auteurs conçoivent que les décisions institutionnelles et les processus devraient être contrôlés par des lois étatiques ou des règles institutionnelles. Par conséquent, il serait judicieux de suivre les progrès de la Loi C-25 à lutter contre les inégalités au travail.

### 1.3.3 Les barrières de la diversité ethnoculturelle dans les conseils administratifs

Plusieurs chercheurs ont tenté de déterminer les raisons de la sous-représentation des « minorités visibles », des femmes et des « Autochtones » au sein des conseils administratifs. Dans cette optique, Cukier et al. (2020) expliquent ce phénomène par la présence d'obstacles au niveau sociétal ou macro, puis au niveau de l'organisation ou méso et enfin à l'échelle individuel ou micro (Cukier *et al.*, 2020).

Premièrement, les obstacles sociétaux ou macros qui entravent la représentativité des conseils administratifs découlent de la législation, des politiques, des cultures, des stéréotypes, de l'histoire des discriminations, etc. (Cukier *et al.*, 2020). Ils peuvent également provenir de préjugés inconscients renforcés par la sous-représentation de la « diversité » au sein des médias traditionnels (Bohnet, 2016). Par exemple, il est plus commun de retrouver dans les médias des « hommes blancs » comme dirigeants plutôt que des femmes ou des « minorités visibles » (Wilson, 2004 ; Giscombe et Jenner, 2007).

Deuxièmement, au niveau organisationnel ou méso qui se concentre sur le secteur d'activité de l'entreprise, les raisons de ces sous-représentations résident dans le leadership, la culture et les stratégies organisationnelles tout au long de la chaîne de valeur. Par exemple, le principal obstacle pour les femmes réside dans le leadership de l'organisation. Celui-ci repose avant tout sur des normes et des valeurs masculines (Heilman et Okimoto, 2007 ; Latif, Cukier, Gagnon, et Chraibi, 2018). D'une part, les

individus peuvent penser que les femmes seraient moins susceptibles d'adopter des comportements de leadership<sup>9</sup> tels que la promotion d'elles-mêmes, s'affirmer ou négocier (Bowles et McGinn, 2005 ; Bowles, Barcock et Lai, 2007). D'autre part, étant donné que les femmes sont souvent confrontées aux doubles fardeaux des exigences professionnelles et domestiques les individus ont tendance à supposer que les femmes auraient du mal à bien gérer ces deux aspects (Wood et Newton, 2006).

Dans la même veine, certaines « minorités visibles » ont tendance à parler humblement de leurs compétences et de leurs succès et valorisent davantage l'effort du groupe plutôt que leurs contributions individuelles. Ce qui va à l'encontre du « leadership » des organisations (Clark et Molinsky, 2014). Par exemple, dans des cultures dites hautement collectivistes telles que le Pakistan, la Corée, le Japon et le Taiwan, les employés sont plus enclins à privilégier le travail en équipe et à prioriser les objectifs du groupe plutôt que leurs objectifs personnels. En revanche, dans des pays aux cultures individualistes telles que les États-Unis, le Canada et l'Angleterre les individus ont tendance à préférer l'autonomie et valoriser les objectifs personnels par rapport aux objectifs du groupe (Erez, 2000).

Les obstacles au niveau méso sont présents tout au long de la chaîne de valeur d'une entreprise. En conséquence si le PDG souhaite intégrer la « diversité ethnoculturelle » dans sa culture organisationnelle, il doit s'engager à modifier la structure et les politiques de l'entreprise pour que l'ensemble des chaînes de valeurs soient favorables à l'immobilisation de cette « diversité ». Ensuite, la sélection des candidats dans un conseil administratif, s'appuyant souvent sur des pratiques historiques qui spécifient les

---

9 Une étude aux États-Unis, des entreprises Fortune 500, a souligné qu'être un « homme blanc » était considéré comme une caractéristique du leadership. Ainsi, de nombreux décideurs jugent consciemment ou inconsciemment que les « hommes blancs » ont un « leadership » plus efficace (Rosette, Leonardelli et Phillips, 2008).

expériences et le domaine d'expertise du candidat, diminue le bassin de candidature et exclut des candidats ayant d'autres compétences professionnelles approfondies (droit, finance, technologie) qui auraient contribué au développement du conseil. D'ailleurs, les membres d'un conseil ont plus de chances de nommer un membre qui leur ressemble, car cela crée un sentiment de prévisibilité et d'ordre (Byyny, 2017). De ce fait, il serait bénéfique d'utiliser « des grilles de compétences » qui évaluent les candidats de manière objective (Cukier *et al.*, 2020). Enfin, la sélection des candidats dépend habituellement des réseaux informels, c'est pourquoi certains conseils d'administration portent un regard biaisé au niveau de la sélection des candidats. Le résultat le plus courant étant que de nombreux conseils administratifs regroupent des membres composés majoritairement d'hommes âgés (Brodie, 2018).

Enfin, le niveau micro se concentre sur les barrières d'ordre individuel. Il s'agit de déterminer les connaissances, les attitudes et les expériences qui impactent le comportement d'un individu (Cukier *et al.*, 2017). Par exemple, des « minorités visibles », des femmes, des personnes handicapées et des individus qui s'identifient comme LGBTQ2S + sont exclus du processus de recrutement parce qu'ils n'ont pas d'encadrement, de mentorat et de parrainage nécessaires à l'exploration « des règles tacites » et implicites, qui permettent d'accéder aux conseils d'administration ; et même si certains réussissent à faire partie du conseil administratif, ils finissent parfois par quitter leur siège lorsqu'ils font face à des barrières (Cukier *et al.*, 2020)

À la suite de ces nombreux obstacles, certaines « minorités visibles » considèrent qu'il est nécessaire de se conformer à une identité canadienne, et donc de modifier leur style, leur langue ou leur accent, et leur comportement pour mieux s'intégrer à la culture dominante au travail (Silva *et al.*, 2007). D'ailleurs, selon les auteurs certains individus pensent que leurs collègues « blancs » s'attendent à ce qu'ils se « canadianisent », et que seuls ceux qui « s'acculturent » avec succès seront acceptés dans l'organisation et pourront atteindre

des niveaux hiérarchiques supérieurs. Ainsi, ce constat laisse place à l'amélioration. D'après Savaria (2019) : « Ce n'est pas qu'il n'y a pas un bassin de candidats potentiels, mais c'est parce qu'il doit y avoir quelque chose dans le processus de recrutement qui doit faire défaut ou qui ne met pas en avant l'importance, la nécessité d'avoir de la diversité au sein des candidats et d'employés dans une organisation. »

Finalement, il s'avère nécessaire d'explorer en profondeur la « diversité ethnoculturelle » dans un conseil administratif dans la ville de Montréal avec sa diversité même de types d'institutions financières, allant des caisses populaires aux banques plus traditionnelles, et avec son historique lié à l'immigration, la revendication de son identité québécoise et francophone au sein du Canada, constitue un terrain empirique propice pour examiner ces questionnements à la fois sémantiques, idéologiques et sociaux.



## CHAPITRE II

### PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

La question de la « diversité ethnoculturelle » se pose de façon récurrente dans les pays développés. De nos jours, on observe de plus en plus un changement au niveau de leurs lieux de travail, qui jadis étaient composés de peu d'équipes multiculturelles (Chevrier, 2003). Ainsi, les institutions financières de ces pays sont appelées à s'adapter à cette diversité, en mettant à profit au quotidien les savoirs, les savoir-être et les savoir-faire de différents acteurs. Plusieurs perspectives théoriques ont été proposées dans ce contexte. Cependant, peu de travaux à ce jour ont apporté une analyse exhaustive de l'utilisation et de l'impact de la notion même de la « diversité » dans son contexte social qui reflète des relations humaines complexes (Zanoni et Janssens, 2004).

En effet, l'imprécision sémiologique qui entoure la diversité corréle la fin présumée logique de ce mot en tant qu'idée, car depuis sa conceptualisation, nous continuons de vivre dans des conditions d'inégalité raciale, qui découlent d'un passé auquel nous devons nous référer pour appréhender son impact sur nos conditions actuelles de lutte pour la justice et l'inclusion (Walcott, 2019). De ce fait, de récents travaux tels que ceux de Walcott (2019) prônent le besoin de revoir les structures actuelles de nos relations sociales y compris celles qui structurent la fondation de nos institutions, notamment la rhétorique de la « diversité ».

À l'aune de ces confusions terminologiques et des défis auxquels nous sommes confrontés, à savoir le paradoxe des notions « majorité » et « minorité » ou encore « minorité visible » fréquemment utilisées dans les discours officiels contrairement aux

expressions « majorité visible » ou « majorité invisible » (Larivière, 2011), il s'avère nécessaire de répondre à un questionnement fondamental : ces notions, devraient-elles encore subsister ? Pour répondre à cette question, nous allons dans un premier temps étudier en profondeur la notion de la « diversité » pour ensuite nous concentrer sur notre sujet d'étude : la « diversité ethnoculturelle ».

## 2.1 Pourquoi parle-t-on encore de « diversité » ?

Le concept de diversité dans le contexte social dans les pays développés est né durant les années 1960 et s'est imposé de manière plus retentissante à partir des années 2000. Par ailleurs, il mérite d'être placé au cœur de la réflexion sur la démocratie et de sa crise contemporaine, dont il découle (Wieviorka, 2020). Selon l'auteur, la démocratie représente un système politique qui souhaite concilier l'unité et la diversité. L'unité peut être pensée en référence à la Nation et pour laquelle tous les individus naissent libres et égaux en droit.

La diversité renvoie à ce qui divise la société, à la multiplicité des valeurs, des intérêts, des orientations, des appartenances sociales, culturelles, religieuses, qui peuvent déboucher sur des conflits que la démocratie permet de traiter (Wieviorka, 2020). Les critères de la diversité peuvent être parcourus à travers deux aspects. Le premier invoque des particularités fondamentales – immuables (Northcraft et Neale, 1994) d'un individu telles que l'âge, l'ethnie, le sexe, les caractéristiques physiques et la race. Le second met en évidence des variables pouvant évoluer telles que le lieu d'habitation, l'éducation, le statut familial, etc. (Lit-vin, 1997).

La « diversité » et la « diversité ethnoculturelle » renvoient souvent à des inégalités sociales et raciales, ce qui n'était pas le cas au départ (Wieviorka, 2020). Bien au contraire,

dans un premier temps, la diversité s'est développée dans un contexte démocratique, un environnement qui s'est amplement bâti sur une volonté d'établir l'égalité des chances (Keslassy, 2003). À cette époque, il n'était pas question, contrairement à ce que nous observons aujourd'hui, de crise de la représentation politique ni d'aggravation surprenante des inégalités sociales, ni encore de flatter un courant communautariste, toujours susceptible de mener vers des séparations et sur des mouvements où les individus sont soumis à la loi du groupe et de ses dirigeants (Wieviorka, 2020).

Depuis 1960 jusqu'au 21<sup>e</sup> siècle, l'idéal démocratique et égalitaire n'a pas encore vu le jour. De nombreuses communautés réclament encore une reconnaissance de leur existence culturelle, et une valorisation de leurs Histoires méprisées, de leurs mémoires teintés de violences et de souffrances, de leurs langues discréditées, parfois aussi de leurs coutumes menacées de disparaître. Il peut s'agir d'une minorité linguistique et culturelle, comme les Québécois attachés à la langue française, et pour certains d'entre eux désireux de recevoir leur indépendance nationale ; ou encore, il peut s'agir d'une communauté qui a enduré l'esclavage, comme les Noirs aux États-Unis qui ont vécu un racisme fondateur de la société américaine (Bachet, 2020).

Finalement, ces communautés dites « minoritaires » et structurellement défavorisées ne demandent pas une reconnaissance exclusivement symbolique et historique, mais que la diversité soit également appréhendée dans les faits qu'elle soit intégrée au sein des institutions politico-juridiques pour offrir aux membres défavorisés des moyens de compenser leur désavantage social (Wieviorka, 2020). C'est ainsi qu'apparut le débat autour de la notion du multiculturalisme et le « multiculturalisme intégré » (Michel et al., 1997), qui réclame l'égalité des chances au sein de la société, en élaborant des actions, éventuellement, mais pas nécessairement, des mesures sociales de discrimination positive (Wieviorka, 2020).

Dès lors, au cours de cette dernière décennie, il n'est pas rare d'entendre parler dans les pays industrialisés des personnes « issues de la diversité » ou des personnes « issues de diversité ethnoculturelle ». Ces expressions sous-entendent qu'il y aurait des types ethniques différents des autres individus mieux classés dans la hiérarchie sociale. Notons que l'ethnicité est une notion confuse, conjuguant dans une sorte de brouillard conceptuelle des dimensions culturelles, naturelles et « racialisantes ». En conséquence, les discours autour de la « diversité » n'engageaient plus seulement la dimension culturelle, mais plutôt un phénomène de lutte contre le racisme et le racisme systémique qui se sont accentués dans les années 2000 et 2010 au sein des pays développés notamment dans la province du Québec (Wieviorka, 2020).

Au départ, l'émergence des nouvelles communautés dans la société a encouragé les entreprises à recruter de plus en plus de personnes présumées « diversifiées », ce qui a élargi le nombre de recherches empiriques sur ce sujet (Jha, 2009). Certains chercheurs ont affirmé que la « diversité ethnoculturelle » accorde aux entreprises des avantages concurrentiels puisqu'elle leur permet de s'ouvrir aux marchés de ces communautés (Jha, 2009). Tandis que d'autres chercheurs ont démontré que cette « diversité » a beaucoup d'avantages dans le domaine financier : elle leur permet d'augmenter leur rentabilité, leur performance, et leur retour sur investissement de 35 % comparé à la moyenne de leur industrie (Hunt *et al.*, 2015). Toutefois, pour établir ces recherches, il a fallu diviser et distinguer entre les différentes origines ethniques, ce qui a créé une objectivation de certains « groupes ethniques », renforçant ainsi les inégalités sociales, les rapports de pouvoir de type dominants/dominés et la hiérarchisation des groupes (Lashley *et al.*, 2019).

De ce fait, l'étude de la diversité et du racisme dans des sociétés contemporaines exige un certain recul, car les terminologies courantes sont loin d'être neutres dans leurs usages idéologiques et scientifiques (Lashley *et al.*, 2019). La « diversité ethnoculturelle » fait

partie de ces terminologies, celle-ci comprend trois aspects conceptuels déjà lourds de sens (Kwan *et al.*, 2015). La diversité implique de reconnaître les différences fondamentales entre chaque individu, c'est-à-dire des caractéristiques innées liées à l'âge, au genre, entre autres (Wellner, 2000) ou des variables comme le lieu d'habitation, l'éducation, le statut matrimonial, etc. (Lit-vin, 1997).

Deuxièmement, l'ethnicité s'apparente au sentiment d'appartenance partagé, qui est basé sur des caractéristiques communes telles que la religion, la langue, l'origine nationale ou géographique. La différenciation entre l'ethnie et les notions relatives à la nationalité ou au statut d'immigrant est essentielle, car un mauvais usage de ces mots peut entraîner des confusions lors de l'utilisation de la « race » ou du pays de naissance comme variables de l'ethnicité ou même de regrouper toutes les personnes d'un continent en un seul groupe ce qui est une erreur (Kwan *et al.*, 2015).

Troisièmement, la culture qui est un élément essentiel du concept d'ethnicité est utilisée souvent pour distinguer les différents pays, les différentes langues, les diverses coutumes et les différentes classes socio-économiques (Kwan *et al.*, 2015). On entend par le terme culture, le partage des connaissances, des comportements, des croyances, des coutumes, des orientations et des valeurs, détenu par un groupe de personnes et qui est transmis à d'autres membres du groupe à travers le temps, comme base de communication et de compréhension mutuelle (Kwan *et al.*, 2015).

Enfin, la « diversité » et la « diversité ethnoculturelle » sont des préoccupations clés pour la théorie et la pratique des entreprises (Saxena, 2014). Non seulement parce que les « communautés ethniques » demandent que les inégalités soient appréhendées (Wieviorka, 2020), mais également parce qu'il y a un accroissement d'individus présumés « issus de la diversité » au sein des entreprises, ce qui implique une adaptation de la part des institutions qui souhaitent profiter pleinement de cette richesse (Saxena, 2014).

## 2.2 Ladite « diversité ethnoculturelle » au Canada et au Québec

Le Canada est une « aberration statistique » parmi les démocraties de l'Ouest. Le pays regroupe des multitudes d'origines, de cultures, de langues et de religions. Ainsi, les questions « d'adaptation » et « d'inclusion » de ses individus ont toujours été au cœur de l'histoire du Canada (Laczko, 1994). Dans un premier temps, aux 17<sup>e</sup> et 18<sup>e</sup> siècles, les premiers colons européens devaient apprendre à vivre avec les peuples autochtones. Dans un second temps, aux 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> siècles, les administrateurs coloniaux britanniques ont dû apprendre à vivre avec la population française établie depuis longtemps. Enfin, durant le 19<sup>e</sup> siècle et le 20<sup>e</sup> siècle, le pays a dû s'adapter à des vagues successives d'immigration. À chacune de ces étapes, le Canada a dû répondre de manière constructive aux nouvelles formes de « diversité » et a dû créer un environnement de coexistence et de coopération, afin de permettre aux nouveaux arrivants de « s'intégrer » dans son pays, sans porter atteinte aux accommodements de ses citoyens ainsi qu'à ses anciens arrivants (Kymlicka, 2007).

Il est pertinent de se préoccuper de ce sujet au Canada, car les vagues d'immigration sur le territoire augmentent plus que jamais. La population a accueilli 208 234 personnes du 1<sup>er</sup> juillet au 1<sup>er</sup> octobre 2019, à la suite de la croissance de l'immigration et des résidences non permanentes. Le Canada a augmenté sa population de 200 000 personnes (0,6 %) en un seul trimestre, ce fut la croissance la plus observable depuis juillet 1971 (Statistique Canada, 2019). D'ailleurs, selon les projections démographiques, la présumée « diversité ethnoculturelle » de la population canadienne pourrait encore augmenter d'ici 2031. La vaste majorité (96 %) des Canadiens appartenant à un groupe de « minorités visibles » pourrait habiter une des trente-trois régions métropolitaines de recensement, et les groupes présumés de « minorités visibles » pourraient représenter 63 % de la population

à Toronto, 59 % à Vancouver et 31 % à Montréal (Statistique Canada, 2018). De plus, la projection de la population née à l'étranger pourrait s'accroître de 20 % en 2006 à 25 % et 28 % en 2031, et presque la moitié (46 %) des Canadiens de 15 ans et plus pourraient être nés à l'étranger ou avoir au moins un parent né à l'étranger en 2031 contre 39 % en 2006 (Statistique Canada, 2018).

Depuis le 1er janvier 2020, l'Ontario demeure la province la plus peuplée du pays, avec un poids démographique de 38,8 %, suivi du Québec (22,5 %) puis de la Colombie-Britannique (13,5 %) et de l'Alberta (11,6 %) (Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration [MIFI], 2020). Toutefois, le Québec a réduit son taux d'immigration de 21 % (40 600 immigrants en 2019, comparativement à 51 100 l'année précédente), tandis que les autres provinces ont augmenté leurs taux d'admission : Ontario (12 %), Manitoba (24 %), Saskatchewan (2 %), l'Alberta (4 %), la Colombie-Britannique (12 %) et le Yukon (31 %). Ainsi, le Canada a augmenté son taux de résidents permanents de 6 % en 2019, alors que les chiffres du Québec représentent les plus faibles admissions de résidences permanentes dans la province du Québec depuis 2015 (Immigration, réfugiés et citoyenneté Canada [IRCC], 2020).

Cette baisse de l'immigration au Québec découle de la volonté de François Legault, Premier ministre du Québec depuis octobre 2018, à réduire le taux d'immigration pour s'assurer que les nouveaux arrivants soient correctement intégrés à la société majoritairement francophone du Québec et à son marché du travail. De ce fait, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020 les candidats qui souhaitent s'établir au Québec devront obtenir une attestation d'apprentissage des valeurs démocratiques et des valeurs québécoises, avec un score de 75 % et plus (Thevenot, 2020). Mais, alors qu'elle se fait vivre cette chute migratoire, la province du Québec fait face à des pénuries de main-d'œuvre, car au cours des quarante dernières années, la province est passée d'une société comptant peu de personnes âgées de 65 ans et plus à une société qui en dénombre une proportion plus

élevée que l'Ontario, le Canada et les États-Unis. D'ailleurs, ce phénomène devrait s'accroître davantage en 2040, le Québec devrait compter (25,6 %) de personnes âgées de 65 ans et plus, contre 23,7 % en Ontario, 23,6 % au Canada et 20,7 % aux États-Unis (Le Québec économique, 2021).

Par conséquent, il est possible que le taux d'immigration du Québec continue d'être bas, alors que le taux d'immigration des autres provinces comme Ontario continue de s'accroître, le Québec n'aura pas suffisamment de travailleurs ni de consommateurs et les investisseurs se dirigeront vers les autres provinces (El-Assal et Miekus, 2020). Conformément à ses objectifs, le gouvernement du Québec a annoncé dans son plan d'immigration qu'il ciblera jusqu'à 44 500 nouveaux arrivants en 2020, ce qui reste insuffisant pour la Chambre de commerce de Montréal qui demande au gouvernement d'augmenter l'immigration à 60 000 par année (El-Assal et Miekus, 2020).

Nous avons vu jusqu'ici que les politiques québécoises actuelles ne sont pas favorables à l'augmentation de l'immigration. Cependant, nul ne peut nier que la société québécoise a une dynamique sociale et culturelle qui lui est propre. Ses grandes institutions sont imprégnées par la culture d'expression française, mais aussi par les différents héritages culturels et historiques de ses citoyens et résidents, leur variété de points de vue, de préférences de style de vie, de statuts socio-économiques et de trajectoires, au sein de chaque collectivité (MIFI, 2018). Rappelons que les premiers immigrants juifs et italiens se sont installés au Québec au 18<sup>e</sup> siècle, les immigrants irlandais, grecs et chinois au 19<sup>e</sup> siècle, puis des vagues d'immigration importantes ont contribué à transformer le Québec. Par la suite, cette immigration a contribué à la vitalité économique de la province d'une part, grâce à leur esprit d'entrepreneuriat, et d'autre part à leur apport dans divers secteurs comme le secteur académique, le secteur de la santé, le secteur du sport et le secteur financier. (Gagnon *et al.*, 2014).



En somme, le Québec bénéficie d'une « diversité ethnoculturelle » qui est sans doute une de ses caractéristiques fondamentales (Conseil des relations interculturelles, 2007). En 2010, 36,8 % des immigrants admis au Québec provenaient de l'Afrique (25,4 %), de l'Asie (21,1 %) et de l'Europe (16,6 %) (ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, 2011). En 2016, la population québécoise regroupait 14 % d'immigrants proportionnellement à 9,9 % en 2001, ce qui est illustré dans le graphique ci-dessous (Statistique Canada, 2019).

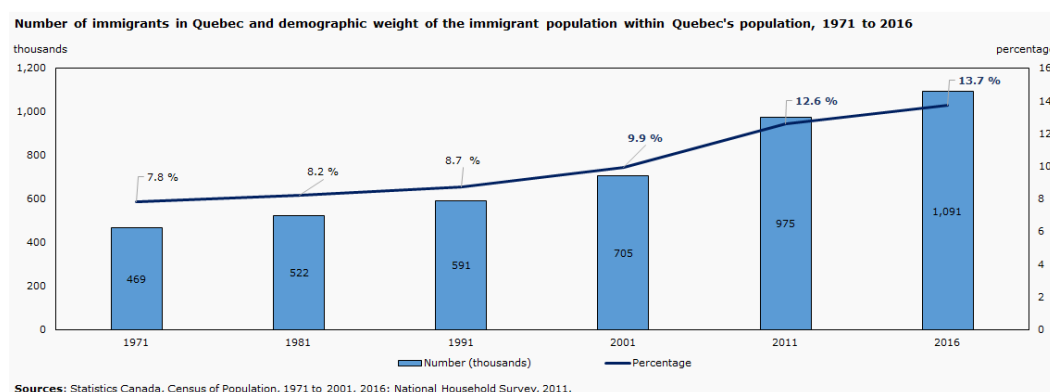
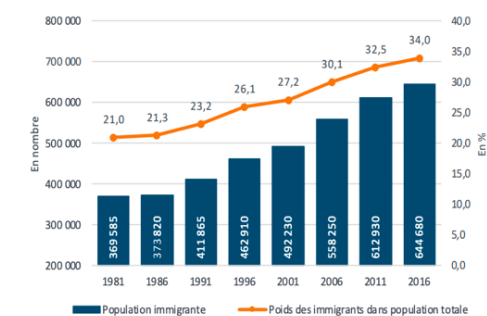


Figure II.1 : Nombres d'immigrants au Québec et poids démographique de la population immigrante au sein de la population québécoise de 1971 à 2016 (Statistique Canada, 2019).

La région administrative de Montréal demeure le principal pôle d'attraction des immigrants souhaitant s'établir au Québec. Parmi les personnes immigrantes admises de 2008 à 2017 qui étaient présentes au Québec en janvier 2019, 72,2 % d'entre elles résidaient dans la région métropolitaine de Montréal (RMM) (MIFI, 2019). De plus, comme le montre le graphique ci-dessous, le nombre de Montréalais nés à l'étranger s'est accru progressivement entre 1981 et 2016. Lors du dernier recensement de la population, la ville dénombrait près de 645 000 immigrants sur le territoire en 2016, soit 74 % de plus que les 370 000 présents en 1981. Le poids démographique des Montréalais issus de l'immigration au sein de l'ensemble de la population s'est également accru depuis 35 ans, il est passé de 21 % en 1981, à 34 % en 2016 (Ville de Montréal, 2020).

Population immigrante dans l'agglomération de Montréal et poids des immigrants au sein de la population totale, 1981-2016

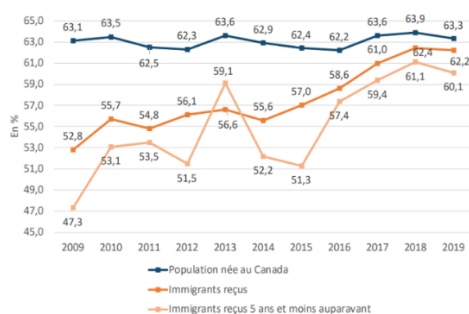


Source : Statistique Canada, Recensements de la population.

Figure II.2 : Population immigrante dans l'agglomération de Montréal et poids des immigrants au sein de la population totale, 1981-2016 (Ville de Montréal, 2020).

Durant cette période, la variable significative est l'amélioration notable du taux d'emploi de la population immigrante à Montréal. Le taux d'emploi des immigrants qui se plaçait à 52,8 % en 2009 a atteint 62,2 % en 2019, soit tout près du taux de 63,3 % enregistré auprès de la population non immigrante. Le graphique ci-dessous démontre une nette progression chez les nouveaux immigrants qui affichaient un taux d'emploi de 60,1 % en 2019, comparativement à 47,3 % dix ans auparavant (Ville de Montréal, 2020).

Taux d'emploi de la population de 15 ans et plus selon le statut d'immigrant, région métropolitaine de recensement de Montréal, 2009-2019



Source : Statistique Canada, Tableau 14-10-0083-01 Caractéristiques de la population active selon le statut d'immigrant.

Figure II.3 : Taux d'emploi de la population de 15 ans et plus selon le statut d'immigrant, région métropolitaine de recensement de Montréal, 2009-2019 (Ville de Montréal, 2020).

Toutefois, en ce qui concerne les postes de haut niveau, il y a une faible représentativité des communautés autochtones, des personnes handicapées et des présumées « minorités visibles » dans les processus de sélection et de promotion interne dans plusieurs secteurs de Montréal (Vézina, 2019). En 2018, quatre personnes appartenant à une « minorité » ont été identifiées parmi les hauts placés de la ville (Office de consultation publique de Montréal [OCPM], 2019). Le taux d'embauche des « minorités visibles » pour les postes de haut niveau est passé de 5,5 % en 2008 à seulement 6,5 % en 2017 (OCPM, 2019). Par ailleurs, les immigrants ayant obtenu leur grade universitaire à l'extérieur du Canada ou des États-Unis doivent avoir un niveau d'études secondaires qui est plus élevé que la population née au Canada, ce qui accroît le taux de surqualification parmi les travailleurs de 25 ans ou plus détenant un diplôme universitaire (Statistique Canada, 2016).

À la suite de ce constat, le gouvernement québécois a établi un plan d'action relatif à l'intégration des nouveaux arrivants. Ce projet aspire à leur garantir la justice, la liberté et l'égalité des chances dans la société, tout en protégeant l'identité francophone du Québec, ainsi que sa culture et ses valeurs (Gagnon *et al.*, 2014). Malgré ces mesures, les discriminations persistent (Vézina, 2019). Entre 2001 et 2005, une période marquée par une croissance économique et des gains d'emploi au Canada, LSIC « *Longitudinal survey of immigration to Canada* » a établi une recherche dans le but d'identifier les discriminations linguistiques des « minorités visibles » et des « immigrants blancs » au Canada. En raison de la taille limitée des échantillons, les données utilisées dans leur rapport concernent l'ensemble du Canada, l'échantillon final se compose de répondants âgés entre 15 à 64 ans dont la majorité des immigrants (105 380) ont fait des études postsecondaires et plus, comparativement à 28 330 d'immigrants ayant un diplôme d'études secondaires ou moins.

Les répondants ayant suivi des études postsecondaires ont de meilleures compétences linguistiques. 56,0 % parlent anglais ou français très bien ou couramment, 36 % ont un

diplôme, ou ils maîtrisent une langue ou les deux langues officielles du Canada. L'élément significatif de cette recherche montre que les immigrants ayant fait des études postsecondaires sont plus susceptibles de vivre une discrimination au travail proportionnellement aux immigrants moins scolarisés, quelles que soient leurs compétences linguistiques. De plus, les immigrants perçoivent que la discrimination au travail est élevée dans toutes les catégories linguistiques pour ceux qui ont une éducation postsecondaire (51,2 %), et pour les personnes moins scolarisées (25,4 %) (Preston *et al.*, 2011).

*Tableau 1 : Discrimination perçue des Immigrants selon leur maîtrise du français ou de l'anglais selon leur niveau d'éducation 4 ans après leur installation au Canada (Preston et al., 2011).*

|                                       | HIGH SCHOOL OR LESS |             |        |                     | MORE THAN HIGH SCHOOL |             |        |                     |
|---------------------------------------|---------------------|-------------|--------|---------------------|-----------------------|-------------|--------|---------------------|
|                                       | NONE OR POOR        | FAIRLY WELL | WELL   | VERY WELL OR FLUENT | NONE OR POOR          | FAIRLY WELL | WELL   | VERY WELL OR FLUENT |
| % Experience general discrimination   | 25.4 %              | 30.6 %      | 28.3 % | 35.5 %              | 42.5 %                | 51.2 %      | 50.2 % | 46.4 %              |
| % Experience workplace discrimination | 11.6 %              | 18.5 %      | 15.6 % | 20.3 %              | 30.6 %                | 36.1 %      | 34.4 % | 34.6 %              |

*Tableau 2 : Discrimination perçue des Immigrants de « minorité visible » comparée aux « immigrants blancs » selon leur maîtrise du français ou de l'anglais 4 ans après leur installation au Canada (Preston et al., 2011).*

|                                       | WHITE        |             |        |                     | VISIBLE MINORITY |             |        |                     |
|---------------------------------------|--------------|-------------|--------|---------------------|------------------|-------------|--------|---------------------|
|                                       | NONE OR POOR | FAIRLY WELL | WELL   | VERY WELL OR FLUENT | NONE OR POOR     | FAIRLY WELL | WELL   | VERY WELL OR FLUENT |
| % Experience general discrimination   | 41.1 %       | 35.3 %      | 28.0 % | 32.4 %              | 30.5 %           | 47.0 %      | 49.9 % | 49.4 %              |
| % Experience workplace discrimination | 33.8 %       | 22.9 %      | 22.4 % | 20.6 %              | 16.9 %           | 32.5 %      | 32.7 % | 36.8 %              |

Pour les « immigrants blancs », le pourcentage de personnes qui perçoivent une discrimination au travail diminue à mesure que leurs compétences linguistiques augmentent : un tiers (33,8 %) des « immigrants blancs » qui avaient de faibles compétences en anglais ou en français ont signalé une discrimination au travail, comparativement à un cinquième (20,6 %) des « immigrants blancs » qui parlaient anglais ou français couramment. En revanche, en ce qui concerne les immigrants issus des « minorités visibles », la discrimination sur le lieu de travail augmente à mesure que les compétences linguistiques s'améliorent. Les minorités visibles (36,8 %) qui parlent anglais ou français couramment déclarent avoir vécu des discriminations au travail, alors que seulement (16,9 %) des minorités visibles qui ont de faibles compétences linguistiques confirment avoir vécu des discriminations au travail (Preston *et al.*, 2011). Ces chiffres révèlent que les présumées « minorités visibles » vivent de nouveau plus de discriminations à mesure que leur niveau de langue et leur niveau de scolarité augmentent.

Par conséquent, de plus en plus d'individus revendiquent une justice. Par exemple, le 12 mars 2018, un citoyen a regroupé 15 000 signatures et a déposé un projet de pétition au bureau du greffier à Montréal, afin d'examiner les problématiques suivantes : l'absence d'égalité d'accès à l'emploi ; l'absence de procédures d'évaluation de ces inégalités des chances ; l'absence d'une politique municipale de lutte contre le racisme et contre la discrimination systémique ; la disparité raciale au niveau du chômage et de la pauvreté à Montréal ; le racisme systémique dans la représentation et les subventions culturelles, etc.. De ce fait, le 29 août 2018, l'Office de consultation publique de Montréal a eu la responsabilité de mener une consultation publique sur le racisme et la discrimination systémique (Ville de Montréal, 2019).

En somme, de plus en plus d'individus « présumés » des « minorités visibles » revendiquent le droit à l'égalité des chances dans le marché du travail. Le Canada vit ses derniers moments de modèle économique et social encore égalitaire, bien plus en tout cas

que ce qui se mettra en place ultérieurement, avec l'économie néolibérale et l'aggravation surprenante des inégalités — un phénomène qui s'inaugure spectaculairement comme en discute Thomas Piketty (2019) dans son dernier livre « *Capital et idéologie* » (Bachet, 2020). Enfin, dans le but de comprendre les raisons pour lesquelles depuis 1980 le gouvernement québécois n'a pas éradiqué ces inégalités sociales, il est fondamental d'explorer l'Histoire du Québec.

### 2.3 Une histoire qui se répète

Au Canada, les débats sur la discrimination datent bien avant le 21<sup>e</sup> siècle. Du milieu à la fin des années 1980, l'État est passé de la rhétorique de la diversité et du multiculturalisme à la rhétorique de la justice et de l'équité (Haque, 2018 ; James, 2003). En procédant à ces changements, l'État a été contraint de reconnaître son incapacité à mettre en place un système plus juste en faveur de la « diversité » (Walcott, 2019). Cependant, bien que l'État ait reconnu l'échec de cette politique, les « Hommes blancs »<sup>10</sup> renient l'existence d'inégalités dans la société. Le sociologue Bonilla-Silva nomme ce phénomène de daltonisme racial (colorblind racism), signifiant une forme de racisme incorporée dans les discours libéraux dominants, où les « Hommes blancs » refusent de reconnaître l'existence d'inégalités raciales, soutenant même que le racisme n'existe pas (Bonilla-Silva, 2015).

---

<sup>10</sup>Ce que Walcott (2019) signifie par « Hommes Blancs » c'est tout d'abord les individus que nous sommes venus à appeler « Blancs », et cela repose clairement sur le phénotype ; mais ce qui est plus important à comprendre, est que cette blancheur représente plutôt une structure, c'est-à-dire un ensemble de logiques, d'idées et de pratiques qui perçoit les « Hommes Blancs » comme étant supérieurs aux autres et donc comme bénéficiant d'une société construite pour confirmer cette supériorité. « Blanc » est « une structure de sentiment » dans laquelle ceux qui sont marqués comme blancs profitent des avantages sociaux que la société produit pour eux, à l'inverse des non-blancs qui sont généralement et idéologiquement positionnés comme inférieurs hiérarchiquement (Walcott, 2019).

