

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE DIALOGUE COMME OUTIL DE CONSCIENTISATION DE LA BLANCHITUDE  
ORGANISATIONNELLE : UNE RECHERCHE-INTERVENTION EN ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET  
INCLUSION DANS UNE INSTITUTION FINANCIÈRE

THÈSE  
PRÉSENTÉE  
COMME EXIGENCE PARTIELLE AU  
DOCTORAT EN COMMUNICATION

PAR  
STACEY CACEUS

JANVIER 2026

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse 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.12-2023). 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

L'aboutissement de ce projet de recherche n'aurait pas été possible sans le support et la présence inestimable d'un réseau fort et soudé. La vie est comme un livre et chaque chapitre cachent des joies et des peines, des moments d'émerveillement et de découragement. À travers les saisons, nous pouvons voir que la vraie richesse n'est pas matérielle ; elle est relationnelle. Ce sont mes relations avec les personnes qui ont croisé mon chemin qui m'ont permis de devenir la femme que je suis. Certaines de ces rencontres m'ont propulsée et inspirée. D'autres m'ont blessée et désillusionnée, mais force est de dire qu'en somme, elles m'ont toutes façonnée, en me nourrissant intellectuellement, en m'amenant à poser un regard différent sur le monde et en me permettant de développer une résilience profonde.

À l'aube de cette réussite, qui est le résultat de plusieurs années de travail parsemées de hauts et de bas, je tiens à manifester ma reconnaissance pour toutes ces relations qui me permettent aujourd'hui de continuer à avancer avec espoir et le désir de participer activement à la construction d'un monde plus juste et inclusif. Merci à ces relations qui, d'une manière ou d'une autre, m'ont donné le courage de me battre pour un changement social.

Je tiens à souligner tout spécialement mon mari, Adriano Morelli, qui, dans les moments où je n'étais plus en mesure d'y croire, a continué à croire que j'étais en mesure de finaliser cette thèse même avec trois enfants, des enjeux de santé et de multiples implications bénévoles et citoyennes. Merci Elijah, Chiara et Dante ; avoir le plaisir d'être votre mère est réellement ma plus grande réussite. Vous me permettez chaque jour de remettre les aléas de la vie en perspective et de continuer à avancer. Merci à mes parents, Rose-Marie Magloire et Muret Caceus, qui ont toujours été pour moi une source d'encouragement et un soutien exceptionnel. Merci à ma fratrie, Fabiola,

Dave et Jessica ; votre présence dans ma vie n'a pas de prix. Merci à ma sœur de cœur, ma Widou d'amour, pour tes encouragements et l'espace léger et sécuritaire que tu m'offres pour ventiler. Merci à ma cousine, Amanda, pour nos longs échanges sur les enjeux sociaux, pour tes questions qui portent à réflexion et pour tes multiples encouragements. Merci à Maurizio pour ton support sans fin. Bien entendu, je ne peux pas prendre le temps de nommer tous les membres de ma famille, qui sont tous des personnes significatives qui participent activement à mon développement personnel, spirituel et professionnel. Je tiens tout de même à remercier mes cousins et mes cousines pour nos débats enflammés, pour ces espaces de dialogue critique, de confrontation d'idées et d'ouverture d'esprit. Merci à mes nièces et à mes neveux, qui alimentent chaque jour ma volonté d'agir concrètement pour la construction d'un monde meilleur. Merci à mes beaux-parents, Biagio et Lidia, pour l'amour et l'aide inestimables que vous m'avez offerts tout au long des dernières années et particulièrement pendant la période finale de rédaction.

Merci à mes amies, Marianne et Émilie ; vous avez indéniablement marqué mon parcours universitaire ! Merci pour votre présence chaleureuse, votre disponibilité, votre soutien dans les périodes de découragement. Qui aurait cru qu'un contrat au Monitorat CRH-Majeure aurait pu amener de si belles amitiés ! Merci à Sendy-Loo ; nos parcours se sont croisés il n'y a pas si longtemps, mais tu as vraiment été une bénédiction pour moi. Merci à Annik, pour ta relecture minutieuse, ton professionnalisme et ta disponibilité.