En conséquence, jusqu'à ce jour, on entend encore parler de la présumée « diversité » et du « multiculturalisme ». Ces concepts ont pour rôle de propager et de maintenir dans les institutions gouvernementales et les administrations de l'État l'idée selon laquelle le Canada est une « nation blanche » dérivée d'un européenisme de suprématie blanche et dominante qui a dépossédé les peuples autochtones et les Hommes noirs (Walcott, 2019). Ainsi, pour garder cette suprématie blanche on nous demande de ne pas se référer au passé pour comprendre son impact sur nos conditions actuelles d'inégalité raciale, un passé qui a pourtant produit ces conditions en premier lieu. Certains chercheurs ont appelé ce phénomène « l'innocence blanche » (Wekker, 2016).

Walcott (2019) a mis en lumière cette suprématie blanche qui cherche à maintenir son pouvoir, tandis que Dalie Giroux, dans *l'œil du maître* (2019), est allée jusqu'à repenser radicalement la notion de « Québécois de souche », tant dans l'histoire de la présence « française » en Amérique, que dans la réflexion québécoise contemporaine sur l'immigration. À l'aune de sa lecture politico-historique, Giroux (2019) affirme que les Québécois ne seraient pas un peuple issu de colonisateurs qui ont été colonisés, mais ils auraient été asservis temporairement, puis des colons déchus, des travailleurs avec leurs dépendants, un peuple qui s'est hissé au statut de colonisateur moderne. Au départ de l'élite coloniale, la population francophone est passée du statut d'une force de travail essentiellement : domestiques ; journaliers ; laboureurs ; pêcheurs ; coureurs de bois ; truchements ; soldats ; religieux et religieuses ; canotiers ; artisans ; travailleurs de la fourrure ; esclaves autochtones et africains ; exilés et prisonniers européens ; populations métissées, que l'on appelait tous les (anciens) Canadiens, au statut de peuple colonisé par l'Empire britannique, ceux qui deviennent par la suite les « Canadiens français ».

Ce changement de statut au sein de la géopolitique coloniale est au centre de l'Histoire, et a fait en sorte que les Canadiens français devenus Québécois, recherchent la

« Maîtrise » de leurs « Chez nous ». En d'autres termes, ils ont revendiqué au titre du peuple chrétien et européen leur part du gâteau colonial, le « Chez nous », qui symbolise leur territoire québécois (Giroux, 2019). Pour ce faire, les Québécois imposent l'autorité de leur gouvernement dans les structures administratives et imposent la langue française comme langue officielle ; cette vision s'inscrivait dans le mouvement de décolonisation des Québécois qui avait pris de l'ampleur pendant la « Révolution tranquille » (Giroux, 2019). On lit dans les réflexions de Giroux (2019) le fait que la « maîtrise du chez nous » représente aussi un souhait pour les Québécois de goûter à la dignité du « maître » pour soigner la blessure de sa subalternité. Il s'agissait pour les Québécois de reprendre « Nos » droits de peuple européen et « Nos » droits de peuple blanc en Amérique pour réparer et compenser les dépossessions qu'ils ont subies. Or, en désespoir de cause, le gouvernement québécois réclame l'accès et l'occupation du territoire au nord du 49<sup>e</sup> parallèle, par les populations et la capitalisation des ressources aurifères, hydroélectriques, forestières, minières, marines et touristiques, bien que ceci puisse être interprété comme un colonialisme franco-britannique qui se répète (Giroux, 2019).

L'histoire des nations offre de nombreux exemples de décolonisations des peuples par l'exercice de l'autodépossession de « l'autre », en infligeant leurs oppressions subies sur d'autres populations subalternes ou d'autres prétendues « minorités ». Au Québec, il est encore commun d'entendre, de la bouche de penseurs et d'acteurs politiques québécois, l'argument selon lequel les intérêts politiques autochtones constituent un barrage aux aspirations d'indépendance ou de développement du Québec (Giroux, 2019). Depuis le début des années 1970 jusqu'à aujourd'hui, les peuples autochtones apparaissent pour la majorité francophone comme un obstacle à l'émancipation des Québécois/Canadiens. Selon l'anthropologue québécois Rémi Savard, l'opposition des Québécois aux revendications autochtones est liée au fait qu'ils se trouvent eux-mêmes lésés par le régime constitutionnel canadien : « Quant à la population québécoise qui n'est pas encore parvenue elle non plus à se donner un régime politique à son image, il lui est souvent



arrivé d'appuyer l'action de ses gouvernants à l'encontre des intérêts des Autochtones du Québec. » (Savard, 1979). Ce serait, selon Rémi Savard, dans un esprit de compétition, voire d'envie réciproque : pourquoi eux et pas nous ? Ou encore, pourquoi eux avant nous ? (Savard, 1979).

Les Autochtones apparaissent pour les Québécois comme un obstacle à leur constitution. Ces derniers ont le choix de s'assimiler aux Québécois et de se mettre au service de leur économie, ou d'être exclus de la réalité politique et territoriale du Québec nouveau — cette mentalité colonisatrice est selon Giroux (2019) incapable de penser à son indépendance autrement que par la prise du pouvoir (Giroux, 2019). Cette posture est, d'après l'auteur, identique à celle tenue aujourd'hui par le nationalisme identitaire face aux personnes immigrantes : soit vous vous assimilez à nous, soit vous êtes exclus de la citoyenneté (Giroux, 2019).

Dans cette optique, on peut affirmer que l'histoire se répète. Prenons comme exemple l'accommodement raisonnable, un outil juridique visant à combattre la discrimination dite indirecte. Cet événement a pris une grande ampleur médiatique lorsque le jeune étudiant sikh de l'école publique LaSalle s'est vu refuser le droit de porter son Kirpan à l'école, puisque ce symbole religieux était considéré comme dangereux dans un établissement. À la suite de cet événement, les prémises d'un débat autour des accommodements raisonnables ont commencé. Ces histoires démontraient principalement des contrastes culturels entre les cultures étrangères et les cultures des Canadiens français qui ont créé de nouvelles situations juridiques dans les règlements de la ville de Montréal. Les accommodements raisonnables et les événements liés à ce que nous appelons la « saga des accommodements raisonnables » ont placé les projecteurs sur les « communautés culturelles » et ont intensifié les débats sur leur mode d'intégration au Québec (Bouchard et Taylor, 2018).

Un autre exemple que l'on pourrait invoquer au niveau des valeurs québécoises est l'attestation d'apprentissage des valeurs démocratiques et des valeurs québécoises parue en janvier 2020 (Thevenot, 2020), ou encore, la Loi sur la laïcité de l'État adoptée par le gouvernement québécois qui interdit le port de signe religieux dans les fonctions d'autorité publique (Giroux, 2019). Cette quête de laïcité de certains Québécois découle d'une peur et du sentiment que la « diversité ethnoculturelle » et l'immigration pourraient menacer l'identité québécoise et ses valeurs, cette peur a une incidence sur les perceptions et les attitudes des Québécois quant aux mesures à prendre pour faciliter l'intégration des nouveaux arrivants dans le respect des droits fondamentaux et du droit à la différence (Gagnon *et al.*, 2014).

De ce fait, le Québec est doté de son propre régime de citoyenneté, à travers lequel les inégalités liées aux constructions de sexe, de genre, de classe, d'ethnicité et de race engendrent un mode de production d'exclusions et d'inclusions proprement québécois (Giroux, 2019). La nation dispose du droit d'apprécier ou non une catégorie de citoyen et de leur attribuer autant de défauts irrémédiables que de qualités innées particulières. Comme le révèle une répondante de Rosa Pires dans son livre « *Ne sommes-nous pas Québécoises ?* » (2019) : « Nous on aime ça l'immigration chinoise. Les Asiatiques travaillent fort quand ils arrivent au Québec. Les immigrants comme ça, on en prendrait beaucoup ». Néanmoins, bien que l'immigration chinoise bénéficie de certains préjugés favorables, au départ l'immigration chinoise a subi de nombreuses discriminations, allant de la loi qui les excluait par le biais d'une taxe d'entrée, jusqu'aux travaux harassants sur les rails du Canada Pacifique. Il en est de même pour les communautés juives et italiennes, qui à tour de rôle ont été perçues comme des communautés à problèmes (Pires, 2019).

Au 21<sup>e</sup> siècle, les stéréotypes ont changé au Québec, les communautés juives et italiennes bénéficient maintenant du stéréotype de « bons immigrants », ces communautés ont réussi relativement à s'intégrer, sans doute parce qu'elles sont au Québec depuis longtemps

(Pires, 2019). Concernant les nouvelles communautés qui commencent à s'installer, une interviewée de Pires (2019) déclare : « maintenant les noires et la communauté musulmane qui sont vraiment les deux cibles, sans oublier les personnes autochtones ». La répondante explique la réticence de ces dernières vagues d'immigration par le caractère irréconciliable de leurs valeurs avec celles de la majorité (Pires, 2019). En outre, les processus d'exclusion au sein de certains mouvements sociaux ne sont pas liés seulement à la race ou au nationalisme, mais plutôt à l'histoire, car certaines ethnicités ont été associées à la dépréciation du travail et sont donc considérées comme des « cheap labor », une main-d'œuvre bon marché embauchée par les classes dominantes (Omi et Winant, 2014).

Par conséquent, certains individus nés et socialisés au sein de la nation, mais avec des origines différentes ont « l'impression de devoir en faire plus que les autres » (Pires, 2019).

#### 2.4 Ladite « diversité ethnoculturelle » dans les institutions financières

Si de manière générale il est dit que la « diversité ethnoculturelle » augmente la performance organisationnelle, certains travaux se sont penchés sur des secteurs spécifiques à ce sujet, à l'instar des institutions financières, également objet de l'étude empirique dans ce présent mémoire. La « diversité ethnoculturelle » dans une institution financière permet à des individus de différentes cultures et de diverses origines de partager leurs connaissances et leurs expériences, elle favorise ainsi l'ouverture de l'entreprise à de nouveaux marchés (Kraus et al., 2019). Cette « diversité » augmente la performance de l'équipe, crée un avantage concurrentiel (Graen, 2003 ; Ostergaard, Timmermans et Kristinsson, 2011) et corrige les discriminations historiques et les stéréotypes grâce au travail en équipe (Lai et Yen, 2019).

Conscientes des différents bénéfices que peuvent apporter la « diversité » et la « diversité ethnoculturelle », les institutions financières embauchent de plus en plus de personnes compétentes issues des « minorités visibles ». À titre d'exemple, la banque RBC, fondée en 1864, est classée au 3<sup>e</sup> rang du classement mondial des vingt-cinq entreprises les plus diversifiées et inclusive de l'indice sur la diversité et l'inclusion (Refinitiv financial solutions, 2019). Dave McKay, le PDG de la RBC, soutient que les entreprises « diversifiées » et inclusives ont un meilleur succès, elles augmentent leur niveau d'innovation et leur croissance, attirent les personnes les plus compétentes, et aboutissent à de meilleurs résultats financiers (RBC, 2019). Ainsi, la banque RBC rassemble six groupes « issus de la diversité » : les femmes, les personnes handicapées, les LGBT, les Autochtones, les « minorités visibles » et les générations du millénaire (RBC, 2020). En 2018, la banque RBC regroupait 58 % de femmes, 36 % des « minorités visibles », 7,1 % de personnes handicapées et 1,32 % d'Autochtones en 2018 (RBC, 2018).

La banque RBC n'est pas la seule à prendre en compte l'inclusion de la « diversité » au sein de son processus de recrutement. Fondée en 1859, la Banque Nationale du Canada NBC accorde beaucoup d'importance à la « 'diversité »', elle considère que nous avons tous quelque chose d'unique en nous qui va nous distinguer des autres, et c'est par ces différences que l'entreprise devient plus efficiente (BNC, 2019). Dans la même veine, la Banque TD qui a été fondée par une fusion entre la Banque de Toronto et la Dominion Bank en 1955 regroupe cinq catégories issues de la « diversité » : les femmes, les personnes handicapées, les « minorités visibles », les Autochtones et la communauté LGBT (Demetz, 2012).

Par conséquent, le Canada vit une croissance de mains-d'œuvre « diversifiée » dans les institutions financières, plus du tiers du personnel des banques Canadienne n'est pas de race blanche. Toutefois, selon Bloomberg News (2020), lorsqu'il s'agit de postes de haute direction, les huit grandes banques canadiennes ainsi que deux grands assureurs-vie

regroupent seulement 10 % de présumées « minorités visibles » dans des postes de haute direction et seulement 8 % de présumées « minorités visibles » dans des postes de direction non exécutifs, tels qu'illustrés dans le graphique ci-dessous. De plus, sur 188 postes de direction et conseil d'administration, un seul est occupé par une personne issue de la « diversité » (Alexandre, 2020).

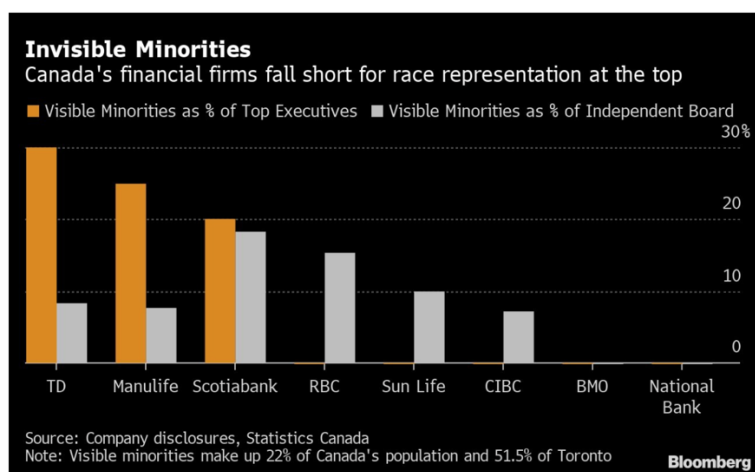


Figure II.4 : Les « minorités visibles » des tops 6 des Banques du Canada au conseil administratif et au poste des hauts dirigeants (Bloomberg, 2020).

La Banque Royale, la Banque CIBC et l'assureur Financière Sun Life inc. n'ont aucun membre de « minorités visibles » dans les postes de haut dirigeant. De la même manière, la Banque de Montréal et la Banque Nationale du Canada n'ont aucun membre issu des « minorités visibles » dans les postes de hauts dirigeants ni dans leur conseil d'administration (Alexandre, 2020). Assurément, les institutions financières au Canada doivent encore améliorer leurs politiques de recrutement pour intégrer la « diversité » au sein des postes de haut niveau (Alexandre, 2020). Le PDG de la Banque Royale du Canada David McKay est de cet avis, il affirme qu'il faut aborder ce problème différemment, car les méthodes actuelles sont vouées à l'échec (Alexandre, 2020).

Certes, de plus en plus d'institutions financières désirent avoir plus de représentativité au niveau de leurs diversités. Toutefois, bien que le genre ou la « diversité ethnique » soit devenu un sujet de discussion actif, l'élaboration de politiques par les entreprises se réalise parfois seulement pour atteindre des quotas exigés par les gouvernements nationaux, ou certains dirigeants n'ont pas forcément les résultats souhaités, car ils proposent simplement des lignes directrices sans pour autant comprendre les raisons de ces échecs (Garcia-Meca et al., 2015).

Aux États-Unis, par exemple, une étude parue en 2016 dans la revue scientifique « Harvard Business Review » montre que les dirigeants des « Fortunes 500 » suivent une approche classique, c'est-à-dire qu'ils ordonnent aux gestionnaires de recruter du personnel issu des « minorités visibles », puis ils leur assignent des tâches spécifiques à réaliser et des formations à suivre (Dobbin et Kalev, 2016). Pourtant, cette approche va à l'encontre de presque tout ce que nous connaissons sur la motivation des gestionnaires. Des décennies de recherche en sciences sociales nous ont révélé que les dirigeants n'obtiendront pas l'accord des gestionnaires en les blâmant et en leur donnant des ordres. Afin de créer un contexte propice à la motivation des gestionnaires, certains préconisent qu'il faille privilégier une démarche pédagogique en expliquant l'importance d'inclure la « diversité » au sein de l'entreprise. Dans le cas contraire, les gestionnaires et les employés finissent par répondre correctement aux questionnaires sur les préjugés de manière standardisée, et oublient rapidement leurs bonnes réponses et par conséquent leurs stéréotypes continuent d'exister (Dobbin et Kalev, 2016).

En effet, ces préjugés persistent et ont un impact sur le recrutement, Dobbin et Kalev (2016) soutiennent que les gestionnaires utilisent souvent les tests de sélection de manière inconsistante. Lorsqu'ils avaient interviewé le nouveau directeur des ressources humaines d'une entreprise de la côte ouest, celui-ci a déclaré qu'il avait découvert que lors des recrutements pour des postes de haut niveau, les gestionnaires « blancs » ne recrutaient

que des connaissances (« des Hommes blancs »)<sup>11</sup> sans qu'ils ne répondent à des tests, tandis que les personnes issues des « minorités » devaient impérativement répondre à des tests et qu'ils n'étaient pas recrutés (Dobbin et Kalev, 2016). Cet échec s'explique essentiellement par le fait que les trois quarts de ces institutions des « Fortunes 500 » n'utilisent pas des arguments positifs en faveur de la « diversité », mais ils utilisent plutôt des messages négatifs dans leur formation et mettent en avant des arguments juridiques et des sanctions que la compagnie risque de recevoir (Dobbin et Kalev, 2016).

En outre, au niveau du recrutement des membres des conseils administratifs, l'un des principaux obstacles à leurs diversités est la tendance des membres à recruter des personnes dans leur propre cercle et à appliquer des critères rigides qui disqualifient les autres candidats potentiels (Tamouro et Massé, 2021). Selon Madame Black la directrice générale de paiement Canada : « Si l'on examine la manière dont les conseils d'administration se sont constitués par le passé, on constate que c'est essentiellement par le biais des réseaux personnels. On invite des gens à siéger à un conseil parce qu'on les connaît, ou parce qu'on les connaît de réputation, et on est sûr qu'ils sauront bien s'y intégrer ». Le simple fait de former un conseil diversifié ne peut pas tout résoudre, ajoute Madame Black : « La gestion d'un conseil diversifié exige des compétences de la part du président et des membres du conseil. Il faut s'assurer que chacun peut s'exprimer et sentir que son opinion est valorisée et prise en compte. Représenter la diversité est une chose, mais les conseils d'administration doivent aussi veiller à gérer cette dynamique d'inclusion. » (Investisseur inspiré, 2021).

---

<sup>11</sup> Ce terme sera utilisé de la manière dont il l'est en anglais dans les travaux académiques et la presse : le « white male privilège » ou le « privilège blanc » défini par Israël (2012), comme un système d'avantages conféré aux « Hommes Blancs » basé sur leurs appartenances au groupe racial dominant dans une société qui souffre de racisme.

Dans la même veine, Cukier (2020) souligne que l'approche traditionnelle consistant à réserver les sièges du conseil aux seules personnes qui ont déjà été PDG réduit considérablement le nombre de candidats. Ainsi, il est primordial de créer de nombreuses ouvertures pour que des individus au bagage différent, qui n'ont pas forcément été PDG, puissent jouer un rôle actif et apporter leur contribution dans les conseils administratifs.

Enfin, ce chapitre fait ressortir la problématique suivante : comment un conseil administratif d'une institution financière à Montréal appréhende-t-il la « diversité ethnoculturelle » au sein de sa dynamique organisationnelle ?



## CHAPITRE III

### CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Le gouvernement canadien promulgue de nouvelles lois et prend des initiatives gouvernementales proactives pour lutter contre la sous-représentation des « communautés ethniques ». Cependant, force est d'admettre que les objectifs d'intégration et de promotion sur le marché du travail ne sont pas atteints. Malgré une participation active en forte hausse, un taux de scolarité plus élevée et des qualifications croissantes, les « personnes racisées » souffrent d'une sous-représentation au sein des postes de hautes directions et dans les conseils administratifs. À cet effet, pour cerner la complexité de ce phénomène, une approche exploratoire de type qualitatif nous paraît la plus adéquate pour répondre à notre objectif de recherche.

#### 3.1 Approche générale de la recherche

Une étude peut être explorée de différentes façons selon la conception de la réalité d'un chercheur (Chilisa et Kawulich, 2012). Cette compréhension du monde qui l'entoure oriente le paradigme d'une recherche. Guba et Lincoln (2005) ont analysé la nature axiomatique des paradigmes en se référant à trois niveaux fondamentaux d'hypothèses philosophiques : l'ontologie, l'épistémologie et la méthodologie. Par conséquent, ils ont classifié les paradigmes en sciences sociales en cinq orientations : positivisme, critique, post-positivisme, constructivisme et le paradigme participatif ajouté en 2000. Le choix du paradigme doit être déterminé selon la question de recherche et non la préférence du chercheur (Guba et Lincoln, 1989). À cet effet, étant donné que cette étude a pour but d'analyser et de trouver des explications supplémentaires à un phénomène social

complexe, à savoir la « diversité » au sens large. Il est primordial qu'elle prenne en considération le point de vue des participants et leurs perceptions du sujet. Or, elle s'inscrit dans un paradigme constructiviste (Guba et Lincoln, 1989).

### 3.1.1 Le paradigme constructiviste

Le paradigme constructiviste est connecté à trois niveaux philosophiques qui sont l'ontologie, l'épistémologie et la méthodologie.

#### 3.1.1.1 Ontologie

L'ontologie constructiviste considère que la réalité est subjective et changeante. C'est-à-dire qu'il existe de multiples réalités, bien que la vérité ultime soit inexistante (Guba et Lincoln, 1989). Ainsi, le constructivisme explore les expériences des individus par rapport à des sujets spécifiques et en fonction de leurs contextes historiques et sociaux (Cresswell, 2014). Il traite des questions comme : « Que peut-on savoir ? » ou « Quelle est la nature de la réalité ? » (Lincoln et Guba, 2013). Dans le cas de notre recherche, nous souhaitons appréhender les réalités perçues par les participants par rapport à la « diversité » au sein de leur équipe.

#### 3.1.1.2 Épistémologie

L'épistémologie définit le monde par le prisme des interactions sociales entre les individus (Kivunja et Kuyini, 2017). À travers cette perspective, la signification d'un phénomène dépend de leurs perceptions, de leurs pensées, de leurs statuts politique et social, de leurs nationalités et de leurs valeurs personnelles et culturelles (Lincoln et Guba, 2013). L'épistémologie a un regard critique sur la connaissance scientifique, sur son élaboration et son évolution. Elle remet ainsi en question la définition de la connaissance :

« Quand peut-on dire que l'on sait quelque chose, le savoir n'étant qu'un type de croyance, et le savoir scientifique est un cas particulier de savoir ? » (Ryle, 1970). Finalement, l'épistémologie décide si ces connaissances peuvent prétendre se rapprocher de l'idéal d'une connaissance certaine et authentiquement justifiée (Soler, 2000). Étant donné que cette recherche utilise une posture constructiviste, les expériences des interviewés et leurs interactions sociales exprimées peuvent nous rapprocher de la réalité.

### 3.1.1.3 Méthodologie

L'aspect méthodique d'une recherche doit être en accord avec les positions ontologiques et épistémologiques de la recherche. Il répond à la question : « comment devrions-nous étudier le monde ? » (Chilisa et Kawulich, 2012). Une méthodologie constructiviste a pour but de comprendre les perspectives sociales selon le contexte spécifique dans lequel elles sont étudiées (Creswell, 2014). Pour bien choisir sa méthodologie, il est important de distinguer entre la méthode de recherche quantitative et la méthode de recherche qualitative.

D'abord, la recherche quantitative met l'accent sur la mesure de quelque chose, ou des variables qui existent dans le monde social. La recherche quantitative applique une approche positiviste d'un phénomène social. Ce positivisme se caractérise par sa méthodologie littéraire qui se focalise sur les définitions, l'objectivité, ou encore la causalité, etc. Elle suit des mesures fixes, des hypothèses, des tests. Une approche quantitative teste des hypothèses, elle produit des résultats généraux et elle répond à la question « quoi ? » Mécaniste (Bryman, 2012). En revanche, la recherche qualitative analyse le monde social du point de vue de l'acteur. Elle produit des résultats, qui ne proviennent pas des statistiques ni des moyens de quantification, mais plutôt des recherches sur les personnes, les vies, les expériences les individus, les comportements, les émotions, les sentiments, les phénomènes culturels et les interactions entre les nations

(Strauss et Corbin, 1990). Elle analyse les problèmes ou les événements en collectant des données non standardisées, des textes et des images plutôt que des nombres et des statistiques (Flick, 2014). Ainsi, la recherche qualitative est plus fluide et flexible comparativement à la recherche quantitative. Puisqu'elle met l'accent sur de nouvelles découvertes et permet de modifier le plan de l'étude à la suite des événements imprévus survenus au cours du processus de recherche (Bryman, 1984).

### 3.1.2 Étude exploratoire de type qualitatif

La recherche exploratoire vise à clarifier un problème plus ou moins défini. Elle permet de choisir les méthodes de collecte de données les plus appropriées pour documenter les aspects de cette réalité et de sélectionner des participants ou des sources de données capables d'informer le chercheur sur la problématique de l'étude (Van der Maren, 1995). Cette méthode est utilisée si l'objectif de la recherche est de répondre aux questions « comment » et « pourquoi ». Lorsque le chercheur ne peut pas manipuler le comportement des personnes impliquées dans l'enquête, et quand les frontières ne sont pas claires entre le phénomène et le contexte (Yin, 2003).

Notre mémoire a pour objectif de comprendre comment l'ensemble des dirigeants d'un conseil administratif appréhende la « diversité ». Le but n'est pas de répondre à des hypothèses, mais plutôt d'explorer et de découvrir à travers les participants leurs points de vue et leurs perspectives sur la « diversité » et la « diversité ethnoculturelle ». De ce fait, une méthode qualitative paraît la plus adéquate. Cette méthode nous permet de produire une description détaillée des sentiments, des opinions et des expériences exprimées par les participants et les interlocuteurs afin d'interpréter le sens de leurs actions (Denzin, 1989).

### 3.2 La sélection des participants

La collecte des données fait partie des éléments cruciaux d'une étude. Il est donc essentiel de bien choisir sa méthode de collecte de données ainsi que son échantillon (Tongco, 2007). Selon Savoie-Zajc (2006), la recherche quantitative nécessite un échantillon qui fournit une estimation détaillée et fiable du phénomène à l'étude. Le groupe examiné doit être en mesure de représenter avec rigueur les caractéristiques de la population et d'obtenir une précision optimale des paramètres de celle-ci. En revanche, la recherche qualitative utilise des approches très différentes de celles d'une étude quantitative. Le but de la recherche qualitative n'est pas d'avoir un échantillon représentatif, mais plutôt d'atteindre suffisamment d'individus pour pouvoir représenter les opinions, les expériences et les connaissances courantes dans la population examinée (Savoie-Zajc, 2006).

Ainsi, les échantillons des études qualitatives n'ont pas un nombre standard. Une taille d'échantillon appropriée est celle qui répond adéquatement à la question de recherche. Pour des sujets simples ou des études très détaillées, cela peut être en chiffres uniques ; et pour des problématiques complexes, il faut de larges échantillons et une variété de méthode d'échantillonnage (Marshall, 1996). Selon l'auteur (1996), il existe trois grandes approches pour choisir un échantillon dans une étude qualitative : l'échantillon de commodité, l'échantillon théorique et l'échantillon par choix raisonné.

Premièrement, l'échantillon de commodité est la technique la moins rigoureuse. Elle implique la sélection des sujets les plus accessibles. C'est l'approche qui est la moins coûteuse en matière de temps et d'argent. Toutefois, ces résultats risquent de manquer de crédibilité. Deuxièmement, l'échantillon théorique est utilisé en vue de fournir le maximum d'informations jusqu'à atteindre une saturation théorique. Troisièmement, l'échantillon par choix raisonné est la technique la plus courante. Cette approche se base

sur la littérature disponible et les témoignages qui découleront de l'étude. De ce fait, le chercheur sélectionne activement l'échantillon le plus productif pour répondre à la question de la recherche (Marshall, 1996). Enfin, dans le cadre de cette étude nous avons adopté une technique d'échantillonnage par choix raisonné, car cette technique non aléatoire nous permet de sélectionner les participants adéquats pour répondre au mieux à l'objet de la recherche. Cette approche implique la sélection d'individus ou de groupes d'individus compétents et bien informés au sujet du phénomène étudié (Patton, 2002).

De ce fait, nous nous sommes intéressées à un conseil administratif qui affirme être très investi envers la diversité et l'inclusion, et ce, non seulement dans leur institution financière, mais également au sein de leur conseil administratif. Le conseil regroupe 15 membres : 9 membres sont des hommes dont un membre est d'origine étrangère et 6 membres sont des femmes dont 2 sont d'origines étrangères.

Nous avons sollicité les 15 membres du conseil administratif par courriel en leur exposant le sujet et l'objectif de notre étude. Somme toute, 10 membres ont participé à cette recherche, 4 femmes et 6 hommes. Toutefois, 2 membres d'origine italienne n'ont pas participé aux entrevues ; et 3 membres n'ont pas participé soit pour des raisons de santé ou pour des raisons personnelles. Grâce à ces entrevues, nous avons réussi à discerner le phénomène à l'étude depuis différents points de vue.

### 3.3 Méthode de collecte de données

Il existe trois types d'entrevues de recherche : structuré, semi-structuré et non structuré. Les entrevues structurées utilisent une série de questions prédéterminées, ils offrent donc peu de variations et ils n'accordent pas le suivi des réponses. Par conséquent, ils ne permettent pas d'avoir des réponses approfondies à la question de recherche. Inversement, les entretiens non structurés sont effectués avec peu ou pas d'organisation. Ce type

d'entretien peut débiter simplement par une question ouverte comme « Pouvez-vous me parler de votre expérience de visite chez le dentiste ? », par la suite, la conversation va progresser en fonction de la réponse initiale. Enfin, la troisième méthode, l'entretien semi-structuré, est constituée de plusieurs questions clés qui définissent les zones à explorer tout en accordant une certaine flexibilité à l'intervieweur. Ainsi, cette méthode permet de découvrir de nouvelles informations pertinentes signalées par les participants (Gill *et al.*, 2008).

L'entretien semi-structuré est privilégié lorsque l'objectif de l'enquête est d'analyser les pratiques des acteurs ou les événements dont ils ont pu être les témoins actifs, afin de mettre en évidence leurs systèmes de valeurs et les repères normatifs à partir desquels ils s'orientent (Blanchet et Gotman, 2007). Ainsi, notre recherche s'appuie sur des entrevues semi-dirigées basées sur un guide d'entrevue. Cette méthode nous a permis de découvrir les pratiques des participants envers la « diversité » tout en leur accordant une flexibilité à exprimer leur opinion.

En référence à la pandémie du COVID-19, le Premier ministre du Canada, Justin Trudeau, a déclaré que les mesures actuelles de distanciation sociale et d'isolement pourraient être prolongées durant un an et demi ou jusqu'à ce qu'un vaccin soit disponible (Lum et Raj, 2020). En conséquence, les entrevues semi-dirigées ont eu lieu à distance, généralement à domicile, sur la plateforme de communication virtuelle « Zoom ». Toutefois, selon certains chercheurs, les entretiens menés dans des zones familières, par exemple à domicile, peuvent aider les répondants à se détendre et donc peuvent aboutir à des entretiens plus productifs et plus spontanés (Gill *et al.*, 2008). Ce qui était le cas de certains participants.

### 3.4 Instrument de collecte de données

Lors de la conception d'un guide d'entrevue, il est important de choisir des questions ouvertes, neutres, et compréhensibles. Le guide débute par des questions générales auxquelles les participants peuvent répondre facilement puis il se poursuit par des interrogations plus précises sur des sujets plus complexes. L'objectif étant de mieux connaître l'interlocuteur et de créer un cadre favorable à son aise, ce qui génère souvent des données plus riches (Gill *et al.*, 2008). L'approche générale du guide d'entretien reste flexible dans sa composition, la façon par laquelle les questions sont formulées dépend du chercheur qui mène l'entretien. Toutefois, le chercheur doit s'assurer que les mêmes thèmes et les mêmes informations sont collectés auprès de chaque interviewé (McNamara, 2009).

Les entrevues débutaient toujours par un remerciement, une présentation du sujet d'étude et une demande d'enregistrement de l'entrevue. Ensuite, les participants répondaient à des questions générales et ouvertes et s'exprimaient le plus possible. Les questions fermées étaient évitées puisqu'elles ne laissent pas de place à l'élaboration et risquaient de freiner le rythme de l'entretien. Le guide d'entrevue (voir Annexe B) regroupe les questions ouvertes. Il commence par des questions brise-glace sur le parcours de l'interviewer et sur sa perception de la « diversité ethnoculturelle ». Puis, la deuxième section du guide se concentre sur le rôle de l'interviewé, son évolution personnelle et son expérience dans la succursale et l'institution financière. La troisième section explore plus en profondeur le fonctionnement du conseil, sa dynamique, et les actions entreprises par rapport à la « diversité ethnoculturelle ». Et, la quatrième section explore les enjeux de la « diversité ethnoculturelle ».



Lorsque l'ensemble des thèmes étaient abordés et que le temps déterminé pour les entretiens était écoulé (35 minutes à 80 minutes), les répondants pouvaient rajouter et partager leurs idées. Enfin, pour conclure les entrevues, les participants étaient remerciés et avisés que des recommandations leur seraient transmises une fois que ce mémoire sera achevé.

### 3.5 Considération éthique

Après avoir obtenu le certificat d'approbation éthique du comité éthique de l'UQAM (CERPE) (Annexe C) ainsi que la validation du formulaire de consentement, nous avons contacté les membres du conseil d'administration d'une institution financière à Montréal par le biais d'un contact de ma supérieure qui siège au sein du conseil. Ce contact leur a proposé de participer à cette recherche, et leur a expliqué qu'ils avaient le choix d'accepter ou de refuser d'y participer. Puis, nous avons contacté les 15 membres par courriel en leur expliquant notre problématique ainsi que les questions de recherche (Annexe D). Les membres qui ont répondu favorablement à notre invitation ont signé le formulaire de consentement (Annexe E). Ensuite, à la fin des entrevues virtuelles, l'ensemble de l'enregistrement audio a été détruit une fois retranscrit. Enfin, il a été convenu qu'aucun nom de participant ne sera divulgué. Ainsi, nous ne mentionnons ni le nom des participants ni le nom de l'institution financière.

### 3.6 Analyse des données

Comme indiqué précédemment, cette étude exploratoire a pour but de permettre de mieux comprendre comment un conseil administratif au sein d'une institution financière montréalaise appréhende le concept de la « diversité » en son for intérieur. Du fait de leurs

disponibilités distinctes, les six premières entrevues ont été codées et analysées dans un premier temps. Il y a eu une pause pendant la collecte de données étant donnée la non-disponibilité de quatre participants supplémentaires ciblés au sein du CA à l'étude. L'analyse des quatre dernières entrevues a donc bénéficié d'un réajustement au niveau des thèmes identifiés.

L'analyse des données est l'une des étapes les plus importantes du processus de recherche. Son objectif est de donner du sens à des phénomènes sociaux complexes en examinant les perspectives des individus, dans un contexte spécifique (Mucchielli, 2007). Ce qui intéresse ici le chercheur, ce n'est pas de savoir combien de fois une expérience se répète, mais de comprendre comment elle se déploie (Paillée et Mucchielli, 2016). Il s'agit de recueillir des informations concernant le sujet d'étude, de les explorer selon leurs ressemblances « thématiques », de les catégoriser puis d'étudier les relations entre ces éléments et l'objectif de la recherche (Coffey et Atkinson, 1996).

Il existe différentes méthodes d'analyse de données qualitatives. La méthode la plus adéquate dépend du domaine d'étude du chercheur et de son objectif (Trudel & Gilbert, 2000). Dans le contexte de cette étude, notre objectif n'est ni de développer ni de confirmer ou de réfuter une théorie, mais d'explorer le phénomène de sous-représentation de la « diversité ethnoculturelle » et de rendre compte, le plus authentiquement possible, des expériences de nos participants. À cet effet, une analyse thématique nous parut la plus adéquate. Selon Paillé et Mucchielli (2016), cette méthode consiste à dégager un portrait d'ensemble à partir d'un corpus donné. En d'autres mots, elle consiste à produire des thèmes représentatifs du contenu des entretiens en répondant aux interrogations suivantes : de quoi est-il question dans le corpus étudié ? Et, à l'aune de leurs propos, qu'est-ce qui est fondamental à la compréhension du phénomène sous investigation ? (Paillé et Mucchielli, 2016).

### 3.7 Processus d'analyse thématique

L'analyse thématique consiste «à procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus» (Paillé et Mucchielli, 2016). Miles et Huberman (1994) ont créé un modèle d'analyse thématique qui se compose en trois étapes de liaison : la réduction des données, l'affichage des données et la conclusion ou la vérification, représenté par le schéma ci-dessous.

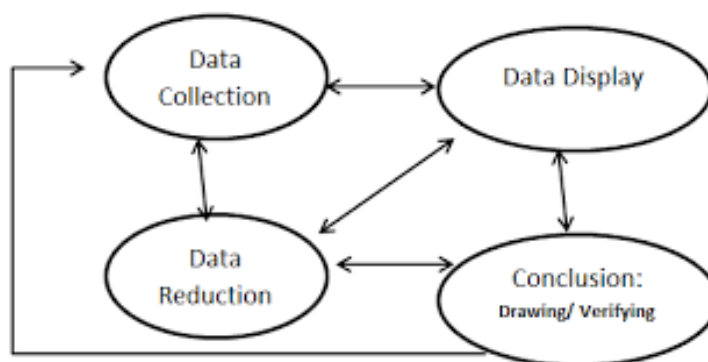


Figure III.1 : Interactive model in Miles et Huberman (1994).

#### 3.7.1 Retranscription des données

Avant de commencer l'analyse, dans un premier temps, il est préférable de retranscrire les informations par écrit, plutôt que de traiter directement des enregistrements vocaux et des vidéos, ceci facilite la lecture et s'assure de la « fidélité » de la recherche (Auerbach et Silverstein, 2003). La retranscription des entretiens implique la rédaction mot à mot de tout ce que dit l'interviewé, sans en changer le texte, sans l'interpréter et sans abréviation. Ce texte — appelé verbatim — représente les données brutes de l'enquête. Les propos

hors contexte et hors sujet ne sont pas retranscrits, car ce sont des pauses que les participants s'accordent pour se détendre. Si le discours verbal est pauvre, les comportements gestuels d'approbation ou de rejet (par exemple les mimiques) sont notés (Andreani et Conchon, 2005).

La posture du chercheur dans ce contexte est donc davantage descriptive que conceptuelle. Elle se base sur les dires des participants. Chaque déclaration ou idée contribue à une meilleure compréhension du problème (Joffe et Yardley, 2004). L'introspection des corpus démarre souvent pendant ou immédiatement après la collecte des données. Ces processus peuvent se perpétuer tout au long de l'étude. C'est-à-dire que l'analyse initiale des données peut aviser le chercheur sur des informations importantes qui pourront être recueillies ultérieurement. Ainsi, les horaires des entretiens peuvent être modifiés selon l'émergence des conclusions, ou lorsque des clarifications supplémentaires sont requises (Burnard *et al.*, 2008). Dans le cas de notre mémoire, nous avons pris une pause entre les entrevues à la suite de la non-disponibilité de certains participants. Ainsi, nous avons d'abord codé et analysé les six premières entrevues. Ensuite, nous avons procédé aux codages et à l'analyse des quatre dernières entrevues. L'ensemble des rencontres virtuelles étaient retranscrites mot à mot sans interprétation de l'enregistrement à l'écrit, comme démontré dans le tableau ci-dessous.

*Tableau 3 : Retranscriptions des entrevues et caractéristiques des participants*

| Participant | Caractéristiques<br>(Genre/âge/origine) | Nombre<br>de pages | Nombre<br>de mots | Durée                       |
|-------------|-----------------------------------------|--------------------|-------------------|-----------------------------|
| 1           | Homme/soixantaine/Québécois             | 18                 | 8407              | 1 heure et<br>21<br>minutes |

|    |                                                          |    |      |                       |
|----|----------------------------------------------------------|----|------|-----------------------|
| 2  | Homme/soixantaine/Québécois                              | 16 | 8122 | 59 minutes            |
| 3  | Homme/soixantaine/Québécois                              | 11 | 5108 | 45 minutes            |
| 4  | Homme/quarantaine/Québécois                              | 14 | 7815 | 50 minutes            |
| 5  | Femme/trentaine/Québécoise                               | 15 | 8662 | 1 heure et 19 minutes |
| 6  | Femme/quarantaine/Haïtienne de 3 <sup>e</sup> génération | 9  | 2804 | 30 minutes            |
| 7  | Homme/soixantaine/Québécois                              | 14 | 6238 | 47 minutes            |
| 8  | Homme/trentaine/Québécois                                | 14 | 6858 | 55 minutes            |
| 9  | Femme/quarantaine/Québécoise                             | 12 | 6621 | 42 minutes            |
| 10 | Femme/soixantaine/Québécoise                             | 14 | 6070 | 35 minutes            |

### 3.7.2 Réduction des données

Le chercheur qui a recours à des entretiens directifs ou semi-directifs peut utiliser un codage conceptualisé : il choisit les thèmes à étudier avant de travailler son corpus. Ces thèmes peuvent se baser sur les théories existantes, des questions de recherche, les hypothèses, les zones problématiques et les variables clés que le chercheur introduit dans l'étude (Miles et Huberman, 2003). Ou alors, le chercheur peut également utiliser le

codage inductif ou enraciné : il n'établit pas la liste des thèmes à étudier avant de façonner son corpus, celle-ci lui est a priori inconnue. Son travail va à ce moment-là consister à identifier les thèmes, leurs contenus et leurs relations. Il s'agit de codage ouvert (Ryan et Bernard, 2003). Les résultats d'un codage inductif et le codage conceptualisé peuvent se chevaucher. Par exemple, un codage inductif peut démontrer progressivement des similitudes avec un codage conceptualisé (Miles et Huberman, 2003).

Dans le cadre de cette étude, nous avons utilisé un « codage ouvert ». Ce codage implique que le chercheur doit découvrir les thèmes de l'entretien en se basant sur les transcriptions. Ensuite, il doit les vérifier, les confirmer et répéter le processus pour identifier différents thèmes et d'autres catégories (Burnard *et al.*, 2008). À cet effet, une fois avoir collecté les données, le chercheur doit lire chaque transcription et prendre note des mots, théories ou phrases courtes qui synthétisent ce qui est dit dans le texte. L'objectif est de proposer un résumé ou un mot pour chaque élément discuté dans la transcription. Ensuite, le chercheur doit rassembler tous les mots et phrases de toutes les entrevues puis réduire le nombre de catégories considérablement et trouver les catégories similaires en se basant sur les idées analytiques et théoriques développées au cours de la recherche, ces catégories sont encore affinées et limitées en nombre. Une liste peut aller jusqu'à douze catégories. Cette liste de catégories finales peut être utilisée pour diviser toutes les entrevues, les données qui sont conformes à une catégorie spécifique sont marquées de la couleur correspondante (Burnard *et al.*, 2008).

L'avantage de cette technique est qu'elle facilite la comparaison des données puisqu'elle regroupe des citations dans un tableau et les rend plus claires (Ryan et Bernard, 2003). Néanmoins, étant donné que ce processus est subjectif, les résultats peuvent être remis en question. Par conséquent, le chercheur doit valider ses analyses pour qu'elles soient plus rigoureuses et non biaisées (Burnard *et al.*, 2008). C'est pourquoi, tout au long du processus, ma directrice de mémoire a évalué la validité des codes et de l'analyse.

### 3.7.3 Affichage des données et conclusion

La deuxième étape principale du modèle de Miles et Huberman (1994) consiste en l’affichage des données. Par l’assemblage organisé et compressé d’informations, elle vise à fournir un sens aux matériels collectés et aide à structurer les concepts et les pensées (Miles et Huberman 1994). Pour faire suite à cette étape, le chercheur va tirer des conclusions en affichant les données de diverses manières :

- 1— Regrouper les thèmes pertinents, particulièrement si le chercheur observe des idées contradictoires ou des similarités
- 2— Regrouper et catégoriser les idées similaires
- 3— Identifier les interrelations entre les facteurs et les variables
- 4— Construire une cohérence conceptuelle, que le chercheur va utiliser à la fin pour explorer la validité des résultats et pour les comparer au cadre théorique de l’étude.

Le tableau ci-dessous représente notre grille d’analyse des entrevues :

*Tableau 4 : Grille d’analyse des données qualitatives.*

| Sujet traité                                                     | Sous catégories du sujet traité                                                           |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Contexte socioculturel                                           | Évolution de la diversité démographique (au Québec — dans l’institution et la succursale) |
|                                                                  | Description du CA                                                                         |
|                                                                  | Composition du CA                                                                         |
|                                                                  | Dynamique de la prise de décision                                                         |
| Enjeux en lien avec la diversité et la diversité ethnoculturelle | Présence de la diversité dans le CA                                                       |
|                                                                  | Impact positif de la « diversité ethnoculturelle » sur la prise de décision               |

|                                                              |                                                                             |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
|                                                              | Impact négatif de la « diversité ethnoculturelle » sur la prise de décision |
|                                                              | Regard sur la diversité ethnoculturelle dans le CA                          |
| Les contradictions en lien avec la diversité ethnoculturelle | Arguments pour la « diversité ethnoculturelle »                             |
|                                                              | Argument contre la « diversité ethnoculturelle »                            |



## CHAPITRE IV

### RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous présenterons les résultats obtenus lors de nos entrevues. Dans un premier temps, nous allons décrire le conseil administratif de l'étude ainsi que ces progrès par rapport à la « diversité ». Ensuite, nous dévoilerons comment nos 10 interlocuteurs appréhendent la « diversité » au sein de leur dynamique organisationnelle. Afin de garder leurs anonymats, nous ne mentionnons pas les caractéristiques des participants ni leur numéro attribué dans le chapitre précédent.

#### 4.1 Contexte

##### 4.1.1 Évolution de la « diversité » de l'institution financière

L'institution financière a réussi l'intégration d'une politique de « diversité » au sein de l'ensemble de ses succursales ainsi que ses conseils administratifs. D'une part, ses agences sont composées d'employés de sexes, d'âges, d'ethnies et de cultures différentes. D'autre part, ses conseils administratifs ont connu de grands progrès au niveau de la diversité du genre, de l'âge et des compétences. Pourtant, bien avant cela, l'institution financière a vécu une longue période de sous-représentation des « minorités visibles », des femmes, et des jeunes au sein de ses conseils administratifs. Cette sous-représentation découle en partie des réélections excessives de certains membres pendant plusieurs années. D'ailleurs, les médias et le gouvernement ont critiqué cette problématique et ont reproché un manque de transparence de la part de l'institution :

« On sort de l'anonymat, on n'a pas le choix que d'être mieux organisé, d'être plus représentatif, les yeux sont tournés vers nous [...] Alors, quand les projecteurs sont vers toi, les gens observent ce qui se passe chez nous, on a une importance [...] avec un peu la nécessité d'avoir un conseil d'administration, beaucoup plus solide, et aussi, en même temps il y a aussi l'obligation de former, d'avoir des connaissances, c'est comme la formation continue ».

Dans ce contexte médiatique et gouvernemental, l'institution financière a pris conscience de l'impact de la « diversité » sur sa réputation, son image de marque et également au niveau juridique. En effet, comme nous l'avons discuté dans notre cadre théorique, un CA doit prendre en considération des exigences de « diversité » prévues par la loi et donc tenir compte rigoureusement de certains facteurs comme le sexe, l'âge ou l'origine ethnique des membres du conseil administratif (ASX Corporate Governance Council, 2019). À la suite de ces constats, l'institution financière a connu un premier grand « changement organisationnel »<sup>12</sup> où 47 % des présidents de ses succursales ont été remplacés.

Toutefois, ces changements n'étaient pas suffisants puisque l'institution relevait encore sa sous-représentation de la « diversité » dans les conseils administratifs. De ce fait, les membres des comités de gouvernance et d'éthique de l'ensemble de l'institution financière ont effectué de nombreuses recherches pour mettre fin à ces sous-représentations et pour éviter de futures réélections excessives.

« Ces gens-là ont fait une étude, ils ont étudié le “Membership”. Quels sont les critères, comme on n'est pas dans un lieu qui est 100 % italien, 100 % québécois de souche<sup>13</sup>, 50 %

---

<sup>12</sup> Afin de garder l'anonymat, nous avons modifié le terme utilisé.

<sup>13</sup> Rappelons que Dalie Giroux, dans son livre *l'œil du maître* (2019), avait avancé que le terme québécois de souche n'était pas juste (dans le sens correct) comme terme. Car ils ne sont pas vraiment « de souche ».

de telles communautés, alors ils ont fait une étude au niveau de l'âge [...] tout cela va faire en sorte qu'on regarde la composition du CA, et ils vont dire on a déjà deux avocats, deux ingénieurs, un architecte [...] on aimerait que ce soit des gens issus, idéalement, de telle communauté ».

À la suite de ces recherches, les membres des comités de gouvernance et d'éthique ont conclu qu'il est nécessaire de recruter des administrateurs hautement qualifiés et diversifiés au niveau de l'âge, du genre de l'ethnie et des compétences pour mieux répondre au besoin de leurs clientèles également diversifiées. Comme nous l'avons énoncé, Vernier *et al.* (2017) sont de cet avis. Les auteurs soutiennent qu'un conseil administratif diversifié peut s'enrichir des expériences et des points de vue différents pour mener ses discussions et prendre ses décisions, ce qui favorise la bonne gouvernance d'entreprise. Dans la même veine, Deloitte (2014) affirme que la « diversité ethnoculturelle » au sein d'un conseil administratif a de nombreux avantages, notamment : une augmentation de l'innovation et de la créativité ; et une compréhension des besoins et des attentes de la clientèle actuelle et potentielle.

Ainsi, les membres des comités de gouvernances et d'éthique ont développé une nouvelle méthode de recrutement qui a été acceptée par les actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle de 2017. Cet outil nommé le « profil enrichi », aussi appelé le « profil collectif », est en réalité une stratégie à double rôle. En effet, c'est un « mécanisme démocratique » qui vise à recruter des membres « diversifiés » par leurs âges, leurs genres, leurs compétences ou encore leurs ethnies. Mais également, le « profil collectif » identifie les critères de sélection nécessaire et complémentaire au conseil administratif.

Pour mieux comprendre cette stratégie, nous nous référons au « modèle de performance du CA » décrit par l'étude de Murphy, Michael et McIntyre (2007). Dans cette étude, les auteurs ont affirmé que les caractéristiques d'un CA (la diversité au niveau de l'âge, de

l'ethnie, du genre, des compétences) sont primordiales pour l'évolution du conseil administratif. Cependant, le « profil enrichi » qui a été développé par le CA de cette étude a deux rôles supplémentaires ; à savoir : d'identifier les critères de « diversité » qui sont nécessaires et complémentaires au conseil administratif et également de s'inscrire dans : « une stratégie de discrimination », qui souhaite donner une égalité des chances, pour les femmes, les jeunes, et les « minorités visibles ».

« Il y a des cases à cocher, mais c'est des cases à cocher qui sont collectées, on vise un profil collectif enrichi, qui va de toutes sortes de compétences possibles, qui "Fitte" ce qu'on veut avoir comme dirigeants, administrateurs, avoir des gens qui sont capables de lire les chiffres, de comprendre le milieu de la vente, vente au détail, au niveau financier [...] on ne veut pas que les gens soient des experts, on veut que les gens soient des experts d'un endroit »

De ce fait, chaque année, et avant l'assemblée générale annuelle, le « profil enrichi » regroupe les caractéristiques du profil idéalement recherché. D'ailleurs, depuis plus de deux ans, le « profil collectif » a renforcé la volonté des membres à voter pour des candidats « diversifiés ».

« Je te dirai, depuis deux ans [...] il y a une volonté d'aller chercher les compétences, d'identifier quels sont les besoins de "l'institution financière"<sup>14</sup> par rapport à la représentativité, par rapport à la population, il y a une réflexion très forte, je m'inscris très bien là-dedans »

---

<sup>14</sup> Afin de garder l'anonymat, nous avons modifié le terme utilisé.

En référence au premier grand « changement organisationnel » et à l'élaboration du « profil collectif », l'institution financière a connu un deuxième « changement organisationnel ». Cet événement a créé la succursale que nous examinons dans ce mémoire. L'ensemble des membres du conseil administratif de la succursale soutiennent le fait que depuis ce deuxième « changement organisationnel » et le lancement du « profil collectif » de nombreux efforts en faveur de la diversité ont été déployés.

Premièrement, la succursale de notre étude réunit 200 employés, dont 40 % sont des « minorités visibles », le conseil administratif regroupe 15 membres dont 3 sont « issus de la diversité ethnoculturelle » (deux individus ont des origines italiennes et une personne a des origines haïtiennes). Deuxièmement, le conseil administratif a fait beaucoup de progrès par rapport à la diversité du genre, à savoir que d'une part, 40 % des membres sont des femmes et d'autre part et pour la première fois au sein de toute l'institution financière, une jeune femme âgée de 30-31 ans se retrouve présidente du conseil administratif. Troisièmement, le conseil administratif est très diversifié au niveau des compétences et regroupe des spécialistes en droit des affaires commerciales, dans le secteur de la santé, dans l'ingénierie, dans l'orthopédagogie, dans les administrations publiques, dans le milieu de l'éducation, dans la psychologie, dans la comptabilité et dans l'architecture.

Finalement, par rapport à l'âge, le conseil regroupe plus de jeunes en comparaison aux années précédentes. Mais, il rassemble encore beaucoup plus de personnes âgées que de jeunes, selon un des participants : *« c'est une assemblée de personnes âgées de 50 à 55 ans et plus d'hommes beaucoup plus de têtes blanches que des jeunes »*.

#### 4.1.2 Description du conseil administratif de la succursale ainsi que sa dynamique

Nous avons vu dans notre cadre théorique qu'un conseil administratif est un organe central qui détermine le succès ou l'échec d'une institution. Un conseil d'administration est composé d'un président ou d'une présidente qui dirige trois à dix-sept membres. Ces derniers sont choisis lors de l'assemblée générale ordinaire (AGO), un événement qui réunit au moins une fois par an tous les actionnaires (ASX Corporate Governance Council, 2003). Ces membres vont explorer les opportunités et les menaces dans le marché et, en parallèle, contrôler et vérifier le fonctionnement interne de l'institution (Jones et Galvin, 2004). Ensuite, le conseil va proposer des recommandations sur différents points (la rémunération des dirigeants, les dividendes, la gestion des ressources, la responsabilité sociale, etc.) qu'ils jugent nécessaires à l'accomplissement de la mission de l'organisation (Kiel et Nicholson, 2003 ; Hill *et al.*, 2004).

Cependant, le conseil administratif analysé ne correspond pas à la définition « classique » du CA cité dans notre cadre théorique. D'une part, le CA de notre étude ne se réunit pas seulement une fois par an pour discuter du fonctionnement interne et externe de l'intuition. Bien au contraire, il s'agit d'un conseil administratif qui s'efforce d'orienter l'action de la succursale en étant le plus près possible du « terrain », en l'occurrence des clients et des employés. En effet, ce conseil administratif agit dans une logique stratégique, mais aussi de marketing d'attraction et de fidélisation d'une clientèle de plus en plus diversifiée. D'ailleurs, les membres du CA sont eux-mêmes des clients de cette institution financière comme le souligne l'un des participants.

« Toutes mes affaires sont dans “l’institution financière” <sup>15</sup>, toute ma famille puis mes deux filles, ma femme puis tout ça. “L’institution financière” est une organisation humaine, cela implique que ses administrateurs et ses administratrices ne sont pas là seulement pour gérer les “shifts”, mais ils sont là pour gérer autre chose que des “shifts” dans l’intérêt de l’organisation [...] il est un prérequis à mon avis que les administrateurs et les administratrices soit des ambassadeurs de “l’institution financière” et vendent “l’institution financière” quand ils vont dans des fêtes de famille, des soupers de Noël... »

Il serait pertinent de se demander si le CA de notre étude a fait des progrès au niveau de sa diversification grâce à leurs implications dans l’institution financière. Un conseil administratif « classique », plus éloigné des affaires courantes et des clients « réels », aurait peut-être moins ressenti le besoin d’être plus « diversifié ».

D’autre part, comme discuté dans le chapitre du cadre conceptuel, un conseil administratif peut regrouper entre trois à dix-sept administrateurs (ASX Corporate Governance Council, 2003). Toutefois, un large conseil administratif peut avoir un impact négatif sur la dynamique de l’équipe, une théorie confirmée par certains interlocuteurs. En effet et selon eux, un CA qui réunit 15 membres est considéré comme un grand conseil administratif et peut être difficile à gérer.

« C’est un gros conseil d’administration, il y a beaucoup d’interventions, ou de commentaires, et puis des fois cela prolonge les réunions, ce n’est pas toujours utile. Mais c’est très gros, alors, tout le monde essaye, tout le monde prend leur place pour parler. C’est correct, mais le défi c’est que c’est un grand conseil ».

---

<sup>15</sup> Afin de garder l’anonymat, nous avons modifié le terme utilisé.

Afin de faire face à cette difficulté, les administrateurs choisissent d'organiser le conseil en comités, chaque membre est invité à faire partie d'au moins un des comités. Les comités mis en place interviennent à différents niveaux : le comité de coopération est très impliqué au niveau des communautés sociales, etc. ; le comité de gouvernance et éthique s'assure de la présence du « profil enrichi », des formations, des évaluations annuelles du conseil d'administration, etc. ; le comité d'audit s'occupe de la gestion des risques, le suivi et le contrôle des informations comptables et financières, etc. ; et finalement, le comité exécutif s'assure de l'exécution des décisions du conseil, etc. Les membres du conseil administratif ont une à deux réunions par mois dans les comités choisis, ce qui leur permet de travailler plus efficacement et de gagner du temps en se prononçant et en partageant leurs points de vue et leurs expertises au sein de plus petits comités.

« On demande à tout le monde de participer à au moins un comité, parce que c'est souvent dans les comités que les gens peuvent avoir une plus grande implication, dans nos rencontres mensuelles, nous on est quand même 15 dans le conseil d'administration donc on n'a pas l'occasion de se prononcer longtemps à 15, sinon les réunions peuvent durer plus de six heures, donc dans le comité on a l'occasion d'aller plus en profondeur dans les différents sujets »

Enfin, les membres du conseil de notre étude ne se réunissent pas seulement une ou deux fois par an pour évaluer le travail des dirigeants. Ces derniers se rassemblent une fois par mois, mis à part les vacances d'été, pour analyser les questions portées à leur attention et adopter une position commune à l'égard des décisions à prendre. Depuis l'arrivée de la nouvelle jeune présidente, la dynamique de l'équipe est plus participative et collaborative, cette dernière s'assure que chaque administrateur a la parole et contribue aux décisions prises par le conseil directement ou indirectement.



Comme discuté précédemment, une bonne sélection des membres lors de l'assemblée générale augmente les probabilités d'une bonne dynamique de travail au sein de l'équipe (Murphy et McIntyre, 2007). Cette dynamique peut être différente selon les dirigeants. Par exemple, des études ont montré que les superviseurs de couleur peuvent se comporter de manière moins directive et sont moins susceptibles d'initier des interactions comparativement aux superviseurs caucasiens (Harrison *et al.*, 2002). Dans le cas de ce conseil administratif, la jeune présidente utilise une dynamique participative ou elle souhaite que tous les membres donnent leurs avis pendant des réunions du conseil. Toutefois, certains membres ont plus de facilité à s'exprimer et transmettent leurs points de vue, tandis que d'autres membres, plutôt réservés lors des réunions du conseil, s'impliquent beaucoup au sein de leurs comités.

« On peut avoir des débats d'idées, des débats d'idées qui sont très confrontant. Mais ultimement, c'est le consensus qui va mener tout cela, la décision. Fait qu'il faut qu'on débattenne de façon très respectueuse. J'oserais croire que nos débats se ressemblent beaucoup, ben, pas beaucoup. Mais, c'est un mélange de culture de débat à la fois française et britannique, où on est capable de débattre réellement les idées, quand il y a un clash, mais que finalement on se rallie à une position qui est vraiment consensuelle, qui est gagnant pour tout le monde-là »

La prise de décision se fait au sein des comités dans un premier temps, puis elle se concrétise lors des conseils. En effet, il se peut que le comité soit en faveur d'une proposition, toutefois si le conseil administratif n'approuve pas celle-ci, elle est refusée. On en déduit que le conseil administratif se réserve le droit de décision et a de l'autorité par rapport au comité qui n'a pas une autorité complète sur les décisions définitives. Dans la mesure où il y a une décision difficile à prendre ou bien que les avis divergent, les membres peuvent faire appel à un vote avec ou sans mains levées et dans ce cas, c'est la majorité qui l'emporte ; il peut également y avoir des tours de table, donnant à chacun

l'occasion de se prononcer et exposer son point de vue ; ou encore, lorsqu'il s'agit de sujets plus pointus, la direction générale peut intervenir à travers une présentation.

D'après certains de nos interlocuteurs, les membres du conseil administratif atteignent habituellement un consensus et sont rarement dans des situations délicates face aux prises de décision. Ils ont donc rarement recours à une des options citées précédemment : « *Quand on commence à voter dans un conseil d'administration, ce n'est pas bon signe. Cela veut dire que ce n'est pas clair. Alors l'idéal c'est que le président, ou la présidente as-tu, oui cela va, oui, fais attention cela, OK, fais il y a un consensus. Un large consensus* »

Cependant, d'autres membres soulignent que ses consensus découlent plutôt d'un évitement des conflits : « *Une des caractéristiques des Canadiens français, on n'aime pas les conflits, pour nous un conflit c'est, on n'aime pas cela, on va tout faire pour l'éviter* ». En effet, les membres insistent sur le fait qu'ils préfèrent être rapidement d'accord sur les décisions à prendre et non de débattre longuement sur les opinions des uns et des autres.

« Des conflits cela se règle vite, on n'aime pas les conflits, les Québécois, on n'aime vraiment pas les conflits donc, cela va se régler assez rapidement [...] On est d'accord pour être solidaire dans la décision, donc tant qu'il y a toujours des consensus cela veut dire quoi ? cela veut dire qu'on pense tous un peu pareil, donc il y aurait place à l'amélioration par rapport à cela ».

Comme discuté dans le chapitre du cadre théorique, les conflits sont inévitables dans une équipe diversifiée. Toutefois, ce sont des indicateurs positifs de la bonne gestion d'une organisation, ils apportent de meilleures solutions à des problèmes et permettent de développer l'entreprise (Castelluccia et Horebeke, 2010). En effet, une diversité au niveau de l'âge, de l'ethnie, du genre et des expertises permet d'avoir un large éventail d'idées

créatives qui ne peuvent être générées par un groupe homogène et non « diversifié » Ancona et Caldwell (1992) ; Campion et Higgs (1995) ; Mannix et Neale (2005) et Fassingner 2008). Étant donné que les membres du conseil n'aiment pas faire face à des conflits, nous avons alors exploré les enjeux de la « diversité » et la « diversité ethnoculturelle » du conseil administratif dans les paragraphes suivants.

#### 4.2 Enjeux de la diversité et la diversité ethnoculturelle

Comme nous avons pu le voir dans notre cadre théorique, une équipe composée de membres d'origines différentes favorise des prises de décisions plus créatives et innovantes. En 2016, une étude de CPA Canada a démontré qu'il existe une relation linéaire positive entre la « diversité ethnoculturelle » et la performance financière d'une compagnie : une augmentation de 10 % de la « diversité ethnoculturelle » au sein de l'équipe de direction subordonne un accroissement de 0,8 % du bénéfice avant intérêts et impôts (BAII). En revanche, les entreprises moins diversifiées au niveau de l'ethnie et du genre ont statistiquement moins de chance d'avoir des rendements financiers supérieurs à la médiane de leur secteur (CPA Canada, 2016).

En conséquence, la « diversification » d'un conseil administratif n'est pas une décision qui peut se prendre à la légère. Certains membres du conseil administratif sont de cet avis, selon eux, la présence d'un représentant d'une « communauté ethnique » est une nécessité pour faire face aux concurrents : *« Si l'on ne fait pas cela, les banques le font, on perd les gens ils n'iront pas chez nous »*. D'autant plus que cette pluralité permettra de mieux appréhender les besoins de leurs clientèles et d'adapter les services offerts par la succursale.

« Un membre issu de diversité, qui lui la vit comme membre, ces expériences culturelles là, il pourrait nous dire ce qu'il en pense lui, est-ce qu'il voudrait se faire servir dans sa langue ? Où est-ce qu'il préfère être servi en français ou se faire servir en anglais ? Est-ce

que cela lui importe ou non ? On ne peut considérer que cela va être une vérité absolue. Quand on a une réflexion nous après on va vérifier, on peut vérifier nos sondages. Mais, au moins cela nous donne un point de départ sur ce que nous ont pourrait aller regarder, pour voir si nos membres jugent cela important ou non »

Ainsi, le conseil administratif a pour défi de recruter des « minorités visibles » représentatives de sa clientèle selon sa localisation : « *Dans les organismes qu'on connaît, il y a des "personnes d'origines étrangères" <sup>16</sup>qui s'impliquent déjà dans ces administrations-là, elles ont déjà l'expérience, déjà l'expérience requise pour avoir cette contribution, donc cela fait partie de nos défis* ». Toutefois, pour se faire, les membres doivent faire face aux enjeux de la « diversité ».

En somme, les administrateurs soulignent que la « diversité ethnoculturelle » ne ralentit pas la prise de décision, et ne crée pas des malentendus, au contraire, la « diversité ethnoculturelle » a trois avantages. Premièrement, elle crée un cadre propice pour mieux connaître les « communautés ethniques » ce qui permet de répondre favorablement aux besoins de la clientèle de la succursale. Le deuxième avantage réside dans le fait qu'elle participe aux traitements des problèmes de discriminations grâce au « profil enrichi » que nous avons préalablement mentionné, et finalement elle permet de rester compétitive dans un marché très compétitif. En revanche, le seul désavantage souligné par certains membres est lié aux conflits de valeurs qui peuvent se manifester par des désaccords sur des sujets et des approches, ce qui pourrait avoir une incidence sur certaines prises de décision et éventuellement causer des inconforts.

---

<sup>16</sup> Afin de garder l'anonymat, nous avons modifié le terme utilisé.

« On n'est pas raciste à cause de l'origine de la couleur de peau, on est raciste par rapport aux valeurs, par rapport à la façon de voir les choses »

Finalement, les enjeux ainsi que les avantages et inconvénients de ladite « diversité ethnoculturelle » identifiés par les administrateurs étaient limités et non spécifiques à leur équipe actuelle. Si nous nous en remettons aux commentaires de certains membres, les limites de cette diversité pourraient s'expliquer par le fait que lorsque les administrateurs du conseil administratif se ressemblent, il n'y a pas une réelle « diversité » d'opinion puisque les membres cèdent à l'effet de groupe sans se lancer des défis : *« Oui on a des personnes d'origine haïtienne oui on a des Italiens, puis les gens ils ne sont pas trop challengeant par rapport, on se ressemble, c'est le gros défaut »*. De ce fait, il s'avère intéressant et nécessaire d'explorer plus en profondeur la composition du conseil administratif ainsi que leurs perceptions de la « diversité ».

#### 4.3 Regard des membres sur la « diversité ethnoculturelle » dans le conseil administratif

Nous avons vu jusqu'ici que les initiatives du conseil administratif sont en faveur de la « diversité ». La communication représente un des efforts les plus indéniables du groupe, dans la mesure où elle permet de véhiculer par différents moyens, les intentions de diversifier le conseil, les membres en sont témoins et estiment qu'ils sont très sensibilisés par rapport à la diversité à tout égard.

« Un conseil d'administration doit être une pizza “all dressed”, toute garnie, des oignons, de l'ail, des pepperonis et tout cela, un mixte. Puis que ce soit diversifié à tous égards, et quand je parle de à tous égards, c'est à tous égards du genre, des compétences, de l'âge et de l'ethnie ».

Cependant, suite à l'analyse des entrevues nous avons découvert que le conseil administratif n'a pas une réelle « diversité ethnoculturelle ». Pour certains membres, le conseil administratif est très enrichi et très diversifié, tandis que pour d'autres, le conseil n'est pas très diversifié, surtout du point de vue de l'intégration des « minorités visibles ». Les administrateurs qu'ils identifient comme étant « issu de la diversité » sont des « immigrants de deuxième et de troisième générations » <sup>17</sup> et ont des comportements semblables aux autres membres du CA.

« Même si l'on a l'air diversifié on ne l'est pas, il n'y a pas des membres dans le CA qui ont vécu l'immigration... on est même 90 % Québécois [...] L'Haïtienne qui est dans notre conseil administration est très québécoise, très, très, très, très québécoise. Dans sa façon de faire, dans sa façon de parler, dans sa façon d'intervenir, très, très, très, très québécoise. Donc, du coup, moi cela ne me dit pas ce que la communauté haïtienne veut nécessairement »

En dernière analyse, la composition du conseil administratif est incohérente avec l'objectif d'enrichir leurs échanges par le biais d'une « diversité ethnoculturelle ». Or, l'intention de certains membres n'était pas suffisante pour atteindre cette diversité tant recherchée puisque la valeur et l'importance de la « diversité ethnoculturelle » ne sont pas discernées par tous les membres. Comme nous l'avons mentionné dans notre cadre théorique, pour intégrer la « diversité ethnoculturelle » dans la culture organisationnelle d'une compagnie, le PDG doit s'engager à modifier la structure et les politiques de l'entreprise pour que l'ensemble des chaînes de valeurs soient favorables à

---

<sup>17</sup> Rappelons que le terme « immigrants de la deuxième génération » présume que les enfants des immigrants sont eux aussi des « immigrants », bien qu'ils n'aient pas eux-mêmes vécu cette expérience de migration (Schneider, 2016). De plus, cette notion les associe d'emblée à des « problèmes d'intégration », alors qu'ils ne se considèrent ni en tant qu'immigrants, ni en tant que problématique relevant de ce phénomène (Schneider, 2016).

l'immobilisation de cette « diversité » (Cukier, 2020). C'est-à-dire que la « diversité ethnoculturelle » doit faire partie des valeurs partagées par tous les membres du groupe. Ce qui n'est pas le cas de notre conseil administratif comme nous allons le voir dans les prochains paragraphes.

La diversité en milieu professionnel contient quatre niveaux : les dimensions organisationnelles, les dimensions externes, les dimensions internes et la personnalité (Gardenswartz et Rowe, 1994). Le conseil administratif de notre étude a réussi à intégrer une politique de « diversité » au niveau organisationnelle, il a notamment développé le « profil enrichi » dans le but de « diversifier » ses administrateurs. Toutefois, ils n'ont pas réussi à intégrer la « diversité » au niveau du noyau ou de la personnalité des individus. Au contraire, le « profil collectif » a créé des tensions entre les membres qui n'ont pas la même compréhension de cet outil. Chaque individu interagit différemment avec le monde qui l'entoure et à sa propre perception des choses. Or, dans le cas de cette étude, cette différence impacte négativement le recrutement des membres issus des « minorités visibles ».

Ainsi, nous avons expliqué cette divergence d'opinions par les trois considérations suivantes : une incompréhension et des tensions par rapport à l'objectif et l'importance du « profil enrichi » ; une confusion au niveau des terminologies, notamment le terme « minorité visible » ; ou encore par l'existence d'obstacles qui empêchent une ouverture à la « diversité ethnoculturelle ».

#### 4.3.1 Hiérarchisation inconsciente du « profil enrichi »

Le concept du « profil enrichi » est clivant, certains membres appréhendent l'objectif du « profil enrichi » et considèrent que chaque critère doit être examiné en parts égales lors

du processus de recrutement, tandis que d'autres membres adoptent une hiérarchisation inconsciente de ses critères. Selon certains membres, cette division est due au fait que l'objectif du « profil collectif » n'est pas compris ou n'est pas considéré à sa juste valeur par tout le monde. En effet, lors de nos entrevues, certains membres avaient du mal à nommer les critères exacts du « profil enrichi » notamment certains membres qui font partie du comité de gouvernance et d'éthique.