Merci à mon jury, Michel Stewart, Pascale Caïdor et Chahrazad Abdallah pour votre lecture attentive de ma thèse et vos commentaires constructifs. Merci à ma directrice, Consuelo Vasquèz, pour ton accompagnement bienveillant, ta disponibilité, ton support, mais surtout pour avoir accepté de poursuivre avec moi, malgré un changement dans le sujet de ma thèse. Tu m'as

encouragé à suivre mon cœur et tu m'as appris à naviguer dans un travail émotionnel avec rigueur et recul.

Finalement, je veux souligner la fierté que j'éprouve envers moi-même, d'avoir continué malgré les épreuves, d'avoir su y aller à mon rythme, d'avoir persévétré avec foi et détermination. Je suis reconnaissante de ne pas avoir laissé des pensées limitantes m'empêcher de poursuivre mon parcours doctoral. J'y suis arrivée avec la force de Dieu !

## DÉDICACE

À Elijah, Chiara et Dante ; vous avez été ma source de motivation et mon ancrage à travers ce processus.

À Adriano, mon partenaire, mon allié. Sans toi, rien de ceci n'aurait été possible.

À manmi et papi, cette thèse est pour vous !  
Qu'elle soit le témoignage de ma profonde reconnaissance pour tous les sacrifices que vous avez faits et que vous faites encore pour nous.



## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	II
DÉDICACE .....	V
LISTE DES FIGURES.....	X
LISTE DES TABLEAUX .....	XI
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES .....	XII
RÉSUMÉ .....	XIV
ABSTRACT .....	XVI
INTRODUCTION .....	1
PARTIE I : PROBLÉMATIQUE .....	10
<b>CHAPITRE 1 RACISME SYSTÉMIQUE EN ORGANISATION : ÉTAT DES LIEUX ET RACINES DU PROBLÈME..</b>	<b>12</b>
1.1.    RACISME SYSTÉMIQUE : ORIGINES ET DÉFINITIONS .....	12
1.2.    RACISME ET ORGANISATION .....	20
1.2.2. <i>Racisme systémique en milieu de travail</i> .....	23
1.2    DE LA SUPRÉMATIE BLANCHE À LA BLANCHITUDE ORGANISATIONNELLE : DISCUSSIONS PRÉLIMINAIRES .....	28
1.2.3. <i>La suprématie blanche : les racines du problème</i> .....	29
1.2.4. <i>Idéologie colorblind et blanchitude organisationnelle</i> .....	34
1.3    SYNTHÈSE DU CHAPITRE 1 .....	39
<b>CHAPITRE 2 GESTION DE LA DIVERSITÉ DANS UNE INSTITUTION FINANCIÈRE .....</b>	<b>42</b>
2.1    PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU MILIEU DE RECHERCHE-INTERVENTION .....	42
2.1.1 <i>Les initiatives EDI de l'IF : leur évolution d'hier à aujourd'hui</i> .....	46
2.1.2 <i>Présentation du département de gestion de la diversité</i> .....	51
2.2    LITTÉRATURE SUR LA GESTION DE LA DIVERSITÉ : PERSPECTIVES COMPRÉHENSIVES, MANAGÉRIALES ET CRITIQUES .....	55
2.3    LES APPROCHES COMMUNICATIONNELLES DE LA GESTION DE LA DIVERSITÉ.....	62
2.4    SYNTHÈSE DU CHAPITRE 2 .....	71
<b>CHAPITRE 3 : LES PRATIQUES DE RECRUTEMENT SOUS LA LOUPE DE LA GESTION DE LA DIVERSITÉ : UNE FOCALE SUR LES BIAIS INCONSCIENTS.....</b>	<b>73</b>
3.1    LES BARRIÈRES ET LES BIAIS INCONSCIENTS AU MOMENT DU RECRUTEMENT .....	74
3.2    LA LITTÉRATURE SUR LES BIAIS INCONSCIENTS DANS LE RECRUTEMENT.....	78
3.2.1 <i>Les biais inconscients : définition et concept</i> .....	78
3.3    SYNTHÈSE DE LA PREMIÈRE PARTIE.....	84
3.4    QUESTIONS ET OBJECTIFS DE RECHERCHE .....	86
3.5    PERTINENCE SCIENTIFIQUE, COMMUNICATIONNELLE ET SOCIALE DE LA RECHERCHE .....	88
<b>PARTIE II : CADRAGE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE-INTERVENTION.....</b>	<b>92</b>
<b>CHAPITRE 4 : LE DIALOGUE COMME OUTIL DE CONSCIENTISATION.....</b>	<b>94</b>
4.1    LA CONSCIENTISATION .....	95
4.1.1 <i>Points de convergence entre La pédagogie des opprimés et la blanchitude organisationnelle</i> ..	95