« Il aurait fallu me demander tout cela, mais je ne le sais pas par cœur, fait qu'il y a un profil collectif, on a regardé selon l'âge, la nationalité, la profession aussi, y a d'autres choses, je ne me rappelle pas par cœur, au niveau de la diversité aussi, sait-tu un homme une femme, l'expérience en gestion puis service à la clientèle »

D'autres membres considèrent que la diversité des compétences est très importante contrairement à la « diversité ethnoculturelle ». Selon eux, cette dernière n'est pas nécessairement un outil d'amélioration de la performance et de la prise de décision. D'ailleurs, un participant note qu'un des membres considérés comme faisant partie même de la « diversité ethnoculturelle » serait hésitant quant à la considération importante accordée à cet aspect, lors du recrutement et de la prise de décision.

Dans le cadre de cette étude, ceci s'avère être un grand obstacle à la « diversité ethnoculturelle » puisque les critères de compétences et de performance ne sont pas clairement définis.

« Les critères de compétences qui sont, c'est exactement ce qu'on voit dans le plafond de verre, c'est les hommes qui déterminent c'est quoi les critères de performance, un des critères de performance c'est quoi c'est la disponibilité, les femmes sont un support de famille, elles ne sont pas disponibles on va dire bah regarde on ne peut pas prendre



quelqu'un qui n'est pas disponible, donc on ne la prendra pas alors qu'il n'y a pas de lien entre la disponibilité et la performance »

Ces critères de compétences, selon certains participants, se basent sur des valeurs « Canadiennes françaises blanches » marginalisant ainsi les individus dont les cultures et les vécus sont foncièrement différents de ceux préalablement définis.

« Donc un bon dirigeant c'est quelqu'un par exemple qui va lever la main pour poser des questions, alors que peut-être quelqu'un d'une communauté va être beaucoup plus proactive quand il va intervenir [...] tous nos critères de performance, vas faire en sorte que ces critères-là, ils sont très Canadiens-français blanc, est-ce qui va faire en quelque sorte que, quand on va vouloir les appliquer après ça on va toujours dire on n'est pas contre les Italiens, on n'est pas contre les Maghrébins on n'est pas contre, on est contre les gens qui ne sont pas compétents »

De plus, cette marginalisation n'est pas limitée à la « diversité ethnoculturelle ». En effet, elle est présente pour la diversité du genre. Certains interlocuteurs insistent sur le fait qu'ils militent depuis fort longtemps pour imprégner la pluridiversité dans leur société et l'identité même du CA.

« À cette époque où il y a eu dans une assemblée générale qui disait que l'on voulait atteindre une représentativité 50/50 homme-femme, et à ce moment-là au moment où l'on avait voté, les administrateurs, les dirigeants, il y en a qui étaient tout à fait contre parce qu'ils disaient que c'est quasiment discriminé, parce que l'on disait que ce n'est pas parce que c'est une femme qu'on va la prendre »

Cette ferveur a entre autres permis l'élection d'une jeune présidente à la tête du CA, une décision ayant eu un impact positif sur la dynamique du groupe, en apportant une nouvelle

vision et en instaurant un climat de confiance entre les membres et la présidente : « *Dans les rencontres individuelles les gens soulignaient à quel point cela s'est bien passé au final, ils avaient eu peur que cela crée des vagues [...], mais la plupart des gens sont assez enthousiastes* ».

En somme, la « diversité ethnoculturelle » semble toujours s'affronter à des visions, des *a priori*, des théories, etc. Les membres sont réticents lorsqu'il s'agit de ce type de diversité en comparaison avec la diversité du genre, des âges ou des compétences.

« Je suis d'accord sur le fondement mental, de dire qu'on a besoin d'une représentation juste sur nos conseils d'administration, mais ce n'est pas vrai, ce n'est pas vrai que pour faire cela il faut donner une chance plus grande à un cas qu'un autre [...] je suis d'accord avec une discrimination positive, dans le sens où dans les faits qu'on va ramener à peu près il y a une quinzaine d'années, dans la tête de tous les administrateurs de dire : il faut changer votre façon de voir. Puis, cela n'est pas vrai que l'on veut avoir des têtes blanches, justes des hommes autour de la table, mais qu'on veut avoir également des genres féminins qui tu sais dans le marché, à compétences égales, à ce moment-là on voudrait peut-être privilégier une femme ».

Ainsi, nous pouvons en déduire que les membres du conseil administratif ont une vision différente de la « diversité ». Il s'agit d'une hiérarchisation inconsciente des types de diversité puisque chaque individu a sa propre perception de l'importance du sujet. Certains participants promeuvent la « diversité » du genre et ont lutté pour atteindre cette « diversité » et pour encourager les femmes à siéger dans le conseil administratif. Mais, ces mêmes participants n'accordent pas la même importance à la « diversité ethnoculturelle » et ne voient pas l'intérêt de lutter pour atteindre cette « diversité ». Ainsi, quand est-il alors des femmes « racisées » ? Qui, affichent au Québec le plus haut taux de chômage : il est cinq fois plus élevé que celui des femmes québécoises natives non racisées (Conseil du statut de la femme, 2016).

L'âge, l'origine ethnique, l'orientation sexuelle ou encore l'expression de genre peuvent être source d'inégalités qui se conjuguent à celles basées sur le sexe (Gouvernement du Québec, 2017). Donc, comme le souligne Dorlin (2012), ces différenciations sociales ne peuvent pas être totalement expliquées si elles sont étudiées séparément les unes des autres. Ce concept d'intersectionnalité pourrait annuler alors cette hiérarchisation indirecte et rendre les questions de différences et de différenciations beaucoup plus ouvertes et beaucoup plus englobantes que de se concentrer sur un seul type de diversité.

#### 4.3.2 Confusion des terminologies

D'un point de vue conceptuel, on constate que les terminologies étudiées portent à confusion. Pour certains, le concept de « minorité visible » reste complexe à définir, ce qui peut corrélérer des problèmes quant à la reconnaissance même de ce dernier et par conséquent entraver le processus d'élaboration de solutions pertinentes : *« On fait des approches et tente des choses d'intégrer les "minorités visibles". Je ne sais même plus, c'est-tu le bon terme les "minorités visibles" ? »*

Outre l'ambiguïté du sens, ce flou sémiologique engendre une confusion entre les concepts « minorités visibles », « minorités ethniques » et « immigrants ». Par exemple, les membres du conseil ont souligné que les personnes d'origines italiennes étaient parfaitement intégrées dans le CA et dans la société québécoise, au point que les « différences ethnoculturelles » et comportementales fussent indiscernables.

« Les membres du CA de "minorités visibles" sont très intégrés, moi je ne sens même pas la différence, tu sais on discute on échange, on se positionne [...] on le sent que les

personnes sont à l'aise avec la société ou ils vivent. Au Québec comme dans "la succursale"<sup>18</sup> moi je ne vois aucune différence ».

Les « minorités visibles » sont, comme nous avons pu le voir dans le cadre théorique, des personnes autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche. Il s'agit de Chinois, de Sud-Asiatiques, de Noirs, de Philippins, de Latino-Américains, d'Asiatiques du Sud-Est, d'Arabes, d'Asiatiques occidentaux, de Japonais, de Coréens et d'autres « *minorités visibles* » multiples (Statistique Canada, 2008). Ainsi, certains interviewés confondent la signification du terme « minorités visibles », et considèrent que les Italiens et les Français font partie de cette catégorie. En d'autres termes, les « minorités visibles » représentent pour eux des personnes étrangères qui sont distinctes et qui vont s'intégrer à la société d'accueil.

« C'est les gens qui sont différents de toi, au niveau de l'origine, d'où ils viennent, de quel pays ils viennent. Un Français pour moi est d'origine ethnique aussi, c'est quelqu'un qui vient d'Europe, pour moi c'est un immigrant, il doit s'adapter ici, mais il y a des Chinois aussi qui s'installent, ils s'intègrent très bien, ils sont là pour travailler ou travailler leurs enfants, ils vont s'intégrer, les minorités c'est les gens qui sont différents qui viennent d'ailleurs ».

Toutefois, cette vision ne peut pas être généralisée puisque d'autres membres ont une définition du concept de « minorité visible » qui se rapproche de celle qui a été définie par Statistique Canada (2008).

---

<sup>18</sup> Afin de garder l'anonymat, nous avons modifié le terme utilisé.

« Cela change avec le temps [...] il y a eu tout le temps dans l'histoire de l'occident puis de l'humanité des groupes qui étaient stigmatisés pour des sortes de raisons, cela fait que la "minorité visible" la plus visible n'est drôlement pas tant minoritaire, mais c'est sûr que les gens de communauté arabe c'est la plus grande "minorité visible" qu'on a, on pourrait avoir là, puis évidemment les gens, les "minorités visibles". Mais, honnêtement on ne peut pas considérer dans un contexte tant que la communauté italienne fasse partie des "communautés visibles" de nos jours-là »

Ces confusions terminologiques nous amènent à nous demander pourquoi les membres ont décidé d'estimer qu'ils ont atteint leurs objectifs de diversité et comptent les Italiens dans les « minorités visibles ». Selon certains de nos interlocuteurs, cette conception est engendrée par des obstacles à la « diversité ». De ce fait, pour étudier cette problématique plus en profondeur, nous allons analyser les barrières perçues à la « diversité ethnoculturelle » au sein du conseil administratif.

#### 4.3.3 Obstacles perçus à la « diversité ethnoculturelle »

Selon certains interlocuteurs, le profil collectif n'est pas une solution à la sous-représentation des « minorités visibles » puisque l'objectif de cet outil n'est pas valorisé par tout le monde. Ceci nous mène vers notre troisième facteur qui repose comme nous avons pu le citer sur l'existence des barrières qui empêchent une ouverture à la « diversité ethnoculturelle ».

D'abord, parmi les obstacles identifiés on retrouve l'histoire du Québec. Nous avons vu que selon l'anthropologue québécois Rémi Savard (1979), l'opposition des Québécois aux revendications autochtones est liée au fait qu'ils se trouvent eux-mêmes lésés par le régime constitutionnel canadien. L'auteur affirme que cette réaction serait dans un esprit de compétition, voire d'envie réciproque : pourquoi eux et pas nous ? Ou encore, pourquoi

eux avant nous ? (Savard, 1979.) Dans notre étude, nous pouvons soutenir que l'histoire peut avoir des répercussions sur la perception de certains participants. Notons que ces mêmes interlocuteurs encouragent la diversité du genre et comme nous l'avons mentionné ont luttés pour atteindre celle-ci.

« Bah tu sais moi aussi je fais partie d'une communauté ethnique là, je suis québécoise [...] fait que j'ai un peu de difficulté, comment je pourrais dire, tout le monde est le bienvenu au conseil tu comprends [...] on est tous là pour la même raison, c'est de s'assurer, d'une saine gouvernance de "la succursale".<sup>19</sup> Fait que si "la succursale" devient un outil pervers pour avantager une communauté spécifique, je suis complètement en désaccord, tu comprends parce que moi fondamentalement on est toutes au Québec. On n'a peut-être pas toutes les mêmes origines, on a tous décidé de vivre au Québec, on a tous décidé de devenir membres de "la succursale". Donc pour moi, je ne vois pas pourquoi que tout d'un coup, un aurait plus de valeur que l'autre ».

L'histoire peut influencer les perceptions des uns et des autres, mais il y a un aspect plus fort qui semble revenir parmi nos entrevues, celui du vécu, qui impacte le recrutement de la communauté maghrébine par exemple. En effet, à la suite de la démission d'une femme maghrébine du conseil administratif, certains membres contestent le recrutement des Maghrébins. D'ailleurs, selon certains, les membres sont parfois plus exigeants envers les Maghrébins et les étrangers comparés aux « Canadiens de souche ».

---

<sup>19</sup> Afin de garder l'anonymat, nous avons modifié le terme utilisé.

« Ben d'avoir quelqu'un de la communauté maghrébine, on a déjà recruté une puis elle est partie au bout de six mois, mais on n'en a eu des Canadiens de souche qui sont partis au bout de six mois, mais pourquoi, on fait ce pont-là qu'avec certains »

Cette expérience gravée dans les mémoires des membres et qui représente désormais un obstacle est expliquée par certains interlocuteurs par une différence de valeurs et un « clash culturel ». Ces divergences qui peuvent être de potentielles sources de conflits sont évitées à la source en écartant certaines candidatures.

« Ma vision là-dessus là, c'est qu'il y a un clash de culture énorme puis en ce qui est ironique c'est qu'on tente ultimement de rapprocher ces cultures-là, dans la "succursale",<sup>20</sup> puis dans la culture arabe, en général on essaye, tu sais, il faut les rapprocher puis en ce moment il y a un "clash", puis le "clash" se manifeste de façon que ce soit de l'incompréhension d'un côté comme de l'autre »

Finalement, les membres préfèrent recruter des individus qui leur ressemblent plutôt que de faire face à des conflits et des cultures différentes. Ils considèrent qu'il est nécessaire d'avoir un « large consensus » lors de la prise de décision. : « *On aime le consensus, donc d'avoir quelqu'un qui va dire moi je ne suis pas d'accord, on a toujours eu peur de ça alors que moi d'avoir un fauteur de trouble c'est quelque chose de positif [...] Des conflits, cela se règle vite, on n'aime pas les conflits les Québécois, on n'aime vraiment pas les conflits donc, cela va se régler assez rapidement* ».

---

<sup>20</sup> Afin de garder l'anonymat, nous avons modifié le terme utilisé.

Rappelons que le conseil administratif souhaite avoir des points de vue « diversifiés » pour répondre aux besoins des « communautés ethniques ». Toutefois, cette posture n'est pas en adéquation avec l'objectif de la « diversité ethnoculturelle », puisque certains profils intéressants peuvent être mis de côté sans réelle raison malgré les compétences de ces derniers.

« Il y avait une Vietnamiennne, vraiment issue de l'immigration, elle n'était pas élue, mais, pourtant c'était vraiment une belle candidature, c'était déjà quelqu'un qui s'est impliqué ou qui s'était impliqué dans les différentes associations et tout, elle avait déjà une certaine expérience dans le conseil d'administration, puis elle avait une profession très intéressante aussi, elle travaillait comme une analyste du dépôt du Québec ou quelque chose comme cela, puis y avait pas des conflits d'intérêts [...] au contraire elle avait une expertise très, très riche pour nous, mais malgré cela, c'est les sortants de charges qui ont été élues par l'assemblée générale annuelle, elle avait vécu ici aussi peut-être 4, 5 ans environ »

De plus, la stratégie de recrutement des nouveaux membres n'est pas favorable à la « diversité ethnoculturelle ». Nous avons identifié trois moyens fondamentaux d'embaucher de nouveaux administrateurs : le réseautage, l'appel à la candidature sur le site de l'institution et les publicités externes sur les écrans de la succursale. Cependant, de manière générale, les membres ont recours au réseautage pour recruter de nouveaux membres. Par conséquent, les candidatures pour les postes au conseil sont limitées : « *C'est du bouche-à-oreille quand tu recrutes dans le conseil d'administration, souvent, donc plus qu'on s'éloigne de cette forme de recrutement là, mieux qu'on va pouvoir intégrer la diversité* ». Ceci confirme l'étude de Tamouro et Massé (2021) qui soulignent que l'un des obstacles au recrutement des membres « diversifiés » dans un conseil administratif est la tendance des administrateurs à choisir des personnes dans leur propre cercle et à appliquer des critères rigides qui disqualifient les autres candidats potentiels.



Si la majorité des participants affirment l'importance d'avoir une diversité à tout égard dans le conseil, en pratique, il reste encore beaucoup de chemin à faire pour que le conseil puisse être réellement diversifié au niveau des « communautés ethnoculturelles ». La « diversité ethnoculturelle » apparaît comme le résultat absolu à atteindre et est indirectement appuyée par la mise en place du « profil collectif ». Toutefois, pour certains cet outil n'est pas la solution à notre problématique. Ainsi, deux solutions ont été soulignées. D'une part, pour certains membres, il faut s'ouvrir réellement au changement et aux différences culturelles et non s'appuyer simplement sur la « volonté » de diversifier le conseil administratif.

« Mais le fait qu'on croit au principe ne nous enlève pas le vilain travers, notre conception et tout ça [...] il faut que l'ont s'ouvrent les esprits comme administrateurs, puis qu'ont disent si on veut de la diversité, les gens ne vont pas nous ressembler, les gens ne seront pas les mêmes, des fois il y'a des communautés qui sont agressives dans la façon de donner un point [...] Donc de s'ouvrir à la diversité c'est d'accepter que des fois ben il y aura qui vont être directs ou moins directs, ce qui fait que des fois y en a qui vont pouvoir réagir différemment, ils ont des façons de communiquer différentes, c'est cela la diversité ».

D'autre part, certains membres pensent qu'il serait préférable d'instaurer une réglementation qui imposerait un pourcentage spécifique de personnes pour avoir plus de représentativité. Comme mentionné dans notre cadre théorique, la loi joue en règle générale un grand rôle dans la promotion de la « diversité », parce que c'est souvent par ce biais que les principales évolutions se font.

« Mais, il y en a peut-être certains qui peuvent le comprendre, mais ce n'est pas compris de tous [...] pas tout le monde comprend l'objectif du profil collectif ou enrichi [...] personne ne peut être contre la vertu, mais cela montre aussi qu'on ne comprend pas du

tout l'objectif [...] Une fois que les quotas seront atteints, cela va créer de nouvelles opportunités ».

Enfin, nous pouvons conclure de cette analyse qu'il reste beaucoup de progrès à faire avant que le conseil administratif ne puisse jouir d'une réelle « diversité ethnoculturelle » ou encore d'une identité diversifiée. Dans le prochain chapitre, nous allons présenter l'apport théorique de cette étude et discuter des résultats de cette recherche.

## CHAPITRE V

### DISCUSSION DES RÉSULTATS

Au regard des entrevues, nous avons pu constater que les dispositifs de recrutement mis en place par le conseil administratif n'ont pas permis de constituer un conseil plus représentatif de la société québécoise. Au départ, l'objectif de notre étude était de comprendre comment un CA dit « diversifié à tout égard » appréhende la « diversité ethnoculturelle » au sein de sa dynamique organisationnelle. Mais notre analyse nous a permis de constater qu'il y a des obstacles à l'inclusion de la diversité. Les facteurs qui limitent celle-ci sont, comme nous avons pu le citer dans le chapitre précédent, une confusion de certaines terminologies, une hiérarchisation inconsciente de la « diversité » au niveau du « profil enrichi » et finalement, les barrières au niveau sociétal, organisationnel et individuel qui engendrent une sous-représentation de la « diversité ethnoculturelle ». À l'aune de l'écart entre nos présupposés et les résultats de notre analyse, ce présent chapitre nous permettra d'examiner les obstacles à la « diversité ethnoculturelle » dans le CA en nous basant sur la littérature tout en évoquant notre contribution à celle-ci.

#### 5.1 Les terminologies

##### 5.1.1 Les « minorités visibles »

Le terme « minorité visible » engendre des interprétations contre-productives multiples. En effet, certains membres considèrent qu'une « minorité visible » est une personne différente ou qui « immigré » d'un pays étranger. En conséquence, ils perçoivent la

« communauté italienne » et la « communauté française » comme des personnes issues des « minorités visibles ». Ainsi, pour certains administrateurs, ce terme fait référence à une différenciation entre le « Nous » qui désigne les Québécois, et les « Autres » qui représente les « immigrés ». De la même manière, nous avons vu dans la problématique que les expressions « personne issue de la diversité » ou « personne issue de diversité ethnoculturelle » sous-entendent qu'il y a des individus – types d'un certain groupe, et d'autres qui sont différents et à bien des égards. Cependant, cette perception n'est pas partagée par l'ensemble du conseil, puisque certains membres ont une compréhension du terme « minorité visible » qui se rapproche étroitement de la définition de Statistique Canada (2008).

Cette conception peut être partiellement expliquée par l'Histoire de la province. En effet, comme nous l'avons vue dans la problématique, les premiers immigrants juifs et italiens se sont installés au Québec au 18<sup>e</sup> siècle, suivis des immigrants irlandais, grecs et chinois qui se sont établis dans la province au 19<sup>e</sup> siècle (Gagnon et al., 2014). Ces communautés sont désormais intégrées dans la société québécoise et présentent le profil des « bons immigrants » (Pires, 2019). Certains membres du conseil administratif adhèrent à cette théorie, selon eux, ces individus sont très intégrés dans la société québécoise puisqu'ils sont de deuxième ou de troisième génération. D'ailleurs, c'est le cas des membres d'origines italiennes qui siègent leur conseil administratif.

En somme, pour éviter ces confusions, il s'avère important de distinguer les termes « immigré » et « minorité visible ». Nous suggérons alors de remplacer l'expression « minorité visible » par « personne racialisée », telle que proposé par la Commission ontarienne des droits de la personne (Commission ontarienne des droits de la personne [OHRC], 2020).

### 5.1.2 Les « Autochtones » et les « Allochtones »

Comme nous l'avons vu dans notre cadre théorique, la « diversité ethnoculturelle » rassemble des individus qui ont des cultures, des langues, et des traditions distinctes. Ces différences se transmettent de génération en génération dans leurs « communautés ethniques »<sup>21</sup>. De la sorte, la « diversité ethnoculturelle » se singularise de la « diversité raciale » qui concerne les caractères biologiques et morphologiques liés à des ancêtres communs (Wallman, 1986). Si nous nous référons à cette définition, peut-on alors considérer qu'un conseil administratif a une « diversité ethnoculturelle » (notamment dans les statistiques) si ses membres dits « issus de la diversité ethnoculturelle » sont des « immigrants de deuxième et troisième générations » ?

Avant de répondre à cette question, il convient de rappeler que l'objectif de la « diversité ethnoculturelle » dans le conseil administratif de cette étude, est d'avoir des points de vue « diversifiés » pour satisfaire les besoins de sa clientèle d'origine étrangère. Toutefois, l'analyse des entrevues et des profils des membres du CA nous révèle que les administrateurs qui seraient représentatifs de cette diversité sont nés au Québec et ont un comportement ainsi qu'un accent québécois.

Ces constats nous poussent à remettre en question les termes « immigrant de deuxième génération » et « immigrant de troisième génération », puisque comme nous l'avons vu, ces termes considèrent les enfants d'immigrants comme des « immigrants », bien qu'ils soient nés au Québec, qu'ils n'aient pas eu une expérience de migration et qu'ils soient parfaitement acculturés à la société québécoise. Par conséquent, il est important de

---

<sup>21</sup> Une communauté ou un groupe ethnoculturel se définissent par des caractéristiques communes propres au groupe ou reconnues par lui, notamment les traditions culturelles, l'origine ancestrale, la langue, l'identité nationale, le pays d'origine et les traits physiques (Revenu Canada, 2005)

distinguer entre les « immigrés » et les personnes nées au Canada pour éviter ces confusions. De ce fait, nous recommandons de remplacer ces appellations telles que proposées par Larivière (2011), c'est-à-dire, les « Autochtones » désigneraient les deux groupes nés au Canada en lui ajoutant l'expression « aborigène » pour les natifs d'origine indienne et le terme « Allochtones » remplacerait les « immigrés » (Larivière, 2011).

Enfin, dans notre problématique, nous avons souligné que le langage qui tourne autour de la « diversité » et la « diversité ethnoculturelle » portent à confusion. Notre analyse confirme qu'il y a une incohérence dans les terminologies, il serait donc bénéfique de les remplacer et de les définir plus clairement pour éviter toute mécompréhension.

## 5.2 Hiérarchisation de la « diversité »

Cette recherche nous a permis de mieux saisir la perception des membres du CA sur la « diversité ». Nous avons vu que leur équipe a réalisé beaucoup de progrès relativement à la diversité des compétences et du genre. D'une part, le conseil administratif regroupe des spécialistes dans le droit des affaires commerciales, dans le secteur de la santé, dans l'ingénierie, dans l'orthopédagogie, dans les organisations publiques, dans le milieu de l'éducation, dans la psychologie, dans la comptabilité et dans l'architecture. D'autre part, les femmes représentent 40 % du CA et pour la première fois une « jeune femme » est présidente d'un conseil administratif de l'institution financière. Des résultats très prometteurs qui émanent du travail acharné de certains de nos interlocuteurs qui ont dû lutter et rester persévérant pour atteindre leur objectif de diversité.

D'ailleurs, cette lutte et cette volonté d'encourager les femmes à siéger au conseil sont toujours présentes puisque certains membres continuent de refuser certains changements. Par exemple, la jeune présidente a été élue en majorité +1, ce qui démontre que la moitié

des membres devait adhérer à ce changement. Toutefois, son élection a permis une évolution du CA et une ouverture d'esprit instaurant ainsi un climat de confiance entre les membres et la présidente. En ce qui concerne la « diversité ethnoculturelle », une opposition est toujours palpable, nous pouvons par exemple, observer dans la même entrevue des contradictions sur la perception de la « diversité ethnoculturelle » comparativement à la représentativité homme-femme.

Pour atteindre une représentativité au niveau du genre, les femmes sont encouragées à siéger dans le conseil administratif. Toutefois, la « diversité ethnoculturelle » ne reçoit pas le même enthousiasme. Lorsque nous abordons celle-ci, nous nous heurtons à un grand nombre d'explications, dont le fait qu'il ne faut pas donner une plus grande chance à un cas plus que d'autres pour arriver à une représentativité. Par conséquent, nous assistons à une hiérarchisation des « diversités ». Dans cette catégorisation, les compétences sont en haut de l'échelle hiérarchique, suivies de la diversité du genre, puis de la diversité de l'âge et enfin de la « diversité ethnoculturelle ».

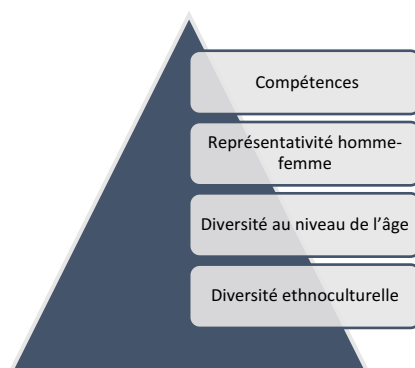


Figure V.1 : Hiérarchisation du « Profil enrichi » du conseil administratif de notre étude

Le « profil collectif » divise les approches de la diversité sans prendre en considération le lien qu'elles ont entre elles. En effet, cet outil ne tient pas compte de l'âge, de l'origine ethnique, de l'orientation sexuelle ou encore de l'expression de genre qui peuvent être des sources d'inégalités qui se conjuguent à celles basées sur le sexe. Ainsi, le cloisonnement

des luttes contre les différentes oppressions peut conduire à valoriser certaines approches de la diversité plus que d'autres. Par exemple, la « diversité ethnoculturelle » risque éventuellement de faire passer au second plan les approches par le genre. Ou encore, la diversité de l'âge pourrait devancer d'autres approches de la diversité.

Finalement, le concept d'intersectionnalité s'avère primordial, car il pourrait annuler cette hiérarchisation inconsciente et rendre les questions de différences beaucoup plus ouvertes et plus englobantes que de se concentrer sur un seul type de diversité.

### 5.3 Les obstacles

Dans notre cadre théorique, nous avons vu que Cukier *et al.* (2020) expliquent que la sous-représentation des « personnes racialisées »<sup>22</sup>, des femmes et des « Autochtones » dans les conseils administratifs se manifeste à 3 niveaux : au niveau sociétal ou macro, au niveau de l'organisation ou méso et au niveau individuel ou micro (Cukier, Latif et Atputharajah, 2020). En suivant leur modèle, nous allons explorer les obstacles identifiés dans le conseil administratif de notre étude.

#### 5.3.1 Obstacle au niveau sociétal

Nous avons vu qu'il y a un rejet latent de la part de la population « québécoise de souche » des cultures différentes lorsqu'elles sont perçues comme une menace à leurs valeurs (Giroux, 2019). Selon l'auteur, ce rejet découle du souhait des Québécois d'avoir une « maîtrise due chez nous » afin de goûter à la dignité du « maître » et de soigner la blessure

---

22 Comme proposé par la Commission ontarienne des droits de la personne (OHRC, 2020).



de sa subalternité (Giroux, 2019). Si l'on se fonde sur ce raisonnement, on peut avancer que l'Histoire a donc des répercussions sur les perceptions envers les « communautés ethniques ». En effet, cette peur de s'ouvrir vers des cultures différentes dans l'Histoire québécoise est calquée par le groupe lors du recrutement de certaines « communautés ethniques ». Par exemple, depuis la démission d'une femme maghrébine du conseil administratif, certains membres contestent l'embauche des Maghrébins. Selon nos allocutaires, ceci est dû à une différence au niveau des valeurs, « *un clash culturel* » tel que cité par l'un de nos interlocuteurs, ce qui avait créé des conflits et des malentendus au sein du conseil.

Comme l'avait expliqué une interviewée de Pires (2019), au départ, les immigrés d'origines juives et italiennes ont vécu des obstacles. Présentement, les Italiens bénéficient de l'étiquette de « bons immigrants », laissant place aux noires et aux communautés musulmanes qui commencent de plus en plus à s'installer dans la province (Pires, 2019). Ces constats sont fondés dans le cas de la société québécoise en général, toutefois, à l'échelle de notre étude, les membres d'origines italiennes sont bien intégrés dans le conseil, et l'administratrice haïtienne l'est également. Cette dernière est parfaitement acculturée à la société, elle est même « très, très, très, très québécoise ».

Finalement, l'histoire du Québec peut avoir des répercussions sur les perceptions et les attitudes des membres du conseil administratif quant aux mesures à prendre envers les individus dont les valeurs sont distinctes. Ainsi, malgré la volonté d'acquérir une « diversité ethnoculturelle », l'Histoire et les différences culturelles peuvent s'opposer à cette profonde volonté. Une opposition qui risque de persister comme c'est le cas pour les autochtones, selon l'anthropologue québécois Rémi Savard (1979) : « Tant que ne sera pas réglé notre contentieux avec les Autochtones sur la base de l'égalité réciproque, nous ne réussirons pas à nous définir parfaitement comme peuple ».

### 5.3.2 Les obstacles au niveau organisationnel et au niveau individuel

#### 5.3.2.1 Recrutement et Culture organisationnelle

Nous avons identifié, grâce aux données recueillies, trois moyens fondamentaux d'embaucher de nouveaux administrateurs : le réseautage, l'appel à la candidature sur le site de l'institution et les publicités externes sur les écrans de la succursale. En réalité, le recrutement se base principalement sur le réseautage, les membres du conseil proposent à des individus de déposer leur candidature, puis lors des votes, les administrateurs vont devoir évaluer leurs compétences et prendre en considération les éléments du « profil enrichi ». Du fait que le recrutement est clairement restreint, ce type d'appel à la candidature représente un obstacle à la « diversité ethnoculturelle ».

Rappelons que lorsque la sélection des candidats dépend fortement des réseaux informels, les conseils d'administration sont souvent biaisés au niveau de leur choix. Ainsi, de nombreux CA regroupent des « clubs des vieux garçons » (Brodie, 2018), ce qui est en l'occurrence le cas du conseil administratif de notre étude. Le processus de recrutement est d'autant plus biaisé du fait que les candidatures spontanées gênent les membres du conseil. En conséquence, lors des votes et pour diminuer les risques, les membres désignent généralement les candidats qu'ils considèrent familiers, tels que les sortants de charge. Les membres du conseil continuent donc de recruter des individus qui leur ressemblent, puisqu'ils sont eux-mêmes peu issus de la « diversité ». Ceci confirme l'étude de Byyny (2017) qui souligne que les membres d'un conseil ont plus de chance de nommer un individu qui leur ressemble, puisque cela crée un sentiment de prévisibilité et d'ordre (Byyny, 2017).

Dans ces conditions, il s'agit d'un cercle vicieux où les administrateurs évitent de voter pour des candidats différents. Ceci représente un blocage à la « diversité ethnoculturelle »,

dans notre étude, ce cas a été rencontré lorsque la candidate d'origine vietnamienne qui aurait pourtant pu être un bon profil n'a pas été sélectionnée. De la sorte, pour faire face à cette problématique, il est nécessaire de déterminer des critères de sélection lors du recrutement des nouveaux candidats, mais aussi de les prendre en considération.

Cukier *et al.* (2020) affirment qu'un conseil administratif doit utiliser une « grille de compétences » pour regrouper des membres de différents domaines. Pour établir cette grille, il faut d'abord déterminer explicitement les critères de compétences, ce qui est le cas du conseil administratif de notre étude. En effet, le « profil collectif » regroupe les critères de compétences recherchés. Toutefois, ces critères reposent sur des valeurs « Canadiennes françaises blanches » qui peuvent être tout à fait différentes de celles de certaines « communautés culturelles » et des femmes.

Si l'on se fie à la définition de Cameron et Quinn (2011), une culture organisationnelle doit mettre en évidence les valeurs partagées par tous les membres du groupe, et doit les unifier autour des mêmes valeurs. Toutefois, la culture organisationnelle du conseil repose principalement sur des normes « masculines Canadiennes françaises ». Celles-ci tiennent pour acquis « que les hommes sont déjà bons », et jugent de manière plus sévère les « personnes racialisées » et les femmes lors du recrutement. Ainsi, il s'avère essentiel non seulement d'établir des « grilles de compétences » telles que proposées par Cukier *et al.* (2020) et d'entreprendre un travail de réévaluation de ces critères puisqu'ils impactent défavorablement le recrutement des femmes, des jeunes et des « personnes racialisées » et tiennent pour acquis que les hommes sont compétents.

De plus, pour instaurer une culture organisationnelle ouverte aux « diversités », le PDG d'une entreprise doit s'engager à modifier la structure et les politiques de l'entreprise afin que l'ensemble des chaînes de valeurs soient favorables à l'immobilisation de celles-ci (Cukier *et al.*, 2020). En conséquence, l'importance des « diversités » devrait être

assimilée par tous les administrateurs et non imposée. Comme nous l'avons évoquée dans notre cadre théorique, les gestionnaires des « Fortunes 500 » qui utilisaient des messages négatifs dans leur formation et mettaient en avant des arguments juridiques et des sanctions pour avoir plus de représentativité en matière d'embauche ne parvenaient pas à atteindre les résultats escomptés (Dobbin et Kalev, 2016).

D'une part, certains de nos interlocuteurs confirment cette théorie, selon eux leur rôle est de recruter des membres compétents et de développer l'institution financière et non de lutter contre la discrimination des « personnes racialisées ». D'autre part, certains administrateurs affirment qu'au contraire les législations ou les quotas pourraient mener au changement ; c'est-à-dire que ce n'est qu'une fois que ces normes formelles seront atteintes que de nouvelles opportunités apparaîtront, et qu'il y aura finalement une ouverture d'esprit envers la « diversité ethnoculturelle ».

Les principes de régulations permettent d'aboutir à des changements dans la société. En nous intéressant de plus près au cheminement de l'Histoire, nous remarquons qu'en 2016, le projet de loi C-25, présenté à la Chambre des communes de projet, exige une transparence des sociétés cotées en bourse. Ensuite, en 2017, nous avons vu que le conseil administratif a créé le « profil enrichi » et a commencé des changements au niveau de la « diversité ». Puis, en 2018, le projet de Loi C-25 a reçu la « sanction royale »<sup>23</sup>. Nous ne pouvons pas conclure sur l'éventualité d'une relation directe entre ces événements, néanmoins, nous pouvons sans aucun doute déclarer que les législations poussent les sociétés à améliorer leur représentativité, comme nous l'avons vu à travers notre étude.

---

<sup>23</sup> La sanction royale est l'approbation par le souverain d'un projet de loi adopté dans une forme identique par les deux Chambres du Parlement. C'est le processus à l'issue duquel un projet de loi devient une loi du Parlement et une partie intégrante des lois du Canada. Au Canada, la sanction royale est accordée par le gouverneur général ou par l'un de ses suppléants (un juge de la Cour suprême du Canada ou un haut fonctionnaire tel que le secrétaire du gouverneur général [Sénat du Canada, 2019])

La Loi-C25 est une stratégie gouvernementale qui pourrait probablement permettre une atteinte d'égalité des chances. Toutefois, si l'objectif de la « diversité ethnoculturelle » n'est pas assimilé par les membres, les obstacles risquent de persister.

### 5.3.2.2 Évitement des conflits lors de la prise de décision

Certains conflits cognitifs <sup>24</sup> ou conflits de tâches peuvent être bénéfiques, car ils sont liés à une plus grande créativité et à des choix stratégiques plus intelligents. Les conflits de tâches permettent de diversifier les idées d'un groupe, et les empêchent de se laisser piéger dans des cycles d'excès de confiance par rapport aux choix et aux décisions stratégiques (Grant, 2021). Cependant, les membres du conseil administratif se ressemblent et ils évitent les conflits lors de la prise de décision.

Nous n'avons pas pu analyser l'impact du conflit cognitif et du conflit affectif de l'équipe puisqu'elle fuit les affrontements. Ainsi, si les administrateurs souhaitent réellement encourager la diversification des idées, il faudrait qu'il y ait une ouverture par rapport à la « diversité ethnoculturelle », mais aussi aux conflits constructifs en évitant de tomber dans des conflits relationnels. En effet, lorsqu'une confrontation devient personnelle et émotionnelle, ceci impacte négativement la dynamique de l'équipe et l'efficacité de la prise de décision.

Pour finir, les entrevues démontrent qu'en général, les membres ont une volonté d'être plus diversifiés. Mais cette volonté n'a pas encore fait le chemin qu'elle aurait dû faire à

---

<sup>24</sup> Ce conflit comme nous l'avons vu se caractérise par une opposition d'idées dans un groupe, il est dû à un désaccord sur le contenu, sur les tâches, les idées et les différentes perspectives. Ce conflit est bénéfique, car il en résulte de meilleures décisions (Castelluccia et Horebeke, 2010).

cause d'une peur du changement. Notons que cette recherche était effectuée en période de COVID 19. Cet évènement représente un enjeu pour la dynamique du conseil, et les a poussés à une grande transformation. Certains membres s'impatiente à pouvoir se réunir en personne au conseil. D'autres considèrent que les rencontres virtuelles permettent de mieux se concerter sur le sujet de discussion lors des réunions.

Les changements font partie du processus de développement, si l'on souhaite avoir réellement une représentativité. Les conflits sont incontournables à ce processus. Donc, si nous pouvons les accepter comme un élément naturel, nous pourrions probablement les résoudre plus facilement.

## CHAPITRE VI

### CONCLUSION

Au terme de ce travail, nous présenterons, à travers cette conclusion générale, les résultats obtenus dans le cadre de notre étude. Ensuite, nous indiquerons les contributions fondamentales de notre analyse tant sur le plan théorique ainsi que managérial. Enfin, en nous appuyant sur les limites de notre recherche, nous exposerons les perspectives d'avenir notamment dans le contexte canadien caractérisé par une grande capacité pour la promotion et le développement de la « diversité ethnoculturelle ».

#### 6.1 Principaux résultats obtenus

La problématique centrale de notre mémoire était : comment la « diversité ethnoculturelle » est-elle appréhendée au sein d'un conseil administratif d'une institution financière montréalaise ? Cette problématique est née d'une analyse des théories et des recherches sur la « diversité ». Notre volonté étant d'enrichir le déficit lié aux études académiques dans le contexte canadien notamment dans la sphère professionnelle constituant un champ fertile de recherche en gestion des organisations et dont les pratiques de « diversité ».

À travers l'ensemble des théories recensées traitant de la « diversité » et de la « diversité ethnoculturelle », nous avons pu les conceptualiser dans un contexte canadien riche en cultures et en ethnie. Le premier chapitre a été consacré à l'étude des différents champs de littérature examinant la « diversité » au travail et dans la société canadienne ainsi que les terminologies qui tourne autour de ce concept. Le deuxième chapitre a été dédié à la présentation de la problématique de notre recherche. Nous avons ensuite jugé pertinent

d'étudier la « diversité » de manière sociologique pour explorer plus en profondeur ce sujet complexe. En effet, il se confronte à de nombreux obstacles qui entravent sa mobilisation comme levier managérial dans les institutions financières.

La question de recherche a été ancrée dans un cadre épistémologique lié à une démarche méthodologique bien déterminée. Dans ce sens, nous avons consacré le troisième chapitre pour dévoiler nos choix méthodologiques mobilisés ainsi qu'à la description de l'étude de contextualisation. Ensuite, les éléments contextuels ont été intégrés lors de l'enquête de terrain, où nous avons sélectionné l'étude exploratoire pour évaluer le fonctionnement des pratiques de la diversité dans un conseil administratif. Quand pour le quatrième chapitre, il a été consacré pour analyser les données et les résultats obtenus dans le contexte de cette recherche. À travers le cinquième et le dernier chapitre, nous avons procédé à une discussion globale et finale des résultats.

Notre introspection montre que présentement les réglementations et les pourcentages imposés des personnes non blanches ainsi que le « profil collectif » comme méthode de recrutements, mises en place comme solution pour l'inclusion, n'ont pas réussi pour l'instant à aboutir à un changement. Ainsi, ce mémoire nous pousse à réfléchir à de nouvelles résolutions et revoir les anciennes afin de comprendre pourquoi ces dernières n'ont pas eu de succès.

## 6.2 Apports du travail

Loin de prétendre l'exhaustivité, nous considérons que les contributions de ce travail ont été énoncées. Elles sont d'ordre managérial et conceptuel, car notre introspection est le point de départ d'une recherche plus large. Il semble que nos résultats corroborent avec quelques études qui se sont intéressées à la diversité.



**Sur le plan théorique,** nous avons identifié certaines confusions au niveau des terminologies. Nous avons jugé judicieux de distinguer entre les termes « immigré » et « minorité visible ». De la sorte, nous avons recommandé alors de remplacer l'expression d'une « minorité visible » par une « personne racialisée » comme proposée par la Commission ontarienne des droits de la personne (Commission ontarienne des droits de la personne, 2020). De même, notre travail a remis en question les termes « immigrants de deuxième génération » et « immigrants de troisième génération » puisque ces termes considèrent les enfants d'immigrants comme des « immigrants », malgré le fait qu'ils soient nés au Québec, qu'ils n'aient pas eu une expérience de migration et qu'ils soient parfaitement acculturés à la société québécoise. Par conséquent, il est important de distinguer les « immigrés » (« Allochtones ») et les personnes nées au Canada (« Autochtones ») pour éviter ses confusions.

**Sur le plan managérial,** nous avons jugé indispensable de déterminer initialement les critères de compétences avant le recrutement de nouveaux candidats, ce qui est le cas du conseil administratif. Toutefois, ces indicateurs de compétences doivent être réexaminer puisqu'ils reposent sur des valeurs « Canadiennes françaises blanches » qui peuvent être tout à fait différentes de celles de certaines « communautés culturelles » et des femmes. À ce stade, nous avons suggéré que la mise en place d'une culture organisationnelle exige la valorisation des valeurs partagées par tous les membres du groupe, et doive les unifier autour des mêmes valeurs.

Quant aux **apports empiriques,** nous avons pu détecter certaines barrières relatives à la « diversité ethnoculturelle ». Le premier obstacle est lié principalement à l'Histoire du Québec, nous avons constaté que la population québécoise peut rejeter des cultures distinctes lorsqu'elles sont considérées comme une menace à leurs valeurs (Giroux, 2019). L'Histoire a ainsi des répercussions sur les perceptions des « communautés ethniques ». Puisque cette peur qui représente une résistance à l'ouverture vers des

cultures différentes dans l'Histoire québécoise est calquée par le groupe lors du recrutement de certaines « communautés ethniques ». Le deuxième obstacle est d'ordre culturel, nous avons constaté que « Les Québécois n'aiment pas les conflits ». De la sorte, les divergences qui peuvent être de potentielles sources de conflits ou de « clash culturel » sont évitées à la source en écartant certaines candidatures. Toutefois, les conflits sont des indicateurs positifs de la bonne gestion d'une organisation, ils apportent de meilleures solutions à des problèmes et permettent de développer l'entreprise (Castelluccia et Horebeke, 2010). C'est pourquoi il est bénéfique pour une compagnie d'avoir des équipes « diversifiées » au niveau de l'âge, de l'ethnie, du genre et des expertises. Cette diversification lui permet d'avoir un large éventail d'idées créatives qui ne peuvent être générées par un groupe homogène et non « diversifié » (Ancona et Caldwell [1992] ; Campion et Higgs [1995] ; Mannix et Neale [2005] et Fassingner [2008]). Le troisième obstacle réside au niveau du « profil collectif », cet outil de recrutement renforce une hiérarchisation consciente ou inconsciente « des diversités ». Dans cette classification, les compétences sont en haut de l'échelle hiérarchique, suivie de la diversité du genre, puis de la diversité de l'âge et enfin de la « diversité ethnoculturelle ». Pour annuler cette hiérarchisation, nous proposons que les prochaines études aient recours au concept d'intersectionnalité pour explorer et trouver des solutions aux formes de domination et de discrimination, non pas séparément, mais dans les liens qui se nouent entre elles. Le quatrième obstacle réside au niveau du recrutement, l'appel à la candidature se fait principalement de façon informelle ce qui limite les candidatures et s'oppose à l'objectif de diversifier les membres du conseil administratif. Enfin, le dernier obstacle est lié essentiellement à la résistance au changement, nous avons constaté que certains membres ne sont pas ouverts aux changements. Or, la pandémie du COVID-19 a montré que l'adaptation est possible, elle a instauré, avec succès, plusieurs pratiques innovantes, en l'occurrence, le télétravail.

### 6.3 Limites et perspectives de recherche

Bien que les apports de notre recherche soient pertinents, celle-ci est soumise à quelques limites et présente des insuffisances d'ordre théorique, méthodologique et empirique qui nuancent ces perspectives et appellent à approfondir ces résultats. Ainsi, une première limite à notre travail renvoie à notre incapacité d'arranger une réunion avec les individus d'origine italienne dans le CA, et ce, malgré l'importance de cette communauté pour la thématique de notre étude. La deuxième limite réside dans le fait que la participation de certains membres pourra être biaisée, étant donné qu'ils sont au courant de l'objet de recherche. Toutefois, ils n'étaient pas vraiment concernés par une préparation préalable. De plus, la Codiv-19 a fait en sorte que les entretiens étaient plus spontanés puisque les participants étaient chez eux. Pour la troisième et dernière limite, du fait de leurs disponibilités distinctes, les six premières entrevues ont été codées et examinées dans un premier temps. Il y a eu une pause pendant la collecte de données étant donnée la non-disponibilité de quatre participants supplémentaires ciblés au sein du CA à l'étude. Ceci nous a permis de mieux analyser le fonctionnement du conseil. Cependant, cette opportunité reste insuffisante, une étude longitudinale pourrait, à notre sens, permettre davantage d'examiner les raisons de cette absence de « diversité ethnoculturelle ».

Nos résultats ouvrent les voies vers d'autres recherches et analyses complémentaires qui vont enrichir les connaissances au sujet de la « diversité ». Ainsi, les démarches futures et les perspectives de recherche devront solliciter d'autres conseils administratifs à Montréal afin de les comparer. Il serait pertinent de voir si leurs méthodes d'inclusions sont faites de manière stratégique et sont valorisées par les administrateurs ou si ces méthodes sont établies de manière mécanique et superficielle ce qui entrave la réussite d'une politique de diversité. Il convient également d'envisager d'étudier cette problématique au regard de différents secteurs, autres que les institutions financières.

La Loi C-25, comme nous l'avons vu, impose aux sociétés cotées en bourse de communiquer à leurs actionnaires et à « Corporations Canada » des renseignements sur la représentation des femmes, des Autochtones, des personnes handicapées et des « personnes racialisées » au sein de leur conseil d'administration et de leur équipe de la haute direction. Ainsi, il serait intéressant d'étudier pendant les prochaines années les progrès de cette Loi à diminuer ces sous-représentations. Nous considérons également qu'il sera opportun de se pencher sur l'impact de cette Loi au for intérieur des conseils administratifs, mais aussi pour les postes de hautes directions.

## ANNEXE A

**Table I** Board characteristics (measures of level and, for some items, diversity)

|                                           |                                  |
|-------------------------------------------|----------------------------------|
| Board size                                | Meeting frequency                |
| Number of inside versus outside directors | Team personality elevation (TPE) |
| Directorships of members                  | Team personality diversity (TPD) |
| CEO duality or separation                 | Social categorizations           |
| Tenure on the team                        | Skill sets represented           |
| Age                                       | Task relevant expertise          |
| Gender                                    | Experience                       |
| Race                                      | Values                           |

Caractéristique essentielle d'un Comité Administratif pour le succès de l'équipe Source,  
(Murphy et McIntyre, 2007).

**Table IV** Moderating variables

|                           |                                |
|---------------------------|--------------------------------|
| Firm size                 | External operating environment |
| Stage of firm development | Competitive pressure           |
| Company life cycle        | Effects of globalization       |
| Product life cycles       | Corporate crises               |
|                           | Mergers and acquisitions       |

Variable modératrice, (Murphy et McIntyre, 2007),  
(Murphy et McIntyre, 2007).

**Table II** Board functionality

|                                                                                                   |                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reflexive                                                                                         | Group social capital                                                                                           |
| Adaptable                                                                                         | Individual board members agree about the individual roles they are expected to play                            |
| Flexible                                                                                          | Individual board members possess a set of shared goals for the board and the company (outcome interdependence) |
| Commitment of directors to boards they sit on                                                     | Intragroup trust                                                                                               |
| Clearly articulated agenda                                                                        | Mutual respect                                                                                                 |
| Clear understanding of who sets the agenda                                                        | Well adapted to current environment                                                                            |
| The individual/group responsible for setting the agenda understands they have this responsibility | The board possesses a degree of power relative to senior management                                            |
| Individual board members agree about the tasks the board should be performing (group efficacy)    | Team satisfaction                                                                                              |
| Working relationship with CEO                                                                     | Reward system alignment                                                                                        |

Conseil administratif fonctionnel,  
(Murphy et McIntyre, 2007).

## ANNEXE B

## GUIDE D'ENTREVUE

Merci encore d'avoir accepté de faire partie de cette entrevue, votre participation est primordiale à la réalisation de ce projet. Si vous le permettez, l'entrevue sera enregistrée pour que je puisse écouter la discussion par la suite, toutefois je vais prendre quelques notes pour bien suivre le déroulement de la conversation.

| Thèmes                                                                                | Questions                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Profil                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouvez-vous me parler de vous, cela fait combien d'années que vous êtes au Canada ?</li> <li>- Votre famille est-elle venue avec vous ?</li> <li>- Pouvez-vous me parler de votre parcours avant de siéger au conseil administratif ?</li> </ul> |
| 2. Évolution personnelle et expérience dans la succursale et l'institution financière | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qu'est-ce qui vous a motivé à venir travailler pour cette Institution Financière ?</li> </ul>                                                                                                                                                    |

|                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Depuis combien de temps vous travaillez pour cette Institution financière ? Et depuis combien de temps vous siéger dans le conseil administratif ?</li> <li>- De quel Comité faites-vous partie ?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>3. Maintenant, pourrions-nous parler plus en détail du conseil administratif ?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle est la structure du conseil administratif ?</li> <li>- Qu'est-ce qui a changé au cours des dernières années dans le conseil administratif (nouveaux membres, membres qui ont quitté leur poste) ?</li> <li>- Comment les décisions sont prises dans le conseil administratif ?</li> <li>- Comment se déroule une réunion, et qui prend plus la parole parmi les membres du conseil administratif ?</li> <li>- Quelle est la fréquence de vos rencontres, et est-ce</li> </ul> |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>que les membres du conseil ont le choix d'assister aux rencontres ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle est la langue principale utilisée dans vos réunions ?</li> <li>- Comment vos réunions ont été affecté par le Covid 19 ?</li> <li>- Certains sont moins à l'aise avec le français ou l'anglais ?</li> <li>- Comment sont gérés les désaccords dans le conseil administratif ?</li> <li>- Comment vous assurez-vous que les décisions ne sont pas biaisées par des stéréotypes ?</li> <li>- Avez-vous remarqué des absentéismes des membres du conseil ?</li> <li>- Les différences ethnoculturelles dans le comité de direction</li> </ul> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             | <p>affectent-t-elle le leadership ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selon vous le conseil est-il suffisamment diversifié au niveau de la « diversité ethnoculturelle », est-il représentatif de la clientèle de de votre succursale ?</li> <li>- Est-ce qu'il y a des quotas par rapport à la diversité ethnoculturelle ?</li> <li>- Quel est le processus de sélection et de recrutement des candidats ?</li> <li>- Quel sont les compétences que doit avoir un membre du conseil administratif, ces compétences sont fixe et définis ?</li> <li>- C'est quoi pour vous une « minorité visible » ?</li> </ul> |
| 4. Enjeux : | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selon vous quels sont les avantages et les</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | <p>inconvénients de la diversité ethnoculturelle dans votre banque ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouvez-vous me décrire une situation où il y a eu un conflit dû à la « diversité », comment est-il géré, et pensez-vous que cela a eu un impact sur la prise de décision ?</li> <li>- Quelles sont les stratégies futures pour employer plus de membres de différente ethnie ?</li> <li>- Quels sont les stratégies futures pour éviter des stéréotypes (Formation... etc.) ?</li> </ul> |
| 5. Perspective d'avenir | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Où vous voyez-vous dans 5 ans en termes de carrière ?</li> <li>- Où vous voyez-vous dans 5 ans en termes de ville ou de pays ?</li> <li>- Que pensez-vous de l'intégration des</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|  |                                                                                                                                                                                      |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>immigrés au Canada et au Québec ?</p> <p>- Est-ce qu'il y a d'autres choses que vous souhaitez me communiquer qui n'ont pas été abordé dans nos échanges ? Si oui, lesquels ?</p> |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## ANNEXE C

## CERTIFICATION D'APPROBATION ÉTHIQUE



No. de certificat: 4390  
Certificat émis le: 26-08-2020

## CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (Janvier 2016) de l'UQAM.

|                         |                                                                                                                                                                            |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Titre du projet:        | L'impact de la diversité ethnoculturelle dans la prise de décision au sein d'un conseil administratif (CA) : Étude exploratoire dans une institution bancaire montréalaise |
| Nom de l'étudiant:      | Ikram AITMANSOUR                                                                                                                                                           |
| Programme d'études:     | Maîtrise en sciences de la gestion (profil avec mémoire)                                                                                                                   |
| Direction de recherche: | Stephanie Blandine EMILIEN                                                                                                                                                 |

## Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

**Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission.** Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.

Raoul Graf  
Président du CERPE plurifacultaire  
Professeur, Département de marketing

## ANNEXE D

## LETTRE DE RECRUTEMENT

Objet : Invitation à participer à une entrevue et, ou groupe de discussion

Cher M. XX, ou chère Mme XX,

Pour faire suite au courriel de XX, je vous contacte au sujet de mon mémoire sur « L'impact de la diversité ethnoculturelle dans la prise de décision au sein d'un conseil administratif (CA) » dans le cadre de ma maîtrise en gestion internationale à l'UQAM. Il sera question pour vous, membres du CA ciblé, de choisir de participer, autour du thème mentionné, à des entrevues individuelles. Dans le cas où vous accepteriez de le faire également, je vous inviterai ensuite à participer à un groupe de discussion avec les autres membres de votre CA, et moi-même. Merci de noter qu'il se peut que ma directrice de recherche, Mme Blandine Emilien soit présente pendant votre entrevue ou la discussion en groupe.

Je suis issue moi-même de la diversité ethnoculturelle selon le contexte montréalais, et je m'intéresse aux dynamiques que les différences culturelles créent au sein de travail d'équipe et à la manière dont les aprioris de chaque individu issu de diversité ethnoculturelle contribuent à l'émergence de nouvelles idées et de nouvelles perspectives dans un milieu de travail. L'idée de ma recherche est de comprendre les enjeux et les opportunités qu'offre cette forme de diversité à votre CA quant aux procédures, au respect des normes établies par le CA, aux enjeux que les réalités ethnoculturelles de chacun peuvent déclencher lors de discussion, de prises de décision, entre autres.

Par conséquent, je vous propose une entrevue individuelle entre le 17 août et le 29 août à la date qui vous convient et par la suite je vous proposerai de participer à un groupe de discussion à une date qui sera décidé ultérieurement selon les disponibilités des membres qui souhaitent y participer. Je proposerai un Doodle au groupe. Merci de noter que vous pouvez en tout temps décliner cette invitation de participation, que ce soit pour l'entrevue comme pour le groupe de discussion.

Je suis disponible surtout les mardis, mercredi et jeudi, car les autres jours je travaille à temps partiel. Toutefois, je m'ajusterai à l'heure qui vous conviendra. L'entrevue et le groupe de discussion vont se faire sur la plateforme Zoom et devraient durer environ 1 heure chacune. Bien évidemment, l'entrevue et le groupe de discussion seront protégés par un lien sécuritaire, et toutes les informations fournies seront traitées de manière confidentielle. Ainsi votre anonymat sera préservé et les données seront analysées de manière collective.

Je tiens à mentionner que l'entrevue sera enregistrée pour faciliter l'échange et seul moi-même et au besoin Madame Blandine Emilien, ma directrice de recherche, auront accès à cet enregistrement audio pour superviser mon analyse.

De plus, sachez que vous pouvez vous retirer de la recherche à tout moment il suffit de me contacter par courriel, et je m'engage à détruire toutes les données (courriel, enregistrement, formulaire de consentement...). Si toutefois vous décidez de vous retirer de la recherche, vous pourrez me contacter à tout moment par courriel, et je m'engagerai à détruire toutes les données et informations déjà fournies (courriel, enregistrement, formulaire de consentement...).

Si vous acceptez de faire partie de cette recherche, je vous enverrai dans mon prochain courriel le formulaire de consentement que vous devez signer avant l'entrevue.

Dès que je recevrai une confirmation de participation de votre part, je vous enverrai dans mon prochain courriel le formulaire de consentement que vous devrez signer avant l'entrevue.

Je reste à votre disposition pour répondre à toutes vos questions concernant ce projet académique.

Une fois de plus je souhaite exprimer mes sincères gratitude pour l'opportunité de travailler avec votre CA

Cordialement,

## ANNEXE E

## FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

**Titre du projet de recherche**

L'impact de la diversité ethnoculturelle dans la prise de décision au sein d'un conseil administratif (CA) : Étude exploratoire dans une institution bancaire montréalaise  
Étudiante-chercheuse

Ikram Aitmansour, maîtrise science de la gestion profil mémoire (1766), téléphone : 5 148 125 544, courriel : [aitmansour.ikram@courrier.uqam.ca](mailto:aitmansour.ikram@courrier.uqam.ca)

**Direction de recherche**

Blandine Emilien, Professeure à l'ESG UQAM, téléphone : 5 148 317 225 ; 5 149 873 000, courriel : [emilien.stephanie\\_blandine@uqam.ca](mailto:emilien.stephanie_blandine@uqam.ca)

**Préambule**

Par la présente, je sollicite votre participation à une étude que j'entreprends dans le cadre de mon mémoire de maîtrise. Il sera question pour vous, membres du CA ciblé, de participer, autour du thème susmentionné, à des entrevues individuelles et à un focus group.

Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec qui communiquer au besoin. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles.



## **Description du projet et de ses objectifs**

Issue moi-même de la diversité ethnoculturelle selon le contexte montréalais, je m'intéresse aux dynamiques que les différences culturelles créent au sein de travail d'équipe et à la manière dont les aprioris de chaque individu contribuent à l'émergence de nouvelles idées, de nouvelles perspectives ou encore de nouvelles pratiques dans un milieu de travail auparavant dominé par une origine ethnique et culturelle unique. Tandis que plusieurs études notamment en gestion des ressources humaines préconisent d'assimiler les bienfaits de la diversité au sein de ses effectifs, peu d'études ont observé de plus près l'impact de ce phénomène social sur les gestionnaires et sur leurs pratiques individuelles et collectives. D'où mon intérêt pour un conseil administratif, qui plus est dans une organisation bien établie, avec une culture propre à ses origines québécoises et canadiennes. Je pars de l'hypothèse que les différences de perceptions et de compréhension qui peuvent caractériser une équipe de travail composée de membres issus d'origines diverses comportent à la fois des opportunités et des enjeux quant à la dynamique de prise de décision collective.

## **L'étude faisant l'objet de mon mémoire veut ainsi poursuivre les objectifs suivants :**

- i. Recueillir les expériences et les ressentis respectifs des membres de votre CA en lien avec les différences et similarités culturelles qui vous caractérisent respectivement.
- ii. Comprendre l'impact de ces différences et similitudes sur votre prise de décision (créativité, efficacité, difficultés lors des rencontres, pistes d'amélioration)

## **Démarche de collecte de données : nature et durée de votre participation**

Votre participation est requise premièrement pour une **entrevue individuelle** pendant laquelle il vous sera demandé de décrire, entre autres, votre parcours professionnel et votre expérience à la fois avec l'organisation et au sein du CA dont vous êtes membre. Deuxièmement, je vous inviterai à participer à **un focus group** où vous pourrez débattre ensemble sur ce sujet, et les perspectives que vous envisagez pour votre CA et pour votre organisation quant à la considération accordée aux différences culturelles. L'entrevue comme le focus group se fera sur la plateforme Zoom étant donné les risques liés à l'évènement du COVID-19. Les rencontres virtuelles se feront selon votre convenance. L'entrevue prendra **environ 40 minutes à 1 heure** tandis que **le focus group prendra 1 heure ou plus** selon votre engouement à échanger entre vous sur ce sujet. **Au total, votre participation requiert environ 2 heures de votre temps, pour la somme des 2 rencontres.** Pour faciliter les échanges et l'éventuelle analyse de données, les entrevues et la rencontre focus group seront enregistrées. La retranscription qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

### **Avantages liés à la participation**

En participant à ce projet, vous contribuez à l'avancement des connaissances au sujet de la diversité ethnoculturelle et plus précisément à une meilleure compréhension des actions à entreprendre par rapport à la diversité ethnoculturelle et ce, pour une meilleure performance des organisations qui sont amenées à s'adapter consciemment à ce phénomène social. De plus, la participation à ce projet nous permettra de remettre à votre employeur les faits saillants des résultats de la recherche ainsi que nos recommandations face à la gestion de la diversité dans une équipe telle que la vôtre. Tous les identifiants et renseignements identificatoires seront modifiés pour préserver l'anonymat des participants ; vos propos ne seront aucunement communiqués à votre employeur de manière à vous identifier. En tant que participant (e) à la recherche, vous aurez accès aux

résultats de la recherche. Il n'y a pas de risque d'inconfort significatif associé à votre participation à cette recherche.

### **Risques liés à la participation**

Il n'y a aucun risque lié à la participation à cette recherche.

### **Confidentialité**

Vos informations personnelles ne seront connues que des chercheurs et ne seront pas dévoilées lors de la diffusion des résultats. Les entrevues transcrites seront numérotées et seuls les chercheurs auront la liste des participants et du numéro qui leur aura été attribué. Étant donné que, j'habite seul, tout le matériel de recherche ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés en lieu sûr dans un tiroir que je ferme à clé durant la durée de l'étude. Les enregistrements seront détruits dès qu'ils auront été transcrits, puis une fois notés ils seront conservés dans le tiroir que j'ai mentionné. L'ensemble des documents sera détruit une fois la recherche finie et noté.

### **Participation volontaire et retrait**

Votre participation est entièrement libre et volontaire. Vous pouvez refuser d'y participer ou vous retirer en tout temps sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à aviser Blandine Emilien ou Ikram Aitmansour verbalement ; toutes les données vous concernant seront détruites.

### **Indemnité compensatoire**

Aucune indemnité compensatoire n'est prévue.

### **Des questions sur le projet ?**

Pour toute question additionnelle sur le projet et sur votre participation, vous pouvez communiquer avec les responsables du projet: Blandine Emilien, téléphone : 5 148 317 225 ; 5 149 873 000, courriel : [emilien.stephanie\\_blandine@uqam.ca](mailto:emilien.stephanie_blandine@uqam.ca) ; Ikram Aitmansour, téléphone : 5 148 125 544, courriel : [aitmansour.ikram@courrier.uqam.ca](mailto:aitmansour.ikram@courrier.uqam.ca).

Des questions sur vos droits? Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche sur le plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la coordination avec :

CERPE plurifacultaire

[cerpe-pluri@uqam.ca](mailto:cerpe-pluri@uqam.ca)

514 987 3000,

Poste 6188

### **Consentement**

Je déclare avoir lu et compris le présent projet, la nature et l'ampleur de ma participation, ainsi que les risques et les inconvénients auxquels je m'expose tels que présenter dans le présent formulaire. J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et de recevoir des réponses à ma satisfaction.

Je soussigné(e), accepte volontairement de participer à cette étude. Je peux me retirer en tout temps sans préjudice d'aucune sorte. Je certifie qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre ma décision.

Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

---

Prénom Nom

---

Signature

---

Date

Engagement du chercheur

Je, soussigné(e) certifie

(a) avoir expliqué au signataire les termes du présent formulaire ; (b) avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard ;

(c) lui avoir clairement indiqué qu'il reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus ;

(d) que je lui remettrai une copie signée et datée du présent formulaire.

---

Prénom Nom

---

Signature

---

Date

## BIBLIOGRAPHIE

- ADAM GRANT. (2021). THINK AGAIN: THE POWER OF KNOWING WHAT YOU DON'T KNOW. PENGUIN PUBLISHING GROUP
- ALBA, R. (2005). BRIGHT VS. BLURRED BOUNDARIES: SECOND-GENERATION ASSIMILATION AND EXCLUSION IN FRANCE, GERMANY, AND THE UNITED STATES. ETHNIC AND RACIAL STUDIES, 28 (1), 20–49.
- ALGAN, Y., DUSTMANN, C., GLITZ, A., & MANNING, A. (2010). THE ECONOMIC SITUATION OF FIRST AND SECOND-GENERATION IMMIGRANTS IN FRANCE, GERMANY AND THE UNITED KINGDOM.
- ANCONA, D. G., & CALDWELL, D. F. (1992). DEMOGRAPHY AND DESIGN: PREDICTORS OF NEW PRODUCT TEAM PERFORMANCE. ORGANIZATION SCIENCE, 3 (3), 321–341.
- ANDRÉANI, J. C., & CONCHON, F. (2005). FIABILITÉ ET VALIDITÉ DES ENQUÊTES QUALITATIVES. UN ÉTAT DE L'ART EN MARKETING. REVUE FRANÇAISE DU MARKETING, (201).
- ANDREW MACDOUGALL, JOHN M. VALLEY. (2018, MAI). L'IMPÉRATIF DE L'INCLUSION : EN 2018, COMPOSER UN MEILLEUR CONSEIL D'ADMINISTRATION SIGNIFIE CONSTITUER UN CONSEIL QUI RESSEMBLE AU CANADA. OSLER. <https://www.osler.com/fr/ressources/gouvernance/2018/l-imperatif-de-l-inclusion-en-2018-composer-un-meilleur-conseil-d-administration-signifie-constit>
- AQUAPORTAIL. (2009, DECEMBER 11). DIVERSITÉ. DISPONIBLE EN : [HTTPS://WWW.AQUAPORTAIL.COM/DEFINITION-6217-DIVERSITE.HTML](https://www.aquaportail.com/definition-6217-diversite.html)
- ARIELY, D. (2009). THE END OF RATIONAL ECONOMICS. HARVARD BUSINESS REVIEW, 87 (7–8), 78–84.

- ARTH I. ET FALCOZ C. (2007). LE MANAGEMENT DE LA DIVERSITÉ. L'HARMATTAN.
- ATKINSON, P. (2005, SEPTEMBER). QUALITATIVE RESEARCH—UNITY AND DIVERSITY. IN FORUM QUALITATIVE SOZIALFORSCHUNG/FORUM: QUALITATIVE SOCIAL RESEARCH (VOL. 6, No. 3).
- AUERBACH, C., & SILVERSTEIN, L. B. (2003). QUALITATIVE DATA: AN INTRODUCTION TO CODING AND ANALYSIS (VOL. 21). NYU PRESS.
- AYTAÇOĞLU, Ö. (2018). INTERSECTIONNALITÉ DES DISCRIMINATIONS EN EUROPE.
- BACHET, D. (2020). THOMAS PIKETTY, CAPITAL ET IDÉOLOGIE, SEUIL, PARIS, 2019, 1198 p. LA NOUVELLE REVUE DU TRAVAIL, (17).
- BALIBAR, É. (2005). LA CONSTRUCTION DU RACISME. ACTUEL MARX, (2), 11-28.
- BANTEL, K. A. (1993). STRATEGIC CLARITY IN BANKING: ROLE OF TOP MANAGEMENT-TEAM DEMOGRAPHY. PSYCHOLOGICAL REPORTS, 73 (3\_SUPPL), 1187–1201.
- BAR-HILLEL, M. (1980). THE BASE-RATE FALLACY IN PROBABILITY JUDGMENTS. ACTA PSYCHOLOGICA, 44 (3), 211–233.
- BARGH, J. A. (1994). THE FOUR HORSEMEN OF AUTOMATICITY: AWARENESS, EFFICIENCY, INTENTION, AND CONTROL IN SOCIAL COGNITION. INR. S. WYER, JR., & TK SRULL (EDS.), HANDBOOK OF SOCIAL COGNITION (PP. 1–40).
- BARGH, J. A., & CHARTRAND, T. L. (1999). THE UNBEARABLE AUTOMATICITY OF BEING, 54 AM.
- BARTH, F. (1969). ETHNIC GROUPS AND BOUNDARIES. INTRODUCTION.
- BASIT, T. (2003). MANUAL OR ELECTRONIC? THE ROLE OF CODING IN QUALITATIVE DATA ANALYSIS. EDUCATIONAL RESEARCH, 45 (2), 143–154.

- BAYSINGER, B., & HOSKISSON, R. E. (1989). DIVERSIFICATION STRATEGY AND R&D INTENSITY IN MULTIPRODUCT FIRMS. *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, 32 (2), 310–332.
- BEAUDIN, C. L., & PELLETIER, L. R. (1996). CONSUMER-BASED RESEARCH: USING FOCUS GROUPS AS A METHOD FOR EVALUATING QUALITY OF CARE. *JOURNAL OF NURSING CARE QUALITY*, 10 (3), 28–33.
- BECHARA, A., & DAMASIO, A. R. (2005). THE SOMATIC MARKER HYPOTHESIS: A NEURAL THEORY OF ECONOMIC DECISION. *GAMES AND ECONOMIC BEHAVIOR*, 52 (2), 336–372.
- BECK, U. (2011). MULTICULTURALISM OR COSMOPOLITANISM: HOW CAN WE DESCRIBE AND UNDERSTAND THE DIVERSITY OF THE WORLD?. *SOCIAL SCIENCES IN CHINA*, 32 (4), 52–58.
- BERENI, L., & JAUNAIT, A. (2009). USAGES DE LA DIVERSITÉ. *RAISONS POLITIQUES*, (3), 5-9.
- BERLE, A., & MEANS, G. (1932). *THE MODERN CORPORATION AND PRIVATE PROPERTY* MACMILLAN. NEW YORK, 2 (3), 45–53.
- BERNARD, H. R. (2002). QUALITATIVE DATA ANALYSIS I: TEXT ANALYSIS. *RESEARCH METHODS OF ANTHROPOLOGY*, 440–448.
- BERRY, J. W., & SAM, D. L. (1997). ACCULTURATION AND ADAPTATION. *HANDBOOK OF CROSS-CULTURAL PSYCHOLOGY*, 3 (2), 291–326.
- BERRY, J. W., & SAM, D. L. (EDS.). (2006). *THE CAMBRIDGE HANDBOOK OF ACCULTURATION PSYCHOLOGY* (p. 43). CAMBRIDGE:: CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS.
- BHATIA, S., & RAM, A. (2004). CULTURE, HYBRIDITY, AND THE DIALOGICAL SELF: CASES FROM THE SOUTH ASIAN DIASPORA. *MIND, CULTURE, AND ACTIVITY*, 11 (3), 224–240.