4.1.2	<i>Conscientiser qui ? : l'oppression et les personnes qui y contribuent</i> .....	99
4.1.3	<i>La conscientisation : un processus d'humanisation</i> .....	102
4.2	LE DIALOGUE COMME INSTRUMENT DE CONSCIENTISATION .....	104
4.2.1	<i>Une conscientisation qui amène une transformation objective de la réalité</i> .....	104
4.2.2	<i>Du dialogue critique de Freire au dialogue comme outil de transformation sociale</i> .....	106
4.3	EXEMPLES DE MISE EN ŒUVRE DU DIALOGUE CRITIQUE EN ORGANISATION .....	116
4.4	SYNTHÈSE DU CHAPITRE 4 .....	120
<b>CHAPITRE 5 :</b>	.....	<b>123</b>
<b>CADRE MÉTHODOLOGIQUE</b>	.....	<b>123</b>
5.1	LA RECHERCHE-INTERVENTION .....	123
5.1.2	<i>La pertinence de la RI comme méthode de recherche en gestion de la diversité</i> .....	127
5.2	PROCESSUS D'INTERVENTION ET STRATÉGIE DE COLLECTE DE DONNÉE .....	129
5.2.1	<i>Négociation de l'accès au terrain</i> .....	130
5.2.2	<i>Diagnostic</i> .....	133
5.2.3	<i>L'intervention</i> .....	143
5.2.4	<i>L'évaluation</i> .....	155
5.3	SYNTHÈSE DE LA STRATÉGIE DE COLLECTE DE DONNÉES .....	159
5.4	LES IDENTITÉS ET LE RÔLE DE LA CHERCHEUSE-INTERVENANTE .....	162
5.5	STRATÉGIE D'ANALYSE .....	172
5.6	CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES .....	175
5.6.1	<i>Les risques et inconvénients pour les personnes participantes</i> .....	175
5.6.2	<i>Les risques pour l'organisation</i> .....	177
5.6.3	<i>Le statut de la chercheuse-intervenante</i> .....	178
5.6	SYNTHÈSE DE LA PARTIE 2 .....	179
<b>PARTIE 3</b>	.....	<b>181</b>
<b>CHAPITRE 6</b>	.....	<b>183</b>
<b>UNE DÉMARCHE DE CONSCIENTISATION DE LA BLANCHITUDE ORGANISATIONNELLE EN MILIEU DE TRAVAIL : APPROCHES, STRATÉGIES ET OUTILS DE COMMUNICATION</b>	.....	<b>183</b>
6.1	L'APPROCHE COMMUNICATIONNELLE À PRIVILÉGIER POUR CONSCIENTISER À LA BLANCHITUDE ORGANISATIONNELLE EN MILIEU DE TRAVAIL .....	183
6.1.1	<i>L'approche de communication de la gestion de la diversité de l'IF : une posture ambivalente</i> .....	185
6.1.1	<i>Le développement d'une initiative d'accompagnement : Une approche communicationnelle négociée</i> .....	211
6.2	COMMENT INTERROGER LA BLANCHITUDE ORGANISATIONNELLE SANS LA NOMMER : STRATÉGIES D'INTERVENTION .....	212
6.2.1	<i>Les effets ambivalents d'une approche centrée sur les biais inconscients</i> .....	212
6.3	LA CRÉATION D'ESPACES DE DIALOGUE POUR CONSCIENTISER À LA BLANCHITUDE ORGANISATIONNELLE .....	235
6.3.2	<i>Une posture dialogique et l'ouverture à des espaces de dialogue spontané</i> .....	248
6.4	SYNTHÈSE DU CHAPITRE 6 .....	254
<b>CHAPITRE 7</b>	.....	<b>256</b>
<b>LA BLANCHITUDE ORGANISATIONNELLE UNE PERPÉTUATION À MULTIPLES NIVEAUX</b>	.....	<b>256</b>
7.1	LA GESTION DE LA DIVERSITÉ ENTRE PERFORMATIVITÉ ET VOCATION ANTIRACISTE .....	256

7.1.1	<i>Une reproduction à plusieurs niveaux</i> .....	257
7.1.1	<i>Reproduction de la suprématie blanche par le processus de recrutement</i> .....	258
7.1.2	<i>Une perpétuation par les personnes racialisées et engagées dans les luttes</i> .....	272
7.1.3	<i>Gestion de la diversité et blanchitude organisationnelle : une approche communicationnelle fondée sur la conscientisation</i> .....	280
7.5	SYNTHESE DU CHAPITRE 7 .....	285
<b>DISCUSSION ET CONCLUSION GÉNÉRALE</b> .....		<b>288</b>
<i>LES LIMITES DE LA RECHERCHE-INTERVENTION ET DES PISTES POUR DES RECHERCHES FUTURES</i> .....		313
<b>ANNEXE 1 GRILLE D'ENTREVUE INDIVIDUELLE</b> .....		<b>318</b>
<b>ANNEXE 2 FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ENTREVUE INDIVIDUELLE</b> .....		<b>321</b>
<b>ANNEXE 3 FORMULAIRE DE CONSENTEMENT PERSONNE RECRUTEUSE</b> .....		<b>328</b>
<b>ANNEXE 4 GRILLE D'OBSERVATION PROCESSUS DE RECRUTEMENT</b> .....		<b>335</b>
<b>ANNEXE 5 SUPPORT VISUEL ATELIER</b> .....		<b>345</b>
<b>ANNEXE 6 DOCUMENT COMPLÉMENTAIRE — LES MEILLEURES PRATIQUES</b> .....		<b>359</b>
<b>ANNEXE 7 SONDAGE DE SATISFACTION (ÉVALUATION)</b> .....		<b>363</b>
<b>QUESTIONS SONDAGES</b> .....		<b>364</b>
<b>ANNEXE 8 TABLEAU — RÉPONSES AUX QUESTIONS QUALITATIVES DU SONDAGE</b> .....		<b>365</b>
<b>ANNEXE 9 EXTRACTION DES THÈMES POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ATELIER</b> .....		<b>371</b>
PROJET DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES INTERCULTURELLES Points ressortis à la suite des deux premières phases.....		372
<b>ANNEXE 10 TYPOLOGIE DES BARRIÈRES</b> .....		<b>376</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....		<b>403</b>

## LISTE DES FIGURES

<u>FIGURE 1 — ÉCOSYSTÈME DU DÉPARTEMENT EDI</u> .....	52
<u>FIGURE 2 — COMMUNAUTÉ D'ENTREPRISE</u> .....	54
<u>FIGURE 3 — LIGNE DU TEMPS DE L'INTERVENTION</u> .....	143
<u>FIGURE 4 — MODÈLE D'INTERVENTION</u> .....	290