- BILGE, S. (2009). THÉORISATIONS FÉMINISTES DE L'INTERSECTIONNALITÉ. *DIOGÈNE*, (1), 70-88.
- BLAKE, CASSELS & GRAYDON LLP. (2017). HISTOIRE DE RÉUSSITE. RETRIEVED 30 JULY, 2020, FROM [HTTPS://CCDI.CA/MEDIA/1648/CCDI-SUCCESS-STORIES-BLAKECASSELSGRAYDON-FR.PDF](https://ccdi.ca/media/1648/ccdi-success-stories-blakecaselsgraydon-fr.pdf)
- BLANCO, F. (2017). COGNITIVE BIAS. *ENCYCLOPEDIA OF ANIMAL COGNITION AND BEHAVIOR*, 1–6.
- BNC. (2019). DIVERSITÉ. DISPONIBLE EN : [HTTPS://WWW.BNC.CA/FR/A-PROPOS-DE-NOUS/RESPONSABILITE-SOCIALE/NOTRE-ENGAGEMENT-SOCIAL/DIVERSITE.HTML](https://www.bnc.ca/fr/a-propos-de-nous/responsabilite-sociale/notre-engagement-social/diversite.html)
- BOCHNER, S. (1994). CROSS-CULTURAL DIFFERENCES IN THE SELF-CONCEPT: A TEST OF HOFSTEDE'S INDIVIDUALISM/COLLECTIVISM DISTINCTION. *JOURNAL OF CROSS-CULTURAL PSYCHOLOGY*, 25 (2), 273–283.
- BOHNET, I. (2016). WHAT WORKS. HARVARD UNIVERSITY PRESS.
- BOISARD-CASTELLUCCIA, S., & VAN HOOREBEKE, D. (2010). LE MANAGEMENT DE LA DIVERSITÉ DES ÉQUIPES PAR LA CONTAGION ÉMOTIONNELLE, AU CŒUR DE LA PERFORMANCE DE GROUPE?. *MANAGEMENT AVENIR*, (8), 240-256.
- BONILLA-SILVA, E. (2015). THE STRUCTURE OF RACISM IN COLOR-BLIND, “POST-RACIAL” AMERICA. *AMERICAN BEHAVIORAL SCIENTIST*, 59 (11), 1358- 1376. [HTTPS://DOI.ORG/10.1177/0002764215586826](https://doi.org/10.1177/0002764215586826)
- BONN, I., YOSHIKAWA, T., & PHAN, P. H. (2004). EFFECTS OF BOARD STRUCTURE ON FIRM PERFORMANCE: A COMPARISON BETWEEN JAPAN AND AUSTRALIA. *ASIAN BUSINESS & MANAGEMENT*, 3 (1), 105–125.
- BOUCHARD, G., & TAYLOR, C. (2018). FONDER L'AVENIR : LE TEMPS DE LA CONCILIATION : RAPPORT.

- BOWLES, H. R., & MCGINN, K. L. (2005). CLAIMING AUTHORITY: NEGOTIATING CHALLENGES FOR WOMEN LEADERS. *THE PSYCHOLOGY OF LEADERSHIP: NEW PERSPECTIVES AND RESEARCH*, 191–208.
- BOWLES, H. R., BABCOCK, L., & LAI, L. (2007). SOCIAL INCENTIVES FOR GENDER DIFFERENCES IN THE PROPENSITY TO INITIATE NEGOTIATIONS: SOMETIMES IT DOES HURT TO ASK. *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN DECISION PROCESSES*, 103 (1), 84–103.
- BRAH, A., & PHOENIX, A. (2004). AIN'T IA WOMAN? REVISITING INTERSECTIONALITY. *JOURNAL OF INTERNATIONAL WOMEN'S STUDIES*, 5(3), 75–86.
- BRETT CAPSTICK, FRANCIS LORD. (2018, JUIN). RÉSUMÉ LÉGISLATIF : PROJET DE LOI C-25 (No 42–1-C25-F). BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT. [HTTPS://LOP.PARL.CA/STATICFILES/PUBLICWEBSITE/HOME/RESEARCHPUBLIC ATIONS/LEGISLATIVESUMMARIES/PDF/42-1/C25-F.PDF](https://lop.parl.ca/staticfiles/publicwebsite/home/researchpublications/legislativesummaries/pdf/42-1/c25-f.pdf)
- BREWER, M. B., PIERCE, K. P. (2005). SOCIAL IDENTITY COMPLEXITY AND OUTGROUP TOLERANCE. *PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY BULLETIN*, 31 (3), 428–437.
- BRODIE, J. (ED.). (2018). CONTEMPORARY INEQUALITIES AND SOCIAL JUSTICE IN CANADA. UNIVERSITY OF TORONTO PRESS.
- BROWN W. ET M. MAHONEY, ACQUISITION PERFORMANCE AND CORPORATE BOARD COMPOSITION, WORKING PAPER, CLEMSON UNIVERSITY, 1992.
- BRYMAN, A. (1984). THE DEBATE ABOUT QUANTITATIVE AND QUALITATIVE RESEARCH: A QUESTION OF METHOD OR EPISTEMOLOGY?. *BRITISH JOURNAL OF SOCIOLOGY*, 75–92.
- BRYMAN, A. (2011). MISSION ACCOMPLISHED: RESEARCH METHODS IN THE FIRST FIVE YEARS OF LEADERSHIP. *LEADERSHIP*, 7 (1), 73–83.

- BRYMAN, A. (2012). SAMPLING IN QUALITATIVE RESEARCH. *SOCIAL RESEARCH METHODS*, 4, 415–429.
- BULMER, M. (1996). THE ETHNIC GROUP QUESTION IN THE 1991 CENSUS OF POPULATION. IN COLEMAN, D. & SALT, J. (Eds.) *ETHNICITY IN THE 1991 CENSUS OF POPULATION*.
- BUNNIS, S., & KELLY, D.R. (2010). RESEARCH PARADIGMS IN MEDICAL EDUCATION RESEARCH. *MEDICAL EDUCATION*, 44, 358–366. DOI:10.1111/J.1365-2923.2009.03611.
- BURNARD, P., GILL, P., STEWART, K., TREASURE, E., & CHADWICK, B. (2008). ANALYSING AND PRESENTING QUALITATIVE DATA. *BRITISH DENTAL JOURNAL*, 204 (8), 429–432.
- BYYNY, R. L. (2017). COGNITIVE BIAS: RECOGNIZING AND MANAGING OUR UNCONSCIOUS BIASES. *PHAROS ALPHA OMEGA ALPHA HONOR MED SOC*, 80 (1), 2–6.
- C. (2019, 22 JUILLET). MOTS CHOISIS POUR RÉFLÉCHIR AU RACISME ET À L'ANTI-RACISME. LIGUE DES DROITS ET LIBERTÉS. [HTTPS://LIGUEDES Droits.CA/MOTS-CHOISIS-POUR-REFLECHIR-AU-RACISME-ET-A-LANTI-RACISME/](https://liguedesdroits.ca/mots-choisis-pour-reflechir-au-racisme-et-a-lanti-racisme/)
- CAMERON, K. S., & QUINN, R. E. (2011). *DIAGNOSING AND CHANGING ORGANIZATIONAL CULTURE: BASED ON THE COMPETING VALUES FRAMEWORK*. JOHN WILEY & SONS.
- CAMPION, M. A., & HIGGS, A. C. (1995). DESIGN WORK TEAMS TO INCREASE PRODUCTIVITY AND SATISFACTION. *HR MAGAZINE*, 40 (10), 101–104.
- CANADA REVENUE AGENCY. (2019, 18 DÉCEMBRE). APPLICANTS ASSISTING ETHNOCULTURAL COMMUNITIES—CANADA.CA. CANADA.CA. <https://www.canada.ca/en/revenue-agency/services/charities-giving/charities/policies-guidance/policy-statement-023-applicants-assisting-ethnocultural-communities.html>

- CANADA, C. (2021, 7 AVRIL). DIVERSITÉ AU SEIN DES CONSEILS DANS L'ADMINISTRATION ET DE LA HAUTE DIRECTION DES SOCIÉTÉS AYANT FAIT APPEL AU PUBLIC DE RÉGIME FÉDÉRAL — CORPORATIONS CANADA. IC.GC. <http://www.ic.gc.ca/eic/site/cd-dgc.nsf/fra/cs08998.html>
- CARIGAN, DANIEL. DESTINS D'AMÉRIQUE : LES AUTOCHTONES ET NOUS RÉMI SAVARD MONTREAL : ED. L'HÉXAGONE, 1979, 189 P. CANADIAN JOURNAL OF POLITICAL SCIENCE/REVUE CANADIENNE DE SCIENCE POLITIQUE, 1982, VOL. 15, NO 4, P. 816-817.
- CARTER, D. A., D'SOUZA, F., SIMKINS, B. J., & SIMPSON, W. G. (2010). THE GENDER AND ETHNIC DIVERSITY OF US BOARDS AND BOARD COMMITTEES AND FIRM FINANCIAL PERFORMANCE. CORPORATE GOVERNANCE: AN INTERNATIONAL REVIEW, 18 (5), 396–414.
- CARTER, D. A., SIMKINS, B. J., & SIMPSON, W. G. (2003). CORPORATE GOVERNANCE, BOARD DIVERSITY, AND FIRM VALUE. FINANCIAL REVIEW, 38 (1), 33–53.
- CHAIKEN, S., & TROPE, Y. (EDS.). (1999). DUAL-PROCESS THEORIES IN SOCIAL PSYCHOLOGY. GUILFORD PRESS.
- CHAGNON, R., LARMARCHE, L., & TOUGAS, F. (2004). LOI CANADIENNE SUR L'EQUITE EN MATIERE D'EMPLOI ET LES FEMMES : CRIER VICTOIRE OU CRIER AU LOUP, LA. CAN. J. WOMEN & L., 16, 317.
- CHAVEZ, C. I., & WEISINGER, J. Y. (2008). BEYOND DIVERSITY TRAINING: A SOCIAL INFUSION FOR CULTURAL INCLUSION. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: PUBLISHED IN COOPERATION WITH THE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION, THE UNIVERSITY OF MICHIGAN AND IN ALLIANCE WITH THE SOCIETY OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, 47 (2), 331–350.
- CHEVRIER, S. (2003). LE MANAGEMENT INTERCULTUREL. PRESSES UNIVERSITAIRES DE FRANCE.

- CHILISA, B., & KAWULICH, B. (2012). SELECTING A RESEARCH APPROACH: PARADIGM, METHODOLOGY AND METHODS. C WAGNER, B KAWULICH, & M GARNER, DOING SOCIAL RESEARCH: A GLOBAL CONTEXT, 51–61.
- CHOFFAT, D., & MARTIN, H. (2014). L’INTERVENTION SOCIALE EN FAVEUR DES FEMMES MIGRANTES À L’INTERSECTION DES RAPPORTS SOCIAUX DE SEXE, DE RACE ET DE CLASSE. NOUVELLES PRATIQUES SOCIALES, 26(2), 157-170.
- CHOI, S., & RAINEY, H. G. (2010). MANAGING DIVERSITY IN US FEDERAL AGENCIES: EFFECTS OF DIVERSITY AND DIVERSITY MANAGEMENT ON EMPLOYEE PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. PUBLIC ADMINISTRATION REVIEW, 70 (1), 109–121.
- CHRISTINE BEAUSOLEIL, NEJAT JEMPLIL ET SONIA NATALIA SÁNCHEZ LOYOLA. (2020). FICHE SYNTHÈSE SUR L’IMMIGRATION AU QUÉBEC — 2019. MINISTÈRE DE L’IMMIGRATION, DE LA FRANCISATION ET DE L’INTÉGRATION SERVICE DE LA RECHERCHE, DE LA STATISTIQUE ET DE LA VEILLE. [HTTP://WWW.MIFI.GOUV.QC.CA/PUBLICATIONS/FR/RECHERCHES-STATISTIQUES/FICHE\\_SYN\\_AN2019.PDF](http://www.mifi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/fiche_syn_an2019.pdf)
- CIERI, R. M., SULLIVAN, P. F., & LENNOX, H. (1994). THE FIDUCIARY DUTIES OF DIRECTORS OF FINANCIALLY TROUBLED COMPANIES. JOURNAL OF BANKRUPTCY LAW AND PRACTICE, 3 (4), 405-22.
- CINTAS, C., & VATTEVILLE, E. (2012). LA GRH CONFRONTÉE À LA DIVERSITÉ HRM CONFRONTING DIVERSITY. ÉCONOMIES ET SOCIÉTÉS. SÉRIE KC, ÉTUDES CRITIQUES EN MANAGEMENT, (9), PP-1765.
- CLARK, A. M. (1998). THE QUALITATIVE-QUANTITATIVE DEBATE: MOVING FROM POSITIVISM AND CONFRONTATION TO POST-POSITIVISM AND RECONCILIATION. JOURNAL OF ADVANCED NURSING, 27 (6), 1242–1249.
- CLARK, D., & MOLINSKY, A. (2014). SELF-PROMOTION FOR PROFESSIONALS FROM COUNTRIES WHERE BRAGGING IS BAD. HARVARD BUSINESS REVIEW.

- CLARKE, A. (1999). FOCUS GROUP INTERVIEWS IN HEALTH-CARE RESEARCH. *PROFESSIONAL NURSE* (LONDON, ENGLAND), 14 (6), 395–397.
- COFFEY, A., & ATKINSON, P. (1996). *MAKING SENSE OF QUALITATIVE DATA: COMPLEMENTARY RESEARCH STRATEGIES*. SAGE PUBLICATIONS, INC.
- COHEN, R. (1978). ETHNICITY: PROBLEM AND FOCUS IN ANTHROPOLOGY. *ANNUAL REVIEW OF ANTHROPOLOGY*, 7 (1), 379–403.
- COMPARE COUNTRIES. (2020, 8 JUIN). HOFSTEDE INSIGHTS. [HTTPS://WWW.HOFSTEDE-INSIGHTS.COM/PRODUCT/COMPARE-COUNTRIES/](https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/)
- CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME. 2016. *MÉMOIRE MÉMOIRE SUR LE PROJET DE LOI N 77, LOI SUR L’IMMIGRATION AU QUÉBEC*.
- CONFERENCE BOARD OF CANADA (2008). *THE VALUE OF DIVERSE LEADERSHIP*.
- CONFERENCE BOARD OF CANADA, & BAKLID, B. (2005). *BUSINESS CRITICAL: MAXIMIZING THE TALENTS OF VISIBLE MINORITIES: AN EMPLOYER’S GUIDE*. CONFERENCE BOARD OF CANADA.
- CONSEIL DES RELATIONS INTERCULTURELLES DU QUÉBEC. (2007). *DE L’IMMIGRATION À LA DIVERSITÉ : LE CHEMINEMENT DU QUÉBEC*. DOCUMENT DE RÉFLEXION PRÉSENTÉ PAR LE CONSEIL DES RELATIONS INTERCULTURELLES DU QUÉBEC À LA COMMISSION DE CONSULTATION SUR LES PRATIQUES D’ACCOMMODEMENT RELIÉES AUX DIFFÉRENCES CULTURELLES.
- CONTRIBUER À LA RÉUSSITE DES CLIENTS ET À LA PROSPÉRITÉ DES COLLECTIVITÉS. (2020). ABOUT RBC — RBC. [HTTPS://WWW.RBC.COM/NOTRE-COMPAGNIE/INDEX.HTML](https://www.rbc.com/notre-compagnie/index.html)
- COUNCIL, H. R. (2016). *DIVERSITY AT WORK*. RETRIEVED AUGUST, 18, 2016.
- COUNCIL, T. (2003). *CODE OF CORPORATE GOVERNANCE*. *ANNUAL REVIEW AND REPORTING*, 5, 52.
- COUNCIL, A. C. G. (2019). *CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPLES AND RECOMMENDATIONS 4TH EDITION*.

- COX, J. F., SIMS JR, H. P. (1996). LEADERSHIP AND TEAM CITIZENSHIP BEHAVIOR: A MODEL AND MEASURES.
- COX, T. (1994). CULTURAL DIVERSITY IN ORGANIZATIONS: THEORY, RESEARCH AND PRACTICE. BERRETT-KOEHLER PUBLISHERS.
- COX, T. H., LOBEL, S. A., & MCLEOD, P. L. (1991). EFFECTS OF ETHNIC GROUP CULTURAL DIFFERENCES ON COOPERATIVE AND COMPETITIVE BEHAVIOR ON A GROUP TASK. ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, 34 (4), 827–847.
- CPA CANADA. (2016). L'IMPORTANCE DE LA DIVERSITÉ. DISPONIBLE EN : [HTTPS://WWW.CPACANADA.CA/FR/ZONE-MEMBRES/PROFESSION-NOUVELLES/2016/FEVRIER/LIMPORTANCE-DE-LA-DIVERSITE](https://www.cpacanada.ca/fr/zone-membres/profession-nouvelles/2016/fevrier/limportance-de-la-diversite)
- CRENSHAW, K. W., & BONIS, O. (2005). CARTOGRAPHIES DES MARGES : INTERSECTIONNALITÉ, POLITIQUE DE L'IDENTITÉ ET VIOLENCES CONTRE LES FEMMES DE COULEUR. CAHIERS DU GENRE, (2), 51-82.
- CRESWELL, J. W. (2003). A FRAMEWORK FOR DESIGN. RESEARCH DESIGN: QUALITATIVE, QUANTITATIVE, AND MIXED METHODS APPROACHES, 9–11.
- CRESWELL, J. W. (2014). RESEARCH DESIGN: QUALITATIVE, QUANTITATIVE, AND MIXED METHOD APPROACHES. THOUSAND OAKS, CA: SAGE
- CRSNG. 2015. GUIDE DU CANDIDAT : TENIR COMPTE DE L'ÉQUITÉ, DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION DANS VOTRE DEMANDE. [HTTPS://WWW.NSERC-CRSNG.GC.CA/\\_DOC/EDI/GUIDE\\_FOR\\_APPLICANTS\\_FR.PDF](https://www.nserc-crsng.gc.ca/_DOC/EDI/GUIDE_FOR_APPLICANTS_FR.PDF)
- CROTTY, M. (1998). THE FOUNDATIONS OF SOCIAL RESEARCH. LONDON: SAGE.
- CUKIER, W., ATPUTHARAJAH, A., & LATIF, R. (2021). DIVERSITY IN LEADERSHIP ACROSS CANADA: EXPLORING BARRIERS TO INCLUSION. IN ACADEMY OF MANAGEMENT PROCEEDINGS (VOL. 2021, No. 1, p. 15016). BRIARCLIFF MANOR, NY 10510: ACADEMY OF MANAGEMENT.
- CUKIER, W., & YAP, M. (2009). DIVERSITY COUNTS: A SNAPSHOT OF DIVERSITY IN THE GREATER TORONTO AREA.
- CUKIER, W., GAGNON, S., ROACH, E., ELMI, M., YAP, M., & RODRIGUES, S. (2017). TRADE-OFFS AND DISAPPEARING ACTS: SHIFTING SOCIETAL DISCOURSES

OF DIVERSITY IN CANADA OVER THREE DECADES. THE INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 28 (7), 1031–1064.

- CUKIER, W., JACKSON, S., ELMI, M. A., ROACH, E., & CYR, D. (2016). REPRESENTING WOMEN? LEADERSHIP ROLES AND WOMEN IN CANADIAN BROADCAST NEWS. GENDER IN MANAGEMENT: AN INTERNATIONAL JOURNAL.
- CUKIER, W., YAP, M., HOLMES, M., & RODRIGUES, S. (2009). DIVERSITY AND THE SKILLS SHORTAGE IN THE CANADIAN INFORMATION AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGY SECTOR: A CRITICAL INTERROGATION OF DISCOURSE. I-PROF 2009, 1–11.
- DAILY, C. M., & DALTON, D. R. (1993). BOARD OF DIRECTORS' LEADERSHIP AND STRUCTURE: CONTROL AND PERFORMANCE IMPLICATIONS. ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE, 17 (3), 65–81.
- DANIEL, S. (2006). UNE CONVERGENCE PROBLÉMATIQUE. LES STRATÉGIES DE LÉGITIMATION DE LA « DISCRIMINATION POSITIVE » DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR AUX ETATS-UNIS ET EN FRANCE. POLITIX, 19 (73), 211-229.
- DEMETZ, J.-M. (2012). BANQUES AU CANADA : LA DIVERSITÉ PAYÉE. DISPONIBLE EN : [HTTPS://WWW.LEXPRESS.FR/EMPLOI/GESTION-CARRIERE/BANQUES-AU-CANADA-LA-DIVERSITE-PAYE\\_1132494.HTML](https://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/banques-au-canada-la-diversite-payee_1132494.html)
- DENZIN, N. K. (1989). (1989A). INTERPRETIVE INTERACTIONISM. NEWBURY PARK, CA: SAGE.
- DENZIN, N. K., & LINCOLN, Y. S. (2002). THE QUALITATIVE INQUIRY READER. SAGE.
- DÉOM, E., MERCIER, J., & MOREL, S. (2006). LA DISCRIMINATION EN EMPLOI : QUELS MOYENS FAUT-IL PRENDRE?. PRESSES UNIVERSITÉ LAVAL.
- DEROUS, E., RYAN, A. M., & NGUYEN, H. H. D. (2012). MULTIPLE CATEGORIZATION IN RESUME SCREENING: EXAMINING EFFECTS ON HIRING DISCRIMINATION AGAINST ARAB APPLICANTS IN FIELD AND LAB SETTINGS. JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, 33 (4), 544–570.



- DE RUDDER, V., & VOUREC'H F, P. C. (2001). LES ENJEUX POLITIQUES DE LUTTE CONTRE LE RACISME : DISCRIMINATION JUSTIFIÉE, AFFIRMATIVE ACTION, DISCRIMINATION POSITIVE, PARLE-T-ON DE LA MÊME CHOSE ?. LES CAHIERS DU CÉRIEM, 7, 5-17.
- DEVINE, P. G., PLANT, E. A., AMODIO, D. M., HARMON-JONES, E., & VANCE, S. L. (2002). THE REGULATION OF EXPLICIT AND IMPLICIT RACE BIAS: THE ROLE OF MOTIVATIONS TO RESPOND WITHOUT PREJUDICE. JOURNAL OF PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY, 82 (5), 835.
- DOBBIN, F., & KALEV, A. (2016). WHY DIVERSITY PROGRAMS FAIL. HARVARD BUSINESS REVIEW, 94 (7), 14.
- DORLIN, E. (2012). L'ATLANTIQUE FÉMINISTE. L'INTERSECTIONNALITÉ EN DÉBAT. PAPELES DEL CEIC. INTERNATIONAL JOURNAL ON COLLECTIVE IDENTITY RESEARCH, (2), 1-16.
- DOVIDIO, J. F., KAWAKAMI, K., JOHNSON, C., JOHNSON, B., & HOWARD, A. (1997). ON THE NATURE OF PREJUDICE: AUTOMATIC AND CONTROLLED PROCESSES. JOURNAL OF EXPERIMENTAL SOCIAL PSYCHOLOGY, 33 (5), 510–540.
- DR. MYRNA LASHLEY, PRÉSIDENTE MARIE-PIER BOISVERT MARIE-ÈVE BORDELEAU KARLA ÉTIENNE PAUL EVRA HECTOR GIRALDO BOCHRA MANAÏ KERLANDE MIBEL MYRLANDE PIERRE, WILL PROSPER SHAHAD SALMAN, MARIE TURCOTTE JOSHUA WOLFE. (2019, DÉCEMBRE). TABLE SUR LA DIVERSITÉ, L'INCLUSION ET LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS. [HTTPS://OCPM.QC.CA/SITES/OCPM.QC.CA/FILES/PDF/P100/8-100\\_TDILD.PDF](https://ocpm.qc.ca/sites/ocpm.qc.ca/files/pdf/P100/8-100_TDILD.PDF)
- DUCHARME, D., & EID, P. (2006). LA NOTION DE RACE DANS LES SCIENCES ET L'IMAGINAIRE RACISTE : LA RUPTURE EST-ELLE CONSOMMÉE?. COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE QUÉBEC.
- EAGLY, A. H., & KARAU, S. J. (2002). ROLE CONGRUITY THEORY OF PREJUDICE TOWARD FEMALE LEADERS. PSYCHOLOGICAL REVIEW, 109 (3), 573.

- EARLEY, C. P., & MOSAKOWSKI, E. (2000). CREATING HYBRID TEAM CULTURES: AN EMPIRICAL TEST OF TRANSNATIONAL TEAM FUNCTIONING. *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, 43 (1), 26–49.
- ELY, R. J., & THOMAS, D. A. (2001). CULTURAL DIVERSITY AT WORK: THE EFFECTS OF DIVERSITY PERSPECTIVES ON WORK GROUP PROCESSES AND OUTCOMES. *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, 46 (2), 229–273.
- EREZ, M. (2000). MAKE MANAGEMENT PRACTICE FIT THE NATIONAL CULTURE. *HANDBOOK OF PRINCIPLES OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, 418–434.
- ETIKAN, I., MUSA, S. A., & ALKASSIM, R. S. (2016). COMPARISON OF CONVENIENCE SAMPLING AND PURPOSIVE SAMPLING. *AMERICAN JOURNAL OF THEORETICAL AND APPLIED STATISTICS*, 5 (1), 1–4.
- FARRELL, D., & PETERSEN, J. C. (1982). PATTERNS OF POLITICAL BEHAVIOR IN ORGANIZATION. *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, 7 (3), 403–412.
- FASSINGER, R. E. (2008). WORKPLACE DIVERSITY AND PUBLIC POLICY: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR PSYCHOLOGY. *AMERICAN PSYCHOLOGIST*, 63 (4), 252.
- FAZIO, R. H., & OLSON, M. A. (2003). IMPLICIT MEASURES IN SOCIAL COGNITION RESEARCH: THEIR MEANING AND USE. *ANNUAL REVIEW OF PSYCHOLOGY*, 54 (1), 297–327.
- FINANCE INVESTISSEMENT. (2020, 19 OCTOBRE). PAS ASSEZ DE DIVERSITÉ DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION. *FINANCE ET INVESTISSEMENT*. [HTTPS://WWW.FINANCE-INVESTISSEMENT.COM/NOUVELLES/ECONOMIE-ET-RECHERCHE/PAS-ASSEZ-DE-DIVERSITE-DANS-LES-CONSEILS-DADMINISTRATION/](https://www.finance-investissement.com/nouvelles/economie-et-recherche/pas-assez-de-diversite-dans-les-conseils-dadministration/)
- FINKELSTEIN, S., & MOONEY, A. C. (2003). NOT THE USUAL SUSPECTS: HOW TO USE BOARD PROCESS TO MAKE BOARDS BETTER. *ACADEMY OF MANAGEMENT PERSPECTIVES*, 17 (2), 101–113.

- FIOL, C. M. (1994). CONSENSUS, DIVERSITY, AND LEARNING IN ORGANIZATIONS. ORGANIZATION SCIENCE, 5 (3), 403–420.
- FISHMAN, J. A., & SUGAR, P. F. (1980). SOCIAL THEORY AND ETHNOGRAPHY: LANGUAGE AND ETHNICITY IN EASTERN EUROPE. J. HUTCHINSON, AD SMITH (ÉDS), NATIONALISM. CRITICAL CONCEPTS IN POLITICAL SCIENCE, 1, 200–215.
- FLICK, U. (1998). AN INTRODUCTION TO QUALITATIVE RESEARCH SAGE PUBLICATIONS. LONDON (1999 REPRINTING).
- FLICK, U. (2014). AN INTRODUCTION TO QUALITATIVE RESEARCH. SAGE.
- FOND DES NATIONS UNIES POUR LA POPULATION. 2005. FREQUENTLY ASKED QUESTIONS ABOUT GENDER EQUALITY. <https://www.unfpa.org/fr/node/9348>
- FONDS DE RECHERCHE QUÉBÉCOIS — SOCIÉTÉ ET CULTURE. 2021. DÉFINITION DE « ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION ». REPÉRÉ À [HTTP://WWW.FRQSC.GOUV.QC.CA/EQUITE-DIVERSITE-ET-INCLUSION](http://www.frqsc.gouv.qc.ca/equite-diversite-et-inclusion)
- FRIESE, M., HOFMANN, W., & WÄNKE, M. (2008). WHEN IMPULSES TAKE OVER: MODERATED PREDICTIVE VALIDITY OF EXPLICIT AND IMPLICIT ATTITUDE MEASURES IN PREDICTING FOOD CHOICE AND CONSUMPTION BEHAVIOUR. BRITISH JOURNAL OF SOCIAL PSYCHOLOGY, 47 (3), 397–419.
- FRITH, H., & GLEESON, K. (2004). CLOTHING AND EMBODIMENT: MEN MANAGING BODY IMAGE AND APPEARANCE. PSYCHOLOGY OF MEN & MASCULINITY, 5 (1), 40.
- GAGNON, A. G., MICHELINE, M., LESLIE, S. F., BOUCHER, F. (2014). RAPPORT PRÉSENTÉ AU MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION, DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION EN VUE D'ÉLABORER UN NOUVEL ÉNONCÉ DE POLITIQUE. MONTREAL. DISPONIBLE EN : [HTTP://WWW. MIDI. GOUV. QC. CA/PUBLICATIONS/FR/RECHERCHESSTATISTIQUES/ETU\\_AMENAGDIVERSITE\\_GAGNONMILOTSEIDLEBOUCHER.PDF](http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherchesstatistiques/ETU_AMENAGDIVERSITE_GAGNONMILOTSEIDLEBOUCHER.PDF) [28 DE OCTOBRE DE 2014].

- GALABUZI, G. E. (2006). CANADA'S ECONOMIC APARTHEID: THE SOCIAL EXCLUSION OF RACIALIZED GROUPS IN THE NEW CENTURY. CANADIAN SCHOLARS' PRESS.
- GALDI, S., ARCURI, L., & GAWRONSKI, B. (2008). AUTOMATIC MENTAL ASSOCIATIONS PREDICT FUTURE CHOICES OF UNDECIDED DECISION-MAKERS. SCIENCE, 321 (5892), 1100–1102.
- GALLUP, I. (2013). STATE OF THE AMERICAN WORKPLACE: EMPLOYEE ENGAGEMENT INSIGHTS FOR US BUSINESS LEADERS. RETRIEVED FROM WASHINGTON, DC: [HTTP://WWW. GALLUP. COM](http://www.gallup.com).
- GARCÍA-MECA, E., GARCÍA-SÁNCHEZ, I. M., & MARTÍNEZ-FERRERO, J. (2015). BOARD DIVERSITY AND ITS EFFECTS ON BANK PERFORMANCE: AN INTERNATIONAL ANALYSIS. JOURNAL OF BANKING & FINANCE, 53, 202–214.
- GARDENSWARTZ, L., & ROWE, A. (1994). DIVERSITY MANAGEMENT: PRACTICAL APPLICATION IN A HEALTH CAR. FRONTIERS OF HEALTH SERVICES MANAGEMENT, 11 (2), 36.
- GAUDREAU-DESBIENS, J. F. (1998). THE QUEBEC SECESSION REFERENCE AND THE JUDICIAL ARBITRATION OF CONFLICTING NARRATIVES ABOUT LAW, DEMOCRACY, AND IDENTITY. VT. L. REV., 23, 793.
- GILL, P., STEWART, K., TREASURE, E., & CHADWICK, B. (2008). METHODS OF DATA COLLECTION IN QUALITATIVE RESEARCH: INTERVIEWS AND FOCUS GROUPS. BRITISH DENTAL JOURNAL, 204 (6), 291–295.
- GILLES BÉLANGER, JULIE LAURIN. (2020). PRÉSENCE ET PORTRAITS RÉGIONAUX DES PERSONNES IMMIGRANTES ADMISES AU QUÉBEC DE 2008 À 2017. MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION, DE LA FRANCISATION ET DE L'INTÉGRATION.  
[HTTP://WWW.MIFI.GOUV.QC.CA/PUBLICATIONS/FR/RECHERCHES-STATISTIQUES/PUB\\_PRESENCE2019\\_ADMISQC.PDF](http://www.mifi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/pub_presence2019_admisqc.pdf)

- GIROUX, D. (2020). L'ŒIL DU MAÎTRE (RODNEY, S. É & EL-GHADBAN, Y, ÉDS. ; MÉMOIRE D'ENCRIER INC. ÉD.). MÉMOIRE D'ENCRIER.
- GISCOMBE, K., & JENNER, L. (2009). CAREER ADVANCEMENT IN CORPORATE CANADA: A FOCUS ON VISIBLE MINORITIES~ DIVERSITY & INCLUSION PRACTICES. CATALYST PUBLICATION, CODE D87; ISBN# 0-89584-291, 2.
- GISCOMBE, K., & MATTIS, M. C. (2002). LEVELING THE PLAYING FIELD FOR WOMEN OF COLOR IN CORPORATE MANAGEMENT: IS THE BUSINESS CASE ENOUGH?. JOURNAL OF BUSINESS ETHICS, 37 (1), 103–119.
- GLAESER, E. L. (2005). THE POLITICAL ECONOMY OF HATRED. THE QUARTERLY JOURNAL OF ECONOMICS, 120 (1), 45–86.
- GOLDMANN, G. (2001). DEFINING AND OBSERVING MINORITIES: AN OBJECTIVE ASSESSMENT. STATISTICAL JOURNAL OF THE UNITED NATIONS ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE, 18 (2, 3), 205–216.
- GOODSTEIN, J., GAUTAM, K., & BOEKER, W. (1994). THE EFFECTS OF BOARD SIZE AND DIVERSITY ON STRATEGIC CHANGE. STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, 15 (3), 241–250
- GORDON, M. M. (1964). ASSIMILATION IN AMERICAN LIFE: THE ROLE OF RACE, RELIGION, AND NATIONAL ORIGINS. OXFORD UNIVERSITY PRESS ON DEMAND.
- GOUVERNEMENT DU CANADA, 1995. LOI SUR L'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI. [ONLINE] AVAILABLE AT : <[HTTPS://LAWS-LOIS.JUSTICE.GC.CA/FRA/LOIS/E-5.401/TEXTECOMPLET.HTML](https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/E-5.401/TEXTECOMPLET.HTML)> [ACCESSED 13 AUGUST 2021].
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. 2006. POUR LA PLEINE PARTICIPATION DES QUÉBÉCOISES ET DES QUÉBÉCOIS DES COMMUNAUTÉS CULTURELLES. VERS UNE POLITIQUE GOUVERNEMENTALE DE LUTTE CONTRE LE RACISME ET LA DISCRIMINATION. DOCUMENT DE CONSULTATION. MONTRÉAL : GOUVERNEMENT DU QUÉBEC.

- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. 2021. MINORITÉS VISIBLES ET ETHNIQUES. [HTTPS://WWW.CARRIERES.GOUV.QC.CA/ACCES-A-LEGALITE-EN-EMPLOI/MINORITES-VISIBLES-ET-ETHNIQUES/](https://www.carrieres.gouv.qc.ca/acces-a-legalite-en-emploi/minorites-visibles-et-ethniques/)
- GRAEN, G. B. (ED.). (2003). DEALING WITH DIVERSITY. IAP.
- GRAND, ADAM M. (2021) THINK AGAIN: THE POWER OF KNOWLEDGE OF KNOWING WHAT YOU DON'T KNOW. NEW YORK, UNITED STATES: VIKING.
- GRAVES, T. D. (1967). PSYCHOLOGICAL ACCULTURATION IN A TRI-ETHNIC COMMUNITY. SOUTHWESTERN JOURNAL OF ANTHROPOLOGY, 23 (4), 337–350.
- GREENWALD, A. G., & BANAJI, M. R. (1995). IMPLICIT SOCIAL COGNITION: ATTITUDES, SELF-ESTEEM, AND STEREOTYPES. PSYCHOLOGICAL REVIEW, 102 (1), 4.
- GREENWALD, A. G., & KRIEGER, L. H. (2006). IMPLICIT BIAS: SCIENTIFIC FOUNDATIONS. CALIFORNIA LAW REVIEW, 94 (4), 945–967.
- GREENWALD, A. G., & LAI, C. K. (2020). IMPLICIT SOCIAL COGNITION. ANNUAL REVIEW OF PSYCHOLOGY, 71, 419–445. [HTTPS://DOI.ORG/10.1146/ANNUREV-PSYCH-010419-050837](https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010419-050837)
- GREENWALD, A. G., POEHLMAN, T. A., UHLMANN, E. L., & BANAJI, M. R. (2009). UNDERSTANDING AND USING THE IMPLICIT ASSOCIATION TEST: III. META-ANALYSIS OF PREDICTIVE VALIDITY. JOURNAL OF PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY, 97 (1), 17.
- GUBA, E. G. (2005). PARADIGMATIC CONTROVERSIS, CONTRADICTIONS AND EMERGING INFLUENCES. U DENZIN NK, LYNCOLN YS UR.
- GUBA, E.G. & LINCOLN, Y.S. (1989). FOURTH GENERATION EVALUATION. NEWBURY PARK, CALIFORNIA: SAGE PUBLICATION.
- GUO, C., & MUSSO, J. A. (2007). REPRESENTATION IN NONPROFIT AND VOLUNTARY ORGANIZATIONS: A CONCEPTUAL FRAMEWORK. NONPROFIT AND VOLUNTARY SECTOR QUARTERLY, 36 (2), 308–326.