## LISTE DES TABLEAUX

<b>TABLEAU 1 — LES INDICATEURS DE PERFORMANCE POUR 2023 — MINORITÉS VISIBLES .....</b>	<b>45</b>
<b>TABLEAU 2 — RÉCAPITULATIF DE LA COLLABORATION AVEC LE MILIEU .....</b>	<b>129</b>
<b>TABLEAU 3 — LISTE DES DOCUMENTS D'ARCHIVES.....</b>	<b>136</b>
<b>TABLEAU 4 — PERSONNES PARTICIPANTES AUX ENTREVUES INDIVIDUELLES .....</b>	<b>141</b>
<b>TABLEAU 5 — PROFIL DES PERSONNES RECRUTEUSES PARTICIPANTES AUX ÉTAPES D'OBSERVATION ET DE COACHING.....</b>	<b>145</b>
<b>TABLEAU 6 — RÉCAPITULATIF DES ENTREVUES OBSERVÉES.....</b>	<b>148</b>
<b>TABLEAU 7 — PLAN DE L'ATELIER .....</b>	<b>151</b>
<b>TABLEAU 8 — LES TECHNIQUES D'APPRENTISSAGE SELON LE PLAN DE LA SÉANCE.....</b>	<b>154</b>
<b>TABLEAU 9 — RÉSULTAT DE L'ÉVALUATION POUR CHACUN DES ÉNONCÉS QUANTITATIFS .....</b>	<b>156</b>
<b>TABLEAU 10 — RÉCAPITULATIF DES DONNÉES COLLIGÉES.....</b>	<b>159</b>
<b>TABLEAU 11 — RÉCURRENCE DES THÈMES DANS LES ENTREVUES INDIVIDUELLES .....</b>	<b>174</b>
<b>TABLEAU 12 — LES MODIFICATIONS EFFECTUÉES LORS DE LA RÉÉCRITURE DU CONTRAT DE RECHERCHE PARTENARIALE .....</b>	<b>204</b>
<b>TABLEAU 13 — MOTS BANNIS ET PRIVILÉGIÉS DU CONTRAT DE RECHERCHE-INTERVENTION .....</b>	<b>207</b>
<b>TABLEAU 14 — LISTE DES EXTRAITS DE NÉGOCIATION SÉMANTIQUE DANS LE JOURNAL DE BORD .....</b>	<b>209</b>
<b>TABLEAU 15 — BARRIÈRES DANS LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT .....</b>	<b>218</b>
<b>TABLEAU 16 — DÉFIER LES GESTIONNAIRES POUR CONTOURNER LES BARRIÈRES .....</b>	<b>261</b>
<b>TABLEAU 17 — LES ACTIONS DISCURSIVES ANCRÉES DANS UNE POSTURE D'ACCOMPAGNEMENT AU RECRUTEMENT .....</b>	<b>266</b>
<b>TABLEAU 18 — TYPOLOGIE DES IMPACTS DU RACISME SYSTÉMIQUE SUR LES COLLÈGUES RACIALISÉS .....</b>	<b>275</b>
<b>TABLEAU 19 - RÉSULTAT DE L'ÉVALUATION POUR CHACUN DES ÉNONCÉS QUALITATIFS.....</b>	<b>366</b>

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES**

BLM	Black Lives Matter
CRHCA	Comité des ressources humaines du conseil d'administration
CRT	Critical race theory
CWS	Critical white studies
CCA	Culture-Centered Approach
EDI	Équité, diversité et inclusion
ESG	Environnement, social, gouvernance
GD	Gestion de la diversité
GRE	Groupe de ressources pour employés et employées
GRH	Gestion des ressources humaines
IF	Institution financière
MV	Minorités visibles
ODD	Objectifs de développement durable
ONU	Organisation des Nations Unies
PVP	Première vice-présidence

RH                    Ressources humaines

SA                    Serial applicant (serial postulant)

VP                    Vice-présidence

## RÉSUMÉ

Résumé :