- GURIN, P., NAGDA, B. R. A., & LOPEZ, G. E. (2004). THE BENEFITS OF DIVERSITY IN EDUCATION FOR DEMOCRATIC CITIZENSHIP. *JOURNAL OF SOCIAL ISSUES*, 60 (1), 17–34.
- HAHN, A., & GAWRONSKI, B. (2018). IMPLICIT SOCIAL COGNITION. *STEVENS' HANDBOOK OF EXPERIMENTAL PSYCHOLOGY AND COGNITIVE NEUROSCIENCE*, 4, 1–33.
- HALLDORSON, J. D. (2009). AN EXPLORATION OF TAJFEL'S SOCIAL IDENTITY THEORY AND ITS APPLICATION TO UNDERSTANDING MÉTIS AS A SOCIAL IDENTITY.
- HALPERN, C. (2016, APRIL 7). PEUT-ON EN FINIR AVEC LE PLAFOND DE VERRE ? *SCIENCES HUMAINES*. [HTTPS://WWW.SCIENCESHUMAINES.COM/PEUT-ON-EN-FINIR-AVEC-LE-PLAFOND-DE-VERRE\\_FR\\_22408.HTML](https://www.scienceshumaines.com/peut-on-en-finir-avec-le-plafond-de-verre_fr_22408.html).
- HAMMERSLEY, M., & TRAIANO, A. (2012). ETHICS AND EDUCATIONAL RESEARCH. LONDON: BRITISH EDUCATIONAL RESEARCH ASSOCIATION.
- HANSEN, K. P., SCHEFFER, J., RATHJE, S., SCHULZ M. (2009). WIR, DIE ODER ALLE? KOLLEKTIVE ALS MITTLER EINER.
- HAQUE, E. (2018). MULTICULTURALISM WITHIN A BILINGUAL FRAMEWORK. UNIVERSITY OF TORONTO PRESS.
- HARRISON, D. A., PRICE, K. H., GAVIN, J. H., & FLOREY, A. T. (2002). TIME, TEAMS, AND TASK PERFORMANCE: CHANGING EFFECTS OF SURFACE-AND DEEP-LEVEL DIVERSITY ON GROUP FUNCTIONING. *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, 45 (5), 1029–1045.
- HASMATH, R. (ED.). (2016). MANAGING ETHNIC DIVERSITY: MEANINGS AND PRACTICES FROM AN INTERNATIONAL PERSPECTIVE. ROUTLEDGE.
- HATCH, J. A. (2002). DOING QUALITATIVE RESEARCH IN EDUCATION SETTINGS. SUNY PRESS.

- HEILMAN, M. E., & OKIMOTO, T. G. (2007). WHY ARE WOMEN PENALIZED FOR SUCCESS AT MALE TASKS?: THE IMPLIED COMMUNALITY DEFICIT. *JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY*, 92 (1), 81.
- HERACLEOUS, L. (2001). WHAT IS THE IMPACT OF CORPORATE GOVERNANCE ON ORGANISATIONAL PERFORMANCE?. *CORPORATE GOVERNANCE: AN INTERNATIONAL REVIEW*, 9 (3), 165–173.
- HERMALIN, B. E., & WEISBACH, M. S. (2001). BOARDS OF DIRECTORS AS AN ENDOGENOUSLY DETERMINED INSTITUTION: A SURVEY OF THE ECONOMIC LITERATURE (No. w8161). NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH.
- HICKMAN, G. R., & CREIGHTON-ZOLLAR, A. (1998). DIVERSE SELF-DIRECTED WORK TEAMS: DEVELOPING STRATEGIC INITIATIVES FOR 21ST CENTURY ORGANIZATIONS. *PUBLIC PERSONNEL MANAGEMENT*, 27 (2), 187–200.
- HIGGINBOTHAM, E. J. (2015). INCLUSION AS A CORE COMPETENCE OF PROFESSIONALISM IN THE TWENTY-FIRST CENTURY. *THE PHAROS OF ALPHA OMEGA ALPHA-HONOR MEDICAL SOCIETY. ALPHA OMEGA ALPHA*, 78 (4), 6–9.
- HILL, C. W., & SNELL, S. A. (1988). EXTERNAL CONTROL, CORPORATE STRATEGY, AND FIRM PERFORMANCE IN RESEARCH-INTENSIVE INDUSTRIES. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 9 (6), 577–590.
- HILL, C., & JONES, G. (2004). *STRATEGIC MANAGEMENT THEORY: AN INTEGRATED APPROACH*, HOUGHTON MIFFLIN COMPANY, BOSTON.
- HILL, W. H., & FOX, W. M. (1973). BLACK AND WHITE MARINE SQUAD LEADERS' PERCEPTIONS OF RACIALLY MIXED SQUADS. *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, 16 (4), 680–686.
- HILLMAN, A. J., CANNELLA JR, A. A., & HARRIS, I. C. (2002). WOMEN AND RACIAL MINORITIES IN THE BOARDROOM: HOW DO DIRECTORS DIFFER?. *JOURNAL OF MANAGEMENT*, 28 (6), 747–763.



- HOFMANN, W., FRIESE, M., & ROEFS, A. (2009). THREE WAYS TO RESIST TEMPTATION: THE INDEPENDENT CONTRIBUTIONS OF EXECUTIVE ATTENTION, INHIBITORY CONTROL, AND AFFECT REGULATION TO THE IMPULSE CONTROL OF EATING BEHAVIOR. *JOURNAL OF EXPERIMENTAL SOCIAL PSYCHOLOGY*, 45 (2), 431–435.
- HOFMANN, W., RAUCH, W., & GAWRONSKI, B. (2007). AND DEplete US NOT INTO TEMPTATION: AUTOMATIC ATTITUDES, DIETARY RESTRAINT, AND SELF-REGULATORY RESOURCES AS DETERMINANTS OF EATING BEHAVIOR. *JOURNAL OF EXPERIMENTAL SOCIAL PSYCHOLOGY*, 43 (3), 497–504.
- HOFSTEDE, G. (1994). MANAGEMENT SCIENTISTS ARE HUMAN. *MANAGEMENT SCIENCE*, 40 (1), 4–13.
- HOFSTEDE, G., & HOFSTEDE, G. J. (1982). DIMENSIONS OF NATIONAL CULTURES. *DIVERSITY AND UNITY IN CROSS-CULTURAL PSYCHOLOGY*, 173–187.
- HOLLENBECK, J. R., DERUE, D. S., GUZZO, R. (2004). BRIDGING THE GAP BETWEEN I/O RESEARCH AND HR PRACTICE: IMPROVING TEAM COMPOSITION, TEAM TRAINING, AND TEAM TASK DESIGN. *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: PUBLISHED IN COOPERATION WITH THE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION, THE UNIVERSITY OF MICHIGAN AND IN ALLIANCE WITH THE SOCIETY OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT*, 43 (4), 353–366.
- HOWE, C. Q., & PURVES, D. (2005). THE MÜLLER-LYER ILLUSION EXPLAINED BY THE STATISTICS OF IMAGE—SOURCE RELATIONSHIPS. *PROCEEDINGS OF THE NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES*, 102 (4), 1234–1239.
- HSU, C. S., LAI, W. H., & YEN, S. H. (2019). BOARDROOM DIVERSITY AND OPERATING PERFORMANCE: THE MODERATING EFFECT OF STRATEGIC CHANGE. *EMERGING MARKETS FINANCE AND TRADE*, 55 (11), 2448–2472. <https://lop.parl.ca/staticfiles/publicwebsite/home/researchpublications/legislativesummaries/pdf/42-1/c25-f.pdf>

[HTTPS://WWW.GSB.STANFORD.EDU/INSIGHTS/DIVERSITY-WORK-GROUP-PERFORMANCE](https://www.gsb.stanford.edu/insights/diversity-work-group-performance)

- HUGHES, P. (2010). PARADIGMS, METHODS AND KNOWLEDGE. DOING EARLY CHILDHOOD RESEARCH: INTERNATIONAL PERSPECTIVES ON THEORY AND PRACTICE, 2, 35–61.
- HUNT, V., LAYTON, D., PRINCE, S. (2015). DIVERSITY MATTERS. MCKINSEY & COMPANY, 1 (1), 15–29.
- INVESSTISSEUR INSPIRÉ. (2021). RAPPORT DE RECHERCHE : LA DIVERSITÉ AU SEIN DES CONSEILS D'ADMINISTRATION. [WWW6.ROYALBANK.COM](http://WWW6.ROYALBANK.COM).  
[HTTPS://WWW6.ROYALBANK.COM/FR/DI/HUBS/NOW-AND-NOTEWORTHY/ARTICLE/THE-BUSINESS-CASE-FOR-BOARD-DIVERSITY/KKR40E5B](https://www6.royalbank.com/fr/di/hubs/now-and-noteworthy/article/the-business-case-for-board-diversity/kkr40e5b).
- ISRAEL, T. (2012). 2011 SOCIETY OF COUNSELING PSYCHOLOGY PRESIDENTIAL ADDRESS: EXPLORING PRIVILEGE IN COUNSELING PSYCHOLOGY: SHIFTING THE LENS. THE COUNSELING PSYCHOLOGIST, 40(1), 158-180.
- JACKSON, S. E. (1991). TEAM COMPOSITION IN ORGANIZATIONAL SETTINGS: ISSUES IN MANAGING AN INCREASINGLY DIVERSE WORK FORCE. IN SYMPOSIUM ON GROUP PRODUCTIVITY AND PROCESS, 1989, TEXAS A & MU, COLLEGE STATION, TX, US. SAGE PUBLICATIONS, INC.
- JAMES, C. (2003). SEEING OURSELVES: EXPLORING ETHNICITY, RACE AND CULTURE. THOMPSON EDUCATIONAL PUB.
- JEAN, K. (2000). LA GESTION DE LA DIVERSITÉ : CARACTÉRISTIQUES ET IMPLANTATION. UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE REVUE INTERACTIONS, 4 (2), 234-257.
- JEHN, K. A., & MANNIX, E. A. (2001). THE DYNAMIC NATURE OF CONFLICT: A LONGITUDINAL STUDY OF INTRAGROUP CONFLICT AND GROUP PERFORMANCE. ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, 44 (2), 238–251.

- JENNER, L., DYER, M., & WITHAM, L. (2007). CATALYST CENSUS OF WOMEN BOARD DIRECTORS OF THE FP500: VOICES FROM THE BOARDROOM. CATALYST PUBLICATION, NEW YORK.
- JHA, A. (2009). NEED FOR CROSS-CULTURAL MANAGEMENT. HRM REVIEW.
- JIRAPORN, P., KIM, Y. S., & DAVIDSON III, W. N. (2008). MULTIPLE DIRECTORSHIPS AND CORPORATE DIVERSIFICATION. JOURNAL OF EMPIRICAL FINANCE, 15 (3), 418–435.
- JOFFE, H., & YARDLEY, L. (2004). 4. CONTENT AND THEMATIC. RESEARCH METHODS FOR CLINICAL AND HEALTH PSYCHOLOGY, 56.
- JORDAN-ZACHERY, J. S. (2007). AM I A BLACK WOMAN OR A WOMAN WHO IS BLACK? A FEW THOUGHTS ON THE MEANING OF INTERSECTIONALITY. POLITICS & GENDER, 3(2), 254-263.
- JOSHI, A., ROH, H. (2007). CONTEXT MATTERS: A MULTILEVEL FRAMEWORK FOR WORK TEAM DIVERSITY RESEARCH. RESEARCH IN PERSONNEL AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, 26, 1–48.
- KAHNEMAN, D. (2013). THINKING, FAST AND SLOW (1ST PBK. ED.). NEW YORK: FARRAR, STRAUS AND GIROUX.
- KAHNEMAN, D., SLOVIC, S. P., SLOVIC, P., & TVERSKY, A. (EDS.). (1982). JUDGMENT UNDER UNCERTAINTY: HEURISTICS AND BIASES. CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS.
- KALTER, F., GRANATO, N., & KRISTEN, C. (2011). DIE STRUKTURELLE ASSIMILATION DER ZWEITEN MIGRANTENGENERATION IN DEUTSCHLAND: EINE ZERLEGUNG GEGENWÄRTIGER TRENDS. IN INTEGRATION DURCH BILDUNG (PP. 257-288). VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN.

- KATZ, R. (1982). THE EFFECTS OF GROUP LONGEVITY ON PROJECT COMMUNICATION AND PERFORMANCE. *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, 81–104.
- KESLASSY, E. (2003). *DÉMOCRATIE ET ÉGALITÉ*. EDITIONS BRÉAL.
- KIEL, G. C., & NICHOLSON, G. J. (2003). BOARD COMPOSITION AND CORPORATE PERFORMANCE: HOW THE AUSTRALIAN EXPERIENCE INFORMS CONTRASTING THEORIES OF CORPORATE GOVERNANCE. *CORPORATE GOVERNANCE: AN INTERNATIONAL REVIEW*, 11 (3), 189–205.
- KIM, B. Y. (2006). MANAGING WORKFORCE DIVERSITY: DEVELOPING A LEARNING ORGANIZATION. *JOURNAL OF HUMAN RESOURCES IN HOSPITALITY & TOURISM*, 5 (2), 69–90.
- KIRCHMEYER, C., & McLELLAN, J. (1991). CAPITALIZING ON ETHNIC DIVERSITY: AN APPROACH TO MANAGING THE DIVERSE WORKGROUPS OF THE 1990s. *CANADIAN JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES/REVUE CANADIENNE DES SCIENCES DE L'ADMINISTRATION*, 8 (2), 72-79.
- KITZINGER, J. (1995). QUALITATIVE RESEARCH: INTRODUCING FOCUS GROUPS. *BMJ*, 311 (7000), 299–302.
- KOLO, P. (2012). MEASURING A NEW ASPECT OF ETHNICITY: THE APPROPRIATE DIVERSITY INDEX (No. 221). *DISCUSSION PAPERS*, IBERO AMERICA INSTITUTE FOR ECONOMIC RESEARCH.
- KOZLOWSKI, S. W., & BELL, B. S. (2003). WORK GROUPS AND TEAMS IN ORGANIZATIONS. *HANDBOOK OF PSYCHOLOGY*, 333–375.
- KRAUS, S., SCHLEICH, M., TRÖSTER, A., & ROIG-TIERNO, N. (2019). CULTURAL DIVERSITY IN LARGE ENTERPRISES: A QUALITATIVE ANALYSIS FROM THE ALPINE RHINE VALLEY. *JOURNAL OF PROMOTION MANAGEMENT*, 25 (5), 640–663.

- KROEZE, J. H. (2012). POSTMODERNISM, INTERPRETIVISM, AND FORMAL ONTOLOGIES. IN RESEARCH METHODOLOGIES, INNOVATIONS AND PHILOSOPHIES IN SOFTWARE SYSTEMS ENGINEERING AND INFORMATION SYSTEMS (PP. 43–62). IGI GLOBAL.
- KRUEGER, RA, & CASEY. MA (2000). FOCUS GROUPS: A PRACTICAL GUIDE FOR APPLIED RESEARCH. THOUSAND OAKS, CA: SAGE PUBLICATIONS, INC.
- MITCHELL, DE, & KERCHNER, CT (1983). LABOR. FROM YOUR EDITOR, 95.
- KUNDA, Z. (1990). THE CASE FOR MOTIVATED REASONING. PSYCHOLOGICAL BULLETIN, 108 (3), 480.
- KUSLITS, A. (2013). SARA AHMED. 2012. ON BEING INCLUDED: RACISM AND DIVERSITY IN INSTITUTIONAL LIFE. DURHAM AND LONDON: DUKE UNIVERSITY PRESS. 243 PP. GRADUATE JOURNAL OF SOCIAL SCIENCE, 10 (3).
- KWAN, S., KIYAK, A., MINICHELLO,, V., & MACENTEE, M. (2015). ETHNOCULTURAL DIVERSITY. DISPONIBLE EN: [HTTPS://POCKETDENTISTRY.COM/14-ETHNOCULTURAL-DIVERSITY/](https://pocketdentistry.com/14-ethnocultural-diversity/)
- KYMLICKA, W. (2007). ETHNOCULTURAL DIVERSITY IN A LIBERAL STATE: MAKING SENSE OF THE CANADIAN MODEL (S). BELONGING, 39–86.
- L. (2020, 9 JUIN). GENDER EQUALITY WEEK: UNDERSTANDING GENDER AND SEXUAL DIVERSITY TERMINOLOGY. HILLNOTES. <https://hillnotes.ca/2018/09/24/gender-equality-week-understanding-gender-and-sexual-diversity-terminology/>
- LA PRESSE. (2016, 16 MAI). DU RACISME ET DES VITRES GIVRÉES. LA PRESSE. [HTTPS://WWW.LAPRESSE.CA/DEBATS/CHRONIQUES/RIMA-ELKOURI/201605/13/01-4981248-DU-RACISME-ET-DES-VITRES-GIVREES.PHP](https://www.lapresse.ca/debats/chroniques/rima-elkouri/201605/13/01-4981248-du-racisme-et-des-vitres-givrees.php)
- LACZKO, L. S. (1994). CANADA'S PLURALISM IN COMPARATIVE PERSPECTIVE. ETHNIC AND RACIAL STUDIES, 17 (1), 20–41.

- LAMONT, M., & MOLNÁR, V. (2002). THE STUDY OF BOUNDARIES IN THE SOCIAL SCIENCES. *ANNUAL REVIEW OF SOCIOLOGY*, 28 (1), 167–195.
- LAMONTAGNE, E. (2014). *CANADIAN DIRECTORS' COMPENSATION PRACTICES*. OTTAWA : THE CONFERENCE BOARD OF CANADA.
- LANE, K. A., KANG, J., & BANAJI, M. R. (2007). IMPLICIT SOCIAL COGNITION AND LAW.
- LATANÉ, B., WILLIAMS, K., HARKINS, S. (1979). MANY HANDS MAKE LIGHT THE WORK: THE CAUSES AND CONSEQUENCES OF SOCIAL LOAFING. *JOURNAL OF PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY*, 37 (6), 822.
- LATIF, R., CUKIER, W., GAGNON, S., & CHRAIBI, R. (2018). THE DIVERSITY OF PROFESSIONAL CANADIAN MUSLIM WOMEN: FAITH, AGENCY, AND 'PERFORMING' IDENTITY. *JOURNAL OF MANAGEMENT AND ORGANIZATION*, 24 (5), 612–633.
- LAUFER, J. (2009). L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES EST-ELLE SOLUBLE DANS LA DIVERSITÉ?. *TRAVAIL, GENRE ET SOCIÉTÉS*, (1), 29-54.
- LEE, S. Y., PITSA, M., THAU, S., & PILLUTLA, M. M. (2015). DISCRIMINATION IN SELECTION DECISIONS: INTEGRATING STEREOTYPE FIT AND INTERDEPENDENCE THEORIES. *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, 58 (3), 789–812.
- LEGENDRE, R. (2005). *LE DICTIONNAIRE ACTUEL DE L'ÉDUCATION* (GUÉRIN ED.).
- LÉGIS QUÉBEC. (2021). *CHARTRE DES DROITS ET LIBERTÉ DE LA PERSONNE* [HTTP://LEGISQUEBEC.GOUV.QC.CA/FR/SHOWDOC/CS/C-12](http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/c-12)
- LÉGIS QUÉBEC. (2021). *LOI SUR L'ACCÈS À L'ÉGALITÉ EN EMPLOI DANS DES ORGANISMES PUBLICS*. [HTTP://LEGISQUEBEC.GOUV.QC.CA/FR/SHOWDOC/CS/A-2.01](http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/a-2.01)

- LÉGIS QUÉBEC. (2021). LOI SUR L'ÉQUITÉ SALARIALE. <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/E-12.001>
- LEVITT, P., & WATERS, M. C. (EDS.). (2002). THE CHANGING FACE OF HOME: THE TRANSNATIONAL LIVES OF THE SECOND GENERATION. RUSSELL SAGE FOUNDATION.
- LI, P. S. (2000). LA DIVERSITÉ CULTURELLE AU CANADA : LA CONSTRUCTION SOCIALE DES DIFFÉRENCES RACIALES. MINISTÈRE DE LA JUSTICE CANADA.
- LINCOLN, N. K. D. Y. S. (2005). THE SAGE HANDBOOK OF QUALITATIVE RESEARCH. SAGE
- LINCOLN, Y. S., & GUBA, E. G. (2013). THE CONSTRUCTIVIST Credo. LEFT COAST PRESS.
- LITVIN, D. R. (1997). THE DISCOURSE OF DIVERSITY: FROM BIOLOGY TO MANAGEMENT. ORGANIZATION, 4 (2), 187–209.
- LIU, J., SONG, J., XU, Q., TAO, Z., & CHEN, H. (2019). GROUP DECISION MAKING BASED ON DEA CROSS-EFFICIENCY WITH INTUITIONISTIC FUZZY PREFERENCE RELATIONS. FUZZY OPTIMIZATION AND DECISION MAKING, 18 (3), 345–370.
- LOEWENSTEIN, M. J. (1993). THE SEC AND THE FUTURE OF CORPORATE GOVERNANCE. ALA. L. REV., 45, 783.
- LC, (1995). [HTTPS://LAWS-LOIS.JUSTICE.GC.CA/FRA/LOIS/E-5.401/PAGE-1.HTML](https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/E-5.401/page-1.html)
- LORINC, J. (2019). HOW THE BIG FOUR FARE ON DIVERSITY AND INCLUSION. DISPONIBLE EN : [HTTPS://WWW.CPACANADA.CA/EN/NEWS/PIVOT-MAGAZINE/2019-10-24-DIVERSITY-INCLUSION](https://www.cpacanada.ca/en/news/pivot-magazine/2019-10-24-diversity-inclusion)
- LOTH, D. (2006). LES ENJEUX DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE : LE CAS DU MANAGEMENT DES ÉQUIPES INTERCULTURELLES. REVUE INTERNATIONALE SUR LE TRAVAIL ET LA SOCIÉTÉ, 4 (2), 124-133.

- LOUISE-LAURENCE LARIVIÈRE. (2011). GENS D'ICI ET GENS D'AILLEURS : COMMENT LES NOMMER — LARIVIÈRE, LOUISE-LAURENCE — RECHERCHE PAR AUTEUR — CHRONIQUES DE LANGUE — TERMIUM PLUS® — TRANSLATION BUREAU. BTB.TERMIUMPLUS. [HTTPS://WWW.BTB.TERMIUMPLUS.GC.CA/TPV2GUIDES/GUIDES/CHRONIQ/INDEX-ENG.HTML?LANG=ENG&LETTR=INDX\\_AUTR82DA4HWxJlKE&PAGE=9T\\_FNKJwLYwI.html](https://www.btb.termiumplus.gc.ca/TPV2GUIDES/GUIDES/CHRONIQ/INDEX-ENG.HTML?LANG=ENG&LETTR=INDX_AUTR82DA4HWxJlKE&PAGE=9T_FNKJwLYwI.html)
- MACENTEE, M. I., MARIÑO, R., WONG, S., KIYAK, A., MINICHELLO, V., CHI, I.,... & HUANCAI, L. (2012). DISCUSSIONS ON ORAL HEALTH CARE AMONG ELDERLY CHINESE IMMIGRANTS IN MELBOURNE AND VANCOUVER. GERODONTOLOGY, 29 (2), E822-E832.
- MACUS, M. (2008). BOARD CAPABILITY; AN INTERACTIONS PERSPECTIVE ON BOARDS OF DIRECTORS AND FIRM PERFORMANCE. INTERNATIONAL STUDIES OF MANAGEMENT & ORGANIZATION, 38 (3), 98–116.
- MADON, S., GUYLL, M., ABOUFADEL, K., MONTIEL, E., SMITH, A., PALUMBO, P., & JUSSIM, L. (2001). ETHNIC AND NATIONAL STEREOTYPES: THE PRINCETON TRILOGY REVISITED AND REVISED. PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY BULLETIN, 27 (8), 996-1010.
- MANNIX, E., & NEALE, M. A. (2005). WHAT DIFFERENCES MAKE A DIFFERENCE? THE PROMISE AND REALITY OF DIVERSE TEAMS IN ORGANIZATIONS. PSYCHOLOGICAL SCIENCE IN THE PUBLIC INTEREST, 6 (2), 31–55.
- MAO, H. Y. (2006). THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL LEVEL AND WORKPLACE FRIENDSHIP. THE INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 17 (10), 1819–1833.
- MARSHALL, M. N. (1996). SAMPLING FOR QUALITATIVE RESEARCH. FAMILY PRACTICE, 13 (6), 522–526.



- MARTIN, V. (2010). UNE LECTURE CRITIQUE DE LA DIVERSITÉ AU REGARD DU GENRE : LA DIVERSITÉ AU FÉMININ DANS DES GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES. REVUE FRANÇAISE DE GESTION, 3 (3), 47-60. [HTTPS://DOI.ORG/](https://doi.org/)
- MASLOW, A. H. (1954). MOTIVATION AND PERSONALITY HARPER AND ROW. NEW YORK, NY.
- MASON, J. (1996). PLANNING AND DESIGNING QUALITATIVE RESEARCH. MASON, J. QUALITATIVE RESEARCHING. LONDON: SAGE, 9–19.
- MASON, J. (2006). MIXING METHODS IN A QUALITATIVELY DRIVEN WAY. QUALITATIVE RESEARCH, 6 (1), 9–25.
- MAYO, S., & LOWE, R. (2013). WHAT IS DIVERSITY? COLLEGE OF LIBERAL ARTS CENTER FOR MULTICULTURAL AND GENDER STUDIES, (1), 1–3. DOI:HTTP://GATO-DOCS.ITS.TXSTATE.EDU/JCR:36A19F19-0FEC-49FD-B99F-B276485EBE9C/BULLETIN-FINAL-ISSUE%201.PDF
- MCGUIRE, D., PATTERSON, N. (2012). DIVERSITY TRAINING IN ORGANIZATIONS. HANDBOOK OF RESEARCH ON WORKFORCE DIVERSITY IN A GLOBAL SOCIETY: TECHNOLOGIES AND CONCEPTS. 3. 273–287. 10.4018/978-1-4666-1812-1.CH016.
- MCLEOD, P. L., LOBEL, S. A., & COX JR, T. H. (1996). ETHNIC DIVERSITY AND CREATIVITY IN SMALL GROUPS. SMALL GROUP RESEARCH, 27 (2), 248–264.
- McNAMARA, C. (2009). GENERAL GUIDELINES FOR CONDUCTING INTERVIEWS. DISPONIBLE EN : [HTTPS://MANAGEMENTHELP.ORG/BUSINESSRESEARCH/INTERVIEWS.HTM](https://managementhelp.org/businessresearch/interviews.htm)
- McNAMARA, T. (2001). LANGUAGE ASSESSMENT AS SOCIAL PRACTICE: CHALLENGES FOR RESEARCH. LANGUAGE TESTING, 18 (4), 333–349.
- MEINTEL, D. (1992). L'IDENTITÉ ETHNIQUE CHEZ LES JEUNES MONTRÉALAIS D'ORIGINE IMMIGRÉE. SOCIOLOGIE ET SOCIÉTÉS, 24 (2), 73-89.

- MICHEL, W., DUBET, F., KHOSROKHAVAR, F., LAPEYRONNIE, D., LE BOT, Y., MARTUCCELLI, D.,... & TRINH, S. (1997). UNE SOCIÉTÉ FRAGMENTÉE. LE MULTICULTURALISME EN DÉBAT, PARIS, LA DÉCOUVERTE/POCHE.
- MIFI. (2018). FONDEMENTS DE LA SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE. DISPONIBLE EN : [HTTP://WWW.QUEBECINTERCULTUREL.GOUV.QC.CA/FR/VALEURS-FONDEMENTS/INDEX.HTML](http://www.quebecinterculturel.gouv.qc.ca/fr/valeurs-fondements/index.html)
- MILES, M. B., & HUBERMAN, A. M. (1994). QUALITATIVE DATA ANALYSIS: AN EXPANDED SOURCE BOOK (2ND ED.). THOUSAND OAKS, CA: SAGE.
- MILES, M. B., & HUBERMAN, A. M. (2003). ANALYSE DES DONNÉES QUALITATIVES. DE BOECK SUPÉRIEUR
- MILES, M. B., HUBERMAN, A. M., & SALDAÑA, J. (2014). DESIGNING MATRIX AND NETWORK DISPLAYS. QUALITATIVE DATA ANALYSIS: A METHODS SOURCEBOOK, 108–119.
- MINISTÈRE, D. I. (2011). 3 — LA PLANIFICATION DE L'IMMIGRATION AU QUÉBEC POUR LA PÉRIODE 2012-2015. SITE WEB DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC MIFI.
- MONTRÉAL – A DATA STORY ON ETHNOCULTURAL DIVERSITY AND INCLUSION IN CANADA. (2019, 29 AVRIL). STATECAN. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-631-x/11-631-x2019001eng.htm>
- MONTRÉAL, J. H. F. |. (2020, AOÛT 3). DES CA DE SOCIÉTÉS D'ÉTAT BLANCS À 95 %. TVA NOUVELLES. [HTTPS://WWW.TVANOUVELLES.CA/2020/08/03/DES-CA-DE-SOCIETES-DETAT-BLANCS-A-95-1](https://www.tvanouvelles.ca/2020/08/03/des-ca-de-societes-detat-blancs-a-95-1)
- MORGAN, D. L., KRUEGER, R. A., & KING, J. A. (1998). THE FOCUS GROUP KIT, VOLS. 1–6. SAGE PUBLICATIONS, INC.
- MUCCHIELLI, A. (2007). LES PROCESSUS INTELLECTUELS FONDAMENTAUX SOUS-JACENTS AUX TECHNIQUES ET MÉTHODES QUALITATIVES. RECHERCHES QUALITATIVES, 3, 1-27.

- MUELLER, G. C., MONE, M. A., & BARKER, V. L. (2007). FORMAL STRATEGIC ANALYSES AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: DECOMPOSING THE RATIONAL MODEL. *ORGANIZATION STUDIES*, 28 (6), 853–883.
- MURPHY, S. A., & MCINTYRE, M. L. (2007). BOARD OF DIRECTOR PERFORMANCE: A GROUP DYNAMICS PERSPECTIVE. *CORPORATE GOVERNANCE: THE INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS IN SOCIETY*.
- NG, E. S., & SEARS, G. J. (2020). WALKING THE TALK ON DIVERSITY: CEO BELIEFS, MORAL VALUES, AND THE IMPLEMENTATION OF WORKPLACE DIVERSITY PRACTICES. *JOURNAL OF BUSINESS ETHICS*, 164 (3), 437–450.
- NORTHCRAFT, G. B., & NEALE, M. A. (1994). *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: A MANAGEMENT CHALLENGE: TEACHING TOOLS AND VIDEO TEACHING NOTES*. DRYDEN PRESS.
- NOSEK, B. A. (2005). MODERATORS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN IMPLICIT AND EXPLICIT EVALUATION. *JOURNAL OF EXPERIMENTAL PSYCHOLOGY: GENERAL*, 134 (4), 565.
- NOSEK, B. A., SMYTH, F. L., HANSEN, J. J., DEVOS, T., LINDNER, N. M., RANGANATH, K. A., ... & BANAJI, M. R. (2007). PERVASIVENESS AND CORRELATES OF IMPLICIT ATTITUDES AND STEREOTYPES. *EUROPEAN REVIEW OF SOCIAL PSYCHOLOGY*, 18 (1), 36–88.
- NUNGAK, Z. (2019). *CONTRE LE COLONIALISME DOPÉ AUX STÉROÏDES : LE COMBAT DES INUIT DU QUÉBEC POUR LEURS TERRES ANCESTRALES*. BORÉAL.
- O'LEARY, B. J., DURHAM, C. R., WEATHINGTON, B. L., COTHRAN, D. L., & CUNNINGHAM, C. J. (2009). RACIAL IDENTITY AS A MODERATOR OF THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED APPLICANT SIMILARITY AND HIRING DECISIONS. *JOURNAL OF BLACK PSYCHOLOGY*, 35 (1), 63–77.
- OBERMAIER, M., KOCH, T., & BADEN, C. (2015). EVERYBODY FOLLOWS THE CROWD?. *JOURNAL OF MEDIA PSYCHOLOGY*.

- OSBECK, L. M., MOGHADDAM, F. M., & PERREAULT, S. (1997). SIMILARITY AND ATTRACTION AMONG MAJORITY AND MINORITY GROUPS IN A MULTICULTURAL CONTEXT. *INTERNATIONAL JOURNAL OF INTERCULTURAL RELATIONS*, 21 (1), 113–123.
- OCAMPO, A. (2015). COMBINING WORK AND FAMILY: THE EXPERIENCES OF GENDER AND ETHNICITY OF VISIBLE MINORITY WOMEN IN LEADERSHIP POSITIONS.
- OCPM. 2019. CONSULTATION SUR LE RACISME ET LA DISCRIMINATION SYSTÉMIQUES DOCUMENT DE CONSULTATION PRÉPARÉ PAR LA VILLE DE MONTRÉAL POUR L'OFFICE DE CONSULTATION PUBLIQUE DE MONTRÉAL. DISPONIBLE EN : [HTTPS://OCPM.QC.CA/SITES/OCPM.QC.CA/FILES/PDF/P99/3.1\\_CONSULTATION\\_RACISME\\_ET\\_DISCRIMINATION\\_FR\\_26-04-19\\_.PDF](https://ocpm.qc.ca/sites/ocpm.qc.ca/files/pdf/p99/3.1_consultation_racisme_et_discrimination_fr_26-04-19_.pdf)
- OFFICE DES PERSONNES HANDICAPÉES AU QUÉBEC. (2021). LOI ASSURANT L'EXERCICE DES DROITS DES PERSONNES HANDICAPÉES EN VUE DE LEUR INTÉGRATION SCOLAIRE, PROFESSIONNELLE ET SOCIALE. [HTTPS://WWW.OPHQ.GOUV.QC.CA/LOI-ET-POLITIQUES/LOI-ASSURANT-LEXERCICE-DES-DROITS-DES-PERSONNES-HANDICAPEES.HTML](https://www.ophq.gouv.qc.ca/loi-et-politiques/loi-assurant-lexercice-des-droits-des-personnes-handicapees.html)
- OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE (2019). GRAND DICTIONNAIRE TERMINOLOGIQUE ; FICHE TERMINOLOGIQUE « INTERSECTIONNALITÉ » [EN LIGNE] [[HTTP://WWW.GRANDDICTIONNAIRE.COM/FICHEOQLF.ASPX?ID\\_FICHE=26532478](http://www.granddictionnaire.com/ficheOQLF.aspx?ID_FICHE=26532478)] (CONSULTÉ LE 13 AOÛT 2021).
- OLSON, B. J., PARAYITAM, S., & BAO, Y. (2007). STRATEGIC DECISION MAKING: THE EFFECTS OF COGNITIVE DIVERSITY, CONFLICT, AND TRUST ON DECISION OUTCOMES. *JOURNAL OF MANAGEMENT*, 33 (2), 196–222.
- OMI, M., & WINANT, H. (2014). RACIAL FORMATION IN THE UNITED STATES. ROUTLEDGE.