Cette thèse s'intéresse à la mobilisation du dialogue comme outil de conscientisation de la blanchitude organisationnelle en milieu de travail. Ancrée dans les critical race theory et les critical white studies, elle cadre le dialogue comme un outil de changement social favorisant un processus de conscientisation tel qu'apporté par les travaux de Freire. À travers une approche méthodologique de recherche-intervention, elle participe à la transformation sociale tout en générant des connaissances scientifiques sur une problématique organisationnelle. Ainsi, elle 1) établit un modèle d'intervention permettant d'accompagner les équipes de recrutement à prendre conscience de l'impact des biais inconscients dans la création et le maintien des barrières vécues par les personnes candidates racialisées lors d'un processus de recrutement pour des postes dans une institution financière ; 2) interroge la blanchitude organisationnelle à travers un processus de recherche-intervention et le déploiement d'un modèle d'intervention en gestion de la diversité et ; 3) explore comment arrimer les apports des études critiques sur la race (CRT et CWS) au champ de pratique de la gestion de la diversité.

Cette thèse étudie l'action, dans l'action, tout en gardant l'action comme perspective. C'est dans cette triple visée, qu'elle répond tout d'abord à un problème d'ordre praxéologique en étudiant le processus de développement et de mise en place d'une démarche de conscientisation de la blanchitude organisationnelle en milieu de travail, à travers l'accompagnement d'une initiative de gestion de la diversité centrée sur les biais inconscients dans le recrutement. Pour ce faire, elle aborde les approches communicationnelles à privilégier, les stratégies d'intervention à mettre en place et les outils communicationnels à développer pour favoriser la prise de conscience de la blanchitude organisationnelle dans les pratiques de recrutement et faciliter leur transformation. En

plus de ces contributions méthodologiques et pratiques, cette thèse contribue à la production de connaissance en répondant à des questionnements théoriques en analysant dans quelle mesure les programmes de gestion de la diversité (particulièrement ceux centrés sur les biais inconscients dans le recrutement) participent à la reproduction de la suprématie blanche en tant que système normatif, et en quoi une approche communicationnelle fondée sur la conscientisation favorise une remise en question de la blanchitude organisationnelle et l'émergence de pratiques plus inclusives.

Mots clés : recherche-intervention, gestion de la diversité, blanchitude organisationnelle, racisme systémique, conscientisation, dialogue pour le changement social

## ABSTRACT

### Abstract:

This thesis explores the use of dialogue as a means of raising awareness about organizational whiteness in the workplace. Grounded in Critical Race Theory (CRT) and Critical White Studies (CWS), it conceptualizes dialogue as a tool for social change, supporting a process of conscientization inspired by the work of Freire. Using an action research methodology, the study contributes by advancing social transformation and by generating scientific knowledge on an organizational issue. More specifically, it: (1) develop an intervention model to help recruitment teams recognize how unconscious bias contributes to the creation and reinforcement of barriers faced by racialized candidates during hiring processes within a financial institution; (2) interrogate organizational whiteness through an action research process and the implementation of a diversity management intervention model; and (3) explore how CRT and CWS can be meaningfully integrated into the field of diversity management.

Action is simultaneously the object, the context, and the analytical lens through which this thesis is carried out. It addresses a praxeological challenge by examining the development and implementation of a process designed to foster awareness of organizational whiteness through the facilitation of a diversity initiative focused on unconscious bias in recruitment. The study identifies key communication approaches to prioritize, intervention strategies to implement, and tools to design in order to support both awareness and transformation of recruitment practices. These methodological and practical contributions are paired with a broader theoretical inquiry into how diversity management programs—particularly those targeting unconscious bias—may reinforce white supremacy as a normative system, and how a conscientization-based communication

approach could disrupt organizational whiteness and foster the emergence of more inclusive practices.

Keywords: intervention research, diversity management, organizational whiteness, systemic racism, conscientization, dialogue for social change