- ONES, D. S., & VISWESVARAN, C. (1997). PERSONALITY DETERMINANTS IN THE PREDICTION OF ASPECTS OF EXPATRIATE JOB SUCCESS.
- ONWUEGBUZIE, A. J., & LEECH, N. L. (2005). TAKING THE “Q” OUT OF RESEARCH: TEACHING RESEARCH METHODOLOGY COURSES WITHOUT THE DIVIDE BETWEEN QUANTITATIVE AND QUALITATIVE PARADIGMS. *QUALITY AND QUANTITY*, 39 (3), 267–295.
- OROPESA, R. S., & LANDALE, N. S. (1997). IN SEARCH OF THE NEW SECOND GENERATION: ALTERNATIVE STRATEGIES FOR IDENTIFYING SECOND GENERATION CHILDREN AND UNDERSTANDING THEIR ACQUISITION OF ENGLISH. *SOCIOLOGICAL PERSPECTIVES*, 40 (3), 429–455.
- ORSER, B. (2000). CREATING HIGH-PERFORMANCE ORGANIZATIONS: LEVERAGING WOMEN’S LEADERSHIP. CONFERENCE BOARD OF CANADA.
- ØSTERGAARD, C. R., TIMMERMANS, B., & KRISTINSSON, K. (2011). DOES A DIFFERENT VIEW CREATE SOMETHING NEW? THE EFFECT OF EMPLOYEE DIVERSITY ON INNOVATION. *RESEARCH POLICY*, 40 (3), 500–509.
- OYER I. ET ZARLOWSKI P., (1999), « LE DESIGN DE LA RECHERCHE », IN THIETART R. A. ET COLL., MÉTHODES DE RECHERCHE EN MANAGEMENT, PARIS, DUNOD, CHAPITRE 6, (139 - 168)
- ÖZBILGIN, M., & TATLI, A. (2011). MAPPING OUT THE FIELD OF EQUALITY AND DIVERSITY: RISE OF INDIVIDUALISM AND VOLUNTARISM. *HUMAN RELATIONS*, 64(0), 1229–1253.
- PAGE, S. E. (2007). MAKING THE DIFFERENCE: APPLYING A LOGIC OF DIVERSITY. *ACADEMY OF MANAGEMENT PERSPECTIVES*, 21 (4), 6–20.
- PAILLÉ, P., & MUCCHIELLI, A. (2016). L’ANALYSE QUALITATIVE EN SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES-4E ÉD. ARMAND COLIN.
- PALVETZIAN, S. (2018, JUNE 12). WHY CORPORATE BOARDS DON’T REFLECT THE DIVERSE POPULATION. DISPONIBLE EN :

HTTPS://WWW.THEGLOBEANDMAIL.COM/BUSINESS/CAREERS/LEADERSHIP/ARTICLE-WHY-CORPORATE-BOARDS-DONT-REFLECT-THE-DIVERSE-POPULATION/

- PARIONA, A. (2018). WHAT IS THE DIFFERENCE BETWEEN RACE AND ETHNICITY.
- PART DES 65 ANS ET PLUS DANS LA POPULATION | LE QUÉBEC ÉCONOMIQUE. (2021, FÉVRIER). CIRANO, LE QUÉBEC ÉCONOMIQUE. <https://qe.cirano.qc.ca/theme/demographie/population/graphique-part-65-ans-plus-population>
- PASTORELLI, B. (2021, 30 AVRIL). HOFSTEDE : REGARD CRITIQUE (1/2) SUR LA MÉTHODOLOGIE. LABORAGORA. <HTTPS://LABORAGORA.COM/INDEX.PHP/2020/04/21/HOFSTEDE-REGARD-CRITIQUE-1-2-METHODOLOGIE/>
- PATTON, M. Q. (1990). QUALITATIVE EVALUATION AND RESEARCH METHODS. SAGE PUBLICATIONS, INC.
- PATTON, M. Q. (2002). QUALITATIVE RESEARCH AND EVALUATION METHODS. THOUSAND OAKS. CAL.: SAGE PUBLICATIONS.
- PERKINS, L. A., THOMAS, K. M., & TAYLOR, G. A. (2000). ADVERTISING AND RECRUITMENT: MARKETING TO MINORITIES. PSYCHOLOGY & MARKETING, 17 (3), 235–255.
- PILOTE, G. (2016). LA RÉMINISCENCE CHEZ PLATON : THÉORIE DE LA CONNAISSANCE ; ANTHROPOLOGIE ; ÉTHIQUE (DOCTORAL DISSERTATION, UNIVERSITÉ D'OTTAWA/UNIVERSITY OF OTTAWA).
- PIRES, R. (2019). NE SOMMES-NOUS PAS QUÉBÉCOISES ? LES ÉDITIONS DU REMUE-MÉNAGE.
- POTVIN, M., TREMBLAY, M., AUDET, G., & MARTIN, É. (2008). LES MÉDIAS ÉCRITS ET LES ACCOMMODEMENTS RAISONNABLES. L'INVENTION D'UN DÉBAT. COMMISSION DE CONSULTATION SUR LES PRATIQUES D'ACCOMMODEMENT RELIÉES AUX DIFFÉRENCES CULTURELLES.

- PRESTON, V., CHUA, J., PHAN, M., PARK, S., KELLY, P., & LEMOINE, M. (2011). WHAT ARE IMMIGRANTS' EXPERIENCES OF DISCRIMINATION IN THE WORKPLACE. TORONTO IMMIGRANT EMPLOYMENT DATA INITIATIVE ANALYTICAL REPORT, (21).
- PROULX, A. G., & DIONNE, É. BLANCHET, A., & GOTMAN, A. (2007). SÉRIE « L'ENQUÊTE ET SES MÉTHODES » : L'ENTRETIEN (2E ÉD. REFONDUE). PARIS : ARMAND COLIN.
- PUWAR, N. (2004). SPACE INVADERS : RACE, GENDER AND BODIES OUT OF PLACE.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. (2017). ENSEMBLE POUR L'ÉGALITÉ : STRATÉGIE GOUVERNEMENTALE POUR L'ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES VERS 2021.
- QU'EST CE QU'UN APPEL PUBLIC À L'ÉPARGNE ? (2021). COSOB. [HTTPS://WWW.COSOB.ORG/FAQS/QUEST-CE-QUUN-APPEL-PUBLIC-A](https://www.cosob.org/faqs/quest-ce-quun-appel-public-a)
- RACIAL DISCRIMINATION, RACE AND RACISM (FACT SHEET) | ONTARIO HUMAN RIGHTS COMMISSION. (2021). OHRC. <http://www.ohrc.on.ca/en/racial-discrimination-race-and-racism-fact-sheet>
- RADIO-CANADA. (2019, 18 JUIN). LES MINORITÉS VISIBLES SOUS-REPRÉSENTÉES DANS LES POSTES DE DIRIGEANTS. RADIO-CANADA.CA. [HTTPS://ICI.RADIO-CANADA.CA/NOUVELLE/1005926/MINORITES-VISIBLES-REPRESENTATION-HAUTE-DIRECTION-MONTREAL-ELUS-ORGANISATIONS](https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1005926/minorites-visibles-representation-haute-direction-montreal-elus-organisations)
- RAHMAN, M. S. (2017). THE ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF USING QUALITATIVE AND QUANTITATIVE APPROACHES AND METHODS IN LANGUAGE” TESTING AND ASSESSMENT” RESEARCH: A LITERATURE REVIEW. JOURNAL OF EDUCATION AND LEARNING, 6 (1), 102–112.
- RASINGER, S. M. (2013). QUANTITATIVE RESEARCH IN LINGUISTICS: AN INTRODUCTION. A&C BLACK.

- RBC. (2018). RAPPORT SUR L'ÉQUITÉ EN EMPLOI DE RBC. [HTTP://WWW.RBC.COM/DIVERSITE/DOCS/EMPLOYMENT\\_EQUITY\\_REPORT\\_FR.PDF](http://www.rbc.com/diversite/docs/employment_equity_report_fr.pdf)
- RBC. (2019). DAVE MCKAY DE RBC PRENDRA LA PAROLE À LA CONFÉRENCE DES CHEFS DE DIRECTION DE BANQUES CANADIENNES 2020 ORGANISÉE PAR RBC MARCHÉS DES CAPITAUX. DISPONIBLE EN : [HTTP://WWW.RBC.COM/NOUVELLES/NEWS/2019/20191220-DM-CM-CDNBANK-CEO-CONF.HTML](http://www.rbc.com/nouvelles/news/2019/20191220-dm-cm-cdnbank-ceo-conf.html)
- REDFIELD, R., LINTON, R., & HERSKOVITS, M. J. (1936). MEMORANDUM FOR THE STUDY OF ACCULTURATION. *AMERICAN ANTHROPOLOGIST*, 38 (1), 149–152.
- REDFIELD, R., LINTON, R., & HERSKOVITS, M. J. (1936). MEMORANDUM FOR THE STUDY OF ACCULTURATION. *AMERICAN ANTHROPOLOGIST*, 38 (1), 149–152.
- RICHARDS, S. A., JAFFEE, C. L. (1972). BLACKS SUPERVISING WHITES: A STUDY OF INTERRACIAL DIFFICULTIES IN WORKING TOGETHER IN A SIMULATED ORGANIZATION. *JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY*, 56 (3), 234.
- RICHARDSON, C. A., & RABIEE, F. (2001). A QUESTION OF ACCESS: AN EXPLORATION OF THE FACTORS THAT INFLUENCE THE HEALTH OF YOUNG MALES AGED 15 TO 19 LIVING IN CORBY AND THEIR USE OF HEALTH CARE SERVICES. *HEALTH EDUCATION JOURNAL*, 60 (1), 3–16.
- RITCHIE, J., LEWIS, J., NICHOLLS, C. M., & ORMSTON, R. (Eds.). (2013). *QUALITATIVE RESEARCH PRACTICE: A GUIDE FOR SOCIAL SCIENCE STUDENTS AND RESEARCHERS*. SAGE.
- RIZWAN, M., KHAN, M. N., NADEEM, B., & ABBAS, Q. (2016). THE IMPACT OF WORKFORCE DIVERSITY TOWARDS EMPLOYEE PERFORMANCE: EVIDENCE FROM BANKING SECTOR OF PAKISTAN. *AMERICAN JOURNAL OF MARKETING RESEARCH*, 2 (2), 53–60.



- ROBBINS, S. (2005). P., & COULTER, M.(2005). MANAGEMENT, 10.
- ROCHER, F. (2008). ALAIN-G. GAGNON ET RAFFAELE IACOVINO, DE LA NATION À LA MULTINATION. LES RAPPORTS QUÉBEC-CANADA, MONTRÉAL, ÉDITIONS DU BORÉAL, 2007, 263 p. RECHERCHES SOCIOGRAPHIQUES, 49 (3), 553. [HTTPS://DOI.ORG/10.7202/019881AR](https://doi.org/10.7202/019881AR)
- RONDEAU, K., & PAILLÉ, P. (2016). L'ANALYSE QUALITATIVE PAS À PAS : GROS PLAN SUR LE DÉROULÉ DES OPÉRATIONS ANALYTIQUES D'UNE ENQUÊTE QUALITATIVE. RECHERCHES QUALITATIVES, 35 (1), 4-28.
- ROSETTE, A. S., LEONARDELLI, G. J., & PHILLIPS, K. W. (2008). THE WHITE STANDARD: RACIAL BIAS IN LEADER CATEGORIZATION. JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, 93 (4), 758.
- RUBEN, B. D. (1976). ASSESSING COMMUNICATION COMPETENCY FOR INTERCULTURAL ADAPTATION. GROUP & ORGANIZATION STUDIES, 1 (3), 334–354.
- RUMBAUT, R. G. (1997). ASSIMILATION AND ITS DISCONTENTS: BETWEEN RHETORIC AND REALITY. INTERNATIONAL MIGRATION REVIEW, 31 (4), 923–960.
- RUMBAUT, R. G. (2004). AGES, LIFE STAGES, AND GENERATIONAL COHORTS: DECOMPOSING THE IMMIGRANT FIRST AND SECOND GENERATIONS IN THE UNITED STATES 1. INTERNATIONAL MIGRATION REVIEW, 38 (3), 1160–1205.
- RUMBAUT, R. G., & PORTES, A. (EDS.). (2001). ETHNICITIES: CHILDREN OF IMMIGRANTS IN AMERICA. UNIV OF CALIFORNIA PRESS.
- RUSSELL, C., GREGORY, D., PLOEG, J., DiCENSO, A., & GUYATT, G. (2005). QUALITATIVE RESEARCH. IN A. DiCENSO, G. GUYATT, & D. CILISKA (EDS.), EVIDENCE-BASED NURSING: A GUIDE TO CLINICAL PRACTICE (PP. 120–135). ST. LOUIS, MO: ELSEVIER MOSBY.

- RYAN, G. W., & BERNARD, H. R. (2003). TECHNIQUES TO IDENTIFY THEMES. *FIELD METHODS*, 15 (1), 85–109.
- RYLE, G. (1970, JANUARY). BERTRAND RUSSELL 1872-1970. IN *PROCEEDINGS OF THE ARISTOTELIAN SOCIETY* (PP. 77–84). METHUEN & CO. LTD.
- SABATIER, C., & BERRY, J. W. (2008). THE ROLE OF FAMILY ACCULTURATION, PARENTAL STYLE, AND PERCEIVED DISCRIMINATION IN THE ADAPTATION OF SECOND-GENERATION IMMIGRANT YOUTH IN FRANCE AND CANADA. *EUROPEAN JOURNAL OF DEVELOPMENTAL PSYCHOLOGY*, 5 (2), 159–185.
- SABBAGH, D. (2004). LA TENTATION DE L'OPACITÉ : LE JUGE AMÉRICAIN ET L'AFFIRMATIVE ACTION DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR. *POUVOIRS*, (4), 5-18.
- SACKETT, P. R. (2002). THE STRUCTURE OF COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIORS: DIMENSIONALITY AND RELATIONSHIPS WITH FACETS OF JOB PERFORMANCE. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SELECTION AND ASSESSMENT*, 10 (1- 2), 5–11.
- SANTIAGO DELEFOSSE, M., & ROUAN, G. (2001). LES MÉTHODES QUALITATIVES EN PSYCHOLOGIE.
- SAVARD, R. (1979). DESTINS D'AMÉRIQUE : LES AUTOCHTONES ET NOUS. *L'HEXAGONE*.
- SAVOIE-ZAJC, L. (2006). COMMENT PEUT-ON CONSTRUIRE UN ÉCHANTILLONNAGE SCIENTIFIQUEMENT VALIDE. *RECHERCHES QUALITATIVES*, 5, 99-111.
- SAXENA, A. (2014). WORKFORCE DIVERSITY: A KEY TO IMPROVE PRODUCTIVITY. *PROCEDIA ECONOMICS AND FINANCE*, 11, 76–85.
- SAXENA, A. (2014). WORKFORCE DIVERSITY: A KEY TO IMPROVE PRODUCTIVITY. *PROCEDIA ECONOMICS AND FINANCE*, 11 (1), 76–85.
- SCHEFFER, J., RATHJE, S., SCHULZ, M., & BOLTEN, J. WIR, DIE ODER ALLE? KOLLEKTIVE ALS MITTLER EINER.

- SCHERMERHORN, R. A. (1970). COMPARATIVE ETHNIC RELATIONS: A FRAMEWORK FOR THEORY AND RESEARCH. RANDOM HOUSE.
- SCHIPPERS, M. C., DEN HARTOG, D. N., KOOPMAN, P. L., & WIENK, J. A. (2003). DIVERSITY AND TEAM OUTCOMES: THE MODERATING EFFECTS OF OUTCOME INTERDEPENDENCE AND GROUP LONGEVITY AND THE MEDIATING EFFECT OF REFLEXIVITY. JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: THE INTERNATIONAL JOURNAL OF INDUSTRIAL, OCCUPATIONAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY AND BEHAVIOR, 24 (6), 779–802.
- SCHNEIDER, J. (2016). FIRST/SECOND GENERATION IMMIGRANTS. NESET II AD HOC QUESTION, (4).
- SEMACHE, S. (2006). LA DIVERSITÉ AU CŒUR DES ÉQUIPES : QUELS ENJEUX ? QUELLES MÉTHODES DE MANAGEMENT ? QUELLE PLACE POUR LE MANAGEMENT INTERMÉDIAIRE?. MANAGEMENT AVENIR, (4), 199-211.
- SÉNAT CANADA. (2019, JUILLET). SÉNAT DU CANADA — NOTES DE PROCÉDURE DU SÉNAT — LA SANCTION ROYALE. SÉNAT DU CANADA. [HTTPS://SENCANADA.CA/FR/A-PROPOS/REFERENCES-PROCEDURES/NOTES/N6](https://sencanada.ca/fr/a-propos/references-procedures/notes/n6)
- SHERIDAN, A., & MILGATE, G. (2003). « SHE SAYS, HE SAYS » : WOMEN’S AND MEN’S VIEWS OF THE COMPOSITION OF BOARDS. WOMEN IN MANAGEMENT REVIEW.
- SHIH, J. (2002). '... YEAH, I COULD HIRE THIS ONE, BUT I KNOW IT’S GONNA BE A PROBLEM’: HOW RACE, NATIVITY AND GENDER AFFECT EMPLOYERS’ PERCEPTIONS OF THE MANAGEABILITY OF JOB SEEKERS. ETHNIC AND RACIAL STUDIES, 25 (1), 99–119.
- SHORE, L. M., CHUNG-HERRERA, B. G., DEAN, M. A., EHRHART, K. H., JUNG, D. I., RANDEL, A. E., & SINGH, G. (2009). DIVERSITY IN ORGANIZATIONS: WHERE ARE WE NOW AND WHERE ARE WE GOING?. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REVIEW, 19 (2), 117–133.

- SILVA, C., DYER, M., & WHITHAM, L. (2007). CAREER ADVANCEMENT IN CORPORATE CANADA: A FOCUS ON VISIBLE MINORITIES~ CRITICAL RELATIONSHIPS. CATALYST, REPORT.
- SIMONS, R., RUSS-EFT, D., PRESKILL, H., TEJADA, R. A., DELGADO NEGRINI, S., MONTERO CORRALES, M., ... & ROMÁN, I. (2000). PERFORMANCE MEASUREMENT AND CONTROL SYSTEMS FOR IMPLEMENTING STRATEGY (No. D10 276). IICA, TEGUCIGALPA (HONDURAS) INSTITUTO NACIONAL AGRARIO, TEGUCIGALPA (HONDURAS) FEDERACIÓN DE ORGANIZACIONES PRIVADAS DE DESARROLLO DE HONDURAS, TEGUCIGALPA (HONDURAS) SECRETARIA DE RECURSOS NATURALES, TEGUCIGALPA (HONDURAS).
- SMITH, K. G., SMITH, K. A., OLIAN, J. D., SIMS JR, H. P., O'BANNON, D. P., & SCULLY, J. A. (1994). TOP MANAGEMENT TEAM DEMOGRAPHY AND PROCESS: THE ROLE OF SOCIAL INTEGRATION AND COMMUNICATION. ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, 412–438.
- SOLER, L. (2000). LE CONCEPT KUHNEN D'INCOMMENSURABILITÉ, RECONSIDÉRÉ A LA LUMIÈRE D'UNE THÉORIE STRUCTURALE DE LA SIGNIFICATION. PHILOSOPHIA SCIENTIAE, 4 (2), 189-217.
- SONNENFELD, J. (2014, AUGUST 01). WHAT MAKES GREAT BOARDS GREAT. RETRIEVED SEPTEMBER 18, 2020, FROM [HTTPS://HBR.ORG/2002/09/WHAT-MAKES-GREAT-BOARDS-GREAT](https://hbr.org/2002/09/what-makes-great-boards-great).
- SOUTIEN AUX GROUPES REPRÉSENTANT LA DIVERSITÉ | DIVERSITÉ ET INCLUSION RBC. (S. D.). RBC. [HTTPS://WWW.RBC.COM/DIVERSITE-INCLUSION/SOUTIEN-AUX-GROUPES-REPRESENTANT-LA-DIVERSITE.HTML](https://www.rbc.com/diversite-inclusion/soutien-aux-groupes-representant-la-diversite.html)
- SPENCER-OATEY, H. (ED.). (2008). CULTURALLY SPEAKING SECOND EDITION: CULTURE, COMMUNICATION AND POLITENESS THEORY. BLOOMSBURY PUBLISHING.

- STATISTIQUE CANADA, S. T. (2008, DECEMBER 1). MINORITÉ VISIBLE. STATISTICS CANADA. [HTTPS://WWW12.STATCAN.GC.CA/NHS-ENM/2011/REF/GUIDES/99-010-X/99-010-X2011009-FRA.CFM](https://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/ref/guides/99-010-x/99-010-x2011009-fra.cfm)
- STATISTIQUE CANADA. (2006). WOMEN IN CANADA: A GENDER BASED STATISTICAL REPORT, (OTTAWA: SOCIAL AND ABORIGINAL STATISTICS DIVISION, 2006). DISPONIBLE EN : [HTTPS://WWW150.STATCAN.GC.CA/N1/PUB/89-503-X/89-503-X2005001-ENG.PDF](https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-503-x/89-503-x2005001-eng.pdf)
- STATISTIQUE CANADA. (2015). LA SURQUALIFICATION DES NOUVEAUX DIPLÔMÉS UNIVERSITAIRES AU CANADA. DISPONIBLE EN : [HTTPS://WWW150.STATCAN.GC.CA/N1/PUB/75-006-X/2014001/ARTICLE/11916-FRA.HTM](https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2014001/article/11916-fra.htm).
- STATISTIQUE CANADA. (2018). IMMIGRATION ET DIVERSITÉ : PROJECTIONS DE LA POPULATION DU CANADA ET DE SES RÉGIONS, 2011 À 2036 IMMIGRATION ET DIVERSITÉ. DISPONIBLE EN : [HTTPS://WWW150.STATCAN.GC.CA/N1/PUB/91-551-X/91-551-X2017001-FRA.HTM](https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/91-551-x/91-551-x2017001-fra.htm)
- STATISTIQUE CANADA. (2019). ESTIMATIONS DE LA POPULATION DU CANADA, TROISIÈME TRIMESTRE DE 2019. DISPONIBLE EN : [HTTPS://WWW150.STATCAN.GC.CA/N1/DAILY-QUOTIDIEN/191219/DQ191219C-FRA.HTM](https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/191219/dq191219c-fra.htm)
- STATISTIQUE CANADA. (2020). GENDER, DIVERSITY AND INCLUSION STATISTICS. DISPONIBLE EN: [HTTPS://WWW.STATCAN.GC.CA/ENG/TOPICS-START/GENDER\\_DIVERSITY\\_AND\\_INCLUSION](https://www.statcan.gc.ca/eng/topics-start/gender_diversity_and_inclusion).
- STEELE, C. M. (2011). WHISTLING VIVALDI: HOW STEREOTYPES AFFECT US AND WHAT WE CAN DO. WW NORTON & COMPANY.
- STRAUSS, A., & CORBIN, J. (1990). BASICS OF QUALITATIVE RESEARCH. SAGE PUBLICATIONS.

- STUART, S. (2009). CANADIAN SPENCER STUART BOARD INDEX: BOARDS TRENDS AND PRACTICES OF LEADING CANADIAN COMPANIES.
- SULIMAN, A. M. T. (2007). LINKS BETWEEN JUSTICE, SATISFACTION AND PERFORMANCE IN THE WORKPLACE. JOURNAL OF MANAGEMENT DEVELOPMENT.
- TAGUIEFF, P. A. (1987). LA FORCE DU PRÉJUGÉ. ESSAI SUR LE RACISME ET SES DOUBLES, 2.
- TAMOURO, S., & MASSÉ, P. (2021). INNOVONS POUR QUE LES CONSEILS D'ADMINISTRATION REFLÈTENT LA DIVERSITÉ DE NOTRE SOCIÉTÉ. LA GOUVERNANCE ET L'INNOVATION, 179.
- THE HONOURABLE MARCO E. L. MENDICINO, P.C., M.P. (2020). RAPPORT ANNUEL AU PARLEMENT SUR L'IMMIGRATION 2020.
- THEVENOT, S. (2020, 1 JANVIER). QUEBEC RELEASES GUIDE TO PREPARE IMMIGRANTS FOR NEW “VALUES TEST”. CIC NEWS. [HTTPS://WWW.CICNEWS.COM/2019/12/QUEBEC-RELEASES-GUIDE-TO-PREPARE-IMMIGRANTS-FOR-NEW-VALUES-TEST-1213409.HTML#GS.YJGHJ4](https://www.cicnews.com/2019/12/quebec-releases-guide-to-prepare-immigrants-for-new-values-test-1213409.html#GS.YJGHJ4)
- THOMAS, D. A., & ELY, R. J. (1996). MAKING DIFFERENCES MATTER. HARVARD BUSINESS REVIEW, 74 (5), 79–90.
- THOMAS, D. R. (2006). A GENERAL INDUCTIVE APPROACH FOR ANALYZING QUALITATIVE EVALUATION DATA. AMERICAN JOURNAL OF EVALUATION, 27 (2), 237–246.
- TONGCO, M. D. C. (2007). PURPOSIVE SAMPLING AS A TOOL FOR INFORMANT SELECTION. ETHNOBOTANY RESEARCH AND APPLICATIONS, 5, 147–158.
- TORONTO BANKS LACK MINORITY LEADERS IN CITY DEFINED BY DIVERSITY—BNN BLOOMBERG. (2020, 24 JUIN). BNN. [HTTPS://WWW.BNNBLOOMBERG.CA/TORONTO-S-RACIAL-MOSAIC-FADES-TO-WHITE-AT-TOP-OF-FINANCE-GIANTS-1.1455454](https://www.bnnbloomberg.ca/toronto-s-racial-mosaic-fades-to-white-at-top-of-finance-giants-1.1455454)

- TOSI JR, H. L., & SLOCUM JR, J. W. (1984). CONTINGENCY THEORY: SOME SUGGESTED DIRECTIONS. JOURNAL OF MANAGEMENT, 10 (1), 9–26.
- TRACY, S. J. (2018). A PHRONETIC ITERATIVE APPROACH TO DATA ANALYSIS IN QUALITATIVE RESEARCH. 질적연구, 19(2), 61-76.
- TRIANDIS, H. C., KUROWSKI, L. L., & GELFAND, M. J. (1994). WORKPLACE DIVERSITY.
- TRUDEL, P., & GILBERT, W. (1999). COMPLÉTER LA FORMATION DES CHERCHEURS AVEC LE LOGICIEL NUD. IST. RECHERCHES QUALITATIVES, 20, 87-111.
- TUNG, R. L. (1993). MANAGING CROSS-NATIONAL AND INTRA-NATIONAL DIVERSITY. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 32 (4), 461–477.
- TURNER, J. C. (1999). SOME CURRENT ISSUES IN RESEARCH ON SOCIAL IDENTITY AND SELF-CATEGORIZATION THEORIES. SOCIAL IDENTITY: CONTEXT, COMMITMENT, CONTENT, 3 (1), 6–34.
- TYLOR, E. B. (1871). PRIMITIVE CULTURE: RESEARCHES INTO THE DEVELOPMENT OF MYTHOLOGY, PHILOSOPHY, RELIGION, ART, AND CUSTOM (VOL. 2). J. MURRAY.
- VAN DE WALLE, I., & MORDRET, X. (2008). DE LA CHARTE DE LA DIVERSITÉ À LA LABELLISATION–L’ÉTAT ET LES ENTREPRISES DANS LA NÉGOCIATION D’UNE POLITIQUE DE DIVERSITÉ. CAHIER DE RECHERCHE, (255).
- VAN DER MAREN, J. M. (1996). MÉTHODES DE RECHERCHE POUR L’ÉDUCATION. PRESSES DE L’UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL ET DE BOECK.
- VASILACHIS, I. (2009). ONTOLOGICAL AND EPISTEMOLOGICAL FOUNDATIONS OF QUALITATIVE RESEARCH.
- VENNE, J.-F. (2018). QUELLE PLACE POUR LA DIVERSITÉ DANS L’INDUSTRIE ? DISPONIBLE EN : [https://www.conseiller.ca/archives/\\_magazine/quelle-place-pour-la-diversite-dans-lindustrie/](https://www.conseiller.ca/archives/_magazine/quelle-place-pour-la-diversite-dans-lindustrie/)

- VERNIER, É., DUMOULIN, R., & DANNON, H. (2017). DIVERSITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET POLITIQUE DE DIVIDENDE DES GRANDS GROUPES BANCAIRES SYSTÉMIQUES : THÉORIES ET INVESTIGATIONS EMPIRIQUES. MANAGEMENT & SCIENCES SOCIALES, 23, 48-61.
- VÉZINA, H. O. (2019). MINORITÉS VISIBLES À LA VILLE DE MONTRÉAL : ENCORE « BEAUCOUP DE PAIN SUR LA PLANCHE ». DISPONIBLE EN : <https://journalmetro.com/actualites/montreal/2322379/minorites-visibles-a-la-ville-de-montreal-encore-beaucoup-de-pain-sur-la-planche/>.
- VILLE DE MONTREAL. (2020, JANVIER). COUP D'ŒIL SUR LA POPULATION IMMIGRANTE, AGGLOMÉRATION MONTREAL. [HTTP://VILLE.MONTREAL.QC.CA/PLS/PORTAL/DOCS/PAGE/MTL\\_STATS\\_FR/MEDIA/DOCUMENTS/POPULATION%20IMMIGRANTE%202020.PDF](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/mtl_stats_fr/media/documents/population%20immigrante%202020.pdf)
- VILLE MONTRÉAL. (2019). LUTTE CONTRE LE RACISME ET LA DISCRIMINATION. DISPONIBLE EN : [HTTP://VILLE.MONTREAL.QC.CA/PORTAL/PAGE?\\_PAGEID=8258,90409749&\\_DAD=PORTAL&\\_SCHEMA=PORTAL](http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=8258,90409749&_dad=portal&_schema=portal)
- VILLE MONTRÉAL. (2019). PORTRAITS SOCIODÉMOGRAPHIQUES. DISPONIBLE EN : [HTTP://VILLE.MONTREAL.QC.CA/PORTAL/PAGE?\\_PAGEID=8258,90438351&\\_DAD=PORTAL&\\_SCHEMA=PORTAL](http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=8258,90438351&_dad=portal&_schema=portal)
- VILLE, M. (2011). PORTRAITS SOCIODMOGRAPHIQUES. DISPONIBLE EN : [HTTP://VILLE.MONTREAL.QC.CA/PORTAL/PAGE?\\_PAGEID=8258,90438351&\\_DAD=PORTAL&\\_SCHEMA=PORTAL](http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=8258,90438351&_dad=portal&_schema=portal)
- WADE, C. L. (2001). CORPORATE GOVERNANCE AS CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: EMPATHY AND RACE DISCRIMINATION. TUL. L. REV., 76, 1461.
- WAHL, A. (2011). ROSABETH MOSS KANTER: MEN AND WOMEN OF THE CORPORATION.



- WALCOTT, R. (2011). DISGRACEFUL: INTELLECTUAL DISHONESTY, WHITE ANXIETIES, AND MULTICULTURAL CRITIQUE THIRTY-SIX YEARS LATER. *HOME AND NATIVE LAND: UNSETTLING MULTICULTURALISM IN CANADA*, 15–30.
- WALLMAN, S. (1986). ETHNICITY AND THE BOUNDARY PROCESS IN CONTEXT. *THEORIES OF RACE AND ETHNIC RELATIONS*, 226–245.
- WANG, V. O., & SUE, S. (2005). IN THE EYE OF THE STORM: RACE AND GENOMICS IN RESEARCH AND PRACTICE. *AMERICAN PSYCHOLOGIST*, 60 (1), 37.
- WATSON, W. E., KUMAR, K., & MICHAELSEN, L. K. (1993). CULTURAL DIVERSITY'S IMPACT ON INTERACTION PROCESS AND PERFORMANCE: COMPARING HOMOGENEOUS AND DIVERSE TASK GROUPS. *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, 36 (3), 590–602.
- WEAVER, V. J. (2001). WHAT THESE CEOs AND THEIR COMPANIES KNOW ABOUT DIVERSITY. *BUSINESS WEEK*.
- WEBBER, S. S., & DONAHUE, L. M. (2001). IMPACT OF HIGHLY AND LESS JOB-RELATED DIVERSITY ON WORK GROUP COHESION AND PERFORMANCE: A META-ANALYSIS. *JOURNAL OF MANAGEMENT*, 27 (2), 141–162.
- WELLNER, A. (2000). HOW DO YOU SPELL DIVERSITY?. *TRAINING*, 37 (4).
- WESTPHAL, J. D., & MILTON, L. P. (2000). HOW EXPERIENCE AND NETWORK TIES AFFECT THE INFLUENCE OF DEMOGRAPHIC MINORITIES ON CORPORATE BOARDS. *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, 45 (2), 366–398.
- WHITTEMORE, R., CHASE, S. K., & MANDLE, C. L. (2001). VALIDITY IN QUALITATIVE RESEARCH. *QUALITATIVE HEALTH RESEARCH*, 11 (4), 522–537.
- WIEVIORKA, M. (2020). CRITIQUE DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE : LES MÉTAMORPHOSES DU DÉBAT. *L'OBSERVATOIRE*, 2 (2), 13-16. [HTTPS://DOI-ORG.PROXY.BIBLIOTHEQUES.UQAM.CA/10.3917/LOBS.056.0013](https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.3917/LOBS.056.0013)
- WILLIAMS, K. Y., & O'REILLY III, C. A. (1998). DEMOGRAPHY AND. *RESEARCH IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, 20, 77–140.

- WILLIAMS, K. Y., & O'REILLY, C. (1998). FORTY YEARS OF DIVERSITY RESEARCH: A REVIEW. *RESEARCH IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, 20, 77–140.
- WILSON, A. J. (2004). *THE PLAYFUL AUDIENCE: FROM TALK SHOW VIEWERS TO INTERNET USERS*. HAMPTON PRESS.
- WIMMER, A. (2008). ELEMENTARY STRATEGIES OF ETHNIC BOUNDARY MAKING. *ETHNIC AND RACIAL STUDIES*, 31 (6), 1025–1055.
- WIMMER, A., & GLICK SCHILLER, N. (2002). METHODOLOGICAL NATIONALISM AND BEYOND: NATION—STATE BUILDING, MIGRATION AND THE SOCIAL SCIENCES. *GLOBAL NETWORKS*, 2 (4), 301–334
- WOOD, G. J., & NEWTON, J. (2006). “FACING THE WALL”—“EQUAL” OPPORTUNITY FOR WOMEN IN MANAGEMENT?. *EQUAL OPPORTUNITIES INTERNATIONAL*.
- YIN, R. K. (2003). *CASE STUDY RESEARCH: DESIGN AND METHODS* (3RD ED.). THOUSAND OAKS, CA: SAGE.
- ZAHRA, S. A., & PEARCE, J. A. (1989). BOARDS OF DIRECTORS AND CORPORATE FINANCIAL PERFORMANCE: A REVIEW AND INTEGRATIVE MODEL. *JOURNAL OF MANAGEMENT*, 15 (2), 291–334.
- ZANONI P., JANSSENS M., “DECONSTRUCTING DIFFERENCE: THE RHETORIC OF HUMAN RESOURCE MANAGERS’ DIVERSITY DISCOURSES”, *ORGANIZATION STUDIES*, VOL. 25, N ° 1, 2004, P. 55–74.
- ZARLOWSKI P., OYER I. (1999). *LE DESIGN DE LA RECHERCHE*. BUSINESSSTUDYNOTES.  
[HTTPS://WWW.BUSINESSSTUDYNOTES.COM/OTHERS/BANKING-FINANCE/DISCUSS-IMPORTANCE-BANKS-DETAIL/](https://www.businessstudynotes.com/others/banking-finance/discuss-importance-banks-detail/)
- ZOCHODNE, G. (2020, JUNE 12). VISIBLE MINORITIES VASTLY UNDERREPRESENTED IN THE BOARDROOM, NEW DISCLOSURES SUGGEST. RETRIEVED SEPTEMBER 14, 2020, FROM

[HTTPS://FINANCIALPOST.COM/NEWS/FP-STREET/THE-LIFTING-OF-ALL-BOATS-IS-CLEARLY-NOT-HAPPENING-BOARDROOMS-OF-BIG-CANADIAN-COMPANIES-STILL-MOSTLY-WHITE-AND-STILL-MOSTLY-MALE](https://financialpost.com/news/fp-street/the-lifting-of-all-boats-is-clearly-not-happening-boardrooms-of-big-canadian-companies-still-mostly-white-and-still-mostly-male)

- ZOLBERG, A. R., & WOON, L. L. (1999). WHY ISLAM IS LIKE SPANISH: CULTURAL INCORPORATION IN EUROPE AND THE UNITED STATES. *POLITICS & SOCIETY*, 27 (1), 5–38.
- ZUFFEREY, C. (2016). *HOMELESSNESS AND SOCIAL WORK: AN INTERSECTIONAL APPROACH*. ROUTLEDGE.