## INTRODUCTION

Il y a cinq ans, le lundi 25 mai 2020, marque un moment que je considère comme historique dans l'histoire du monde occidental. En effet, en pleine pandémie de COVID-19, George Floyd, un Américain noir de 46 ans, a été tué par un policier blanc en plein jour. Rien de nouveau, certes : une personne racialisée de plus à être victime de violence policière aux États-Unis. Les statistiques démontrent d'ores et déjà que la violence policière est la cause principale de décès pour les hommes aux États-Unis et qu'un homme noir sur mille risques de se faire tuer par les forces de l'ordre (Edward et coll., 2019). Cette réalité touche aussi les femmes noires et les membres de races et d'ethnies non blanches (*ibid*). Cependant, cette scène troublante, filmée et devenue virale sur les médias sociaux, a permis au monde entier d'entendre cet homme tenter tant bien que mal de dire qu'il n'était plus en mesure de respirer : « *I can't breathe* ». Une scène qui, selon moi, fait état de la déshumanisation accablante, mais trop souvent invisibilisée dont sont victimes les personnes racialisées. Derek Chauvin, le meurtrier, et le reste du corps policier affirmaient qu'ils n'avaient pas entendu George Floyd balbutier ces mots. Cette situation est devenue un catalyseur de luttes, d'une volonté de parler plus fort, de ne plus taire le racisme quotidien vécu par les communautés racialisées. Des manifestations ont éclaté partout aux États-Unis et dépassé les frontières américaines pour soulever des mobilisations à l'international. Des manifestations, des marches pacifiques, des balados, des émissions spéciales, des mots-clics, des regroupements militants et bien d'autres initiatives voient le jour ; les personnes victimes de racisme ne veulent plus se taire. Un nouveau slogan scandé — « *Do you hear us now?* » [« *Et maintenant, vous nous entendez ?* »] — a même été inscrit sur les murs intérieurs du commissariat où travaillait le policier Derek Chauvin (Radio-Canada, 2020). Ce moment historique marque une volonté des communautés

historiquement marginalisées de prendre la parole, de nommer les injustices vécues et de ne plus se taire.

Bien que les luttes et les mouvements antiracistes soient toujours présents, cet événement tragique a permis de mettre l'accent sur la problématique du racisme systémique. La mort de George Floyd a relancé les mouvements qui militent pour l'égalité sociale, suscitant des discussions politiques et publiques sur le racisme systémique. Par exemple au Québec, l'expression *racisme systémique* avait fait son entrée dans le vocabulaire dans les années 1990 et était utilisée dans le monde scientifique et par des organisations antiracistes (Lévesque et Barbeau, 2021). Cependant, ce n'est qu'en 2020, après l'émergence du mouvement Black Lives Matter, que cette expression a fait son entrée dans le langage courant, connaissant une croissance exponentielle après les décès de George Floyd et de Joyce Echaquan (op. cit.).

En tant que femme racialisée, née au Québec de parents immigrants, ayant beaucoup de parenté aux États-Unis et attendant, au moment de cet événement, ses deux premiers enfants, la mort de George Floyd est venue renforcer en moi des sentiments de colère, de frustration et d'humiliation. Du même coup, cela a ravivé des souvenirs de microagressions racistes que j'avais déjà vécues. Ces événements font malheureusement partie du quotidien d'une femme noire vivant dans une société où le patriarcat et la suprématie blanche sont encore très présents. Bien entendu, en tant que chercheuse, cet événement, comme tous les précédents d'ailleurs, a aussi suscité des réflexions et des questionnements sur ma réalité sociale et sur la manière de la faire évoluer. Enfin, cet événement tragique démontre une fois de plus que les injustices sociales et le racisme systémique sont, encore aujourd'hui, bel et bien présents. C'est d'ailleurs pour cette raison que j'ai décidé de changer mon sujet initial de thèse pour m'intéresser à la conscientisation du racisme systémique en organisation. En effet, tandis que les réactions suscitées par cet événement révélaient

une souffrance profonde au sein des communautés noires et racialisées, confrontées à une réalité occultée de façon systémique, il m'était difficile de ne pas prêter attention aux discours de celles et ceux qui percevaient cette situation comme un cas isolé ou une exagération généralisante. De tels propos, qu'ils soient exprimés de manière consciente ou non, ne faisaient qu'amplifier une douleur déjà profondément enracinée. Mon désir était donc, par ma thèse, de créer une société plus inclusive en facilitant l'écoute active des voix marginalisées. Alors que des débats à l'intérieur même des communautés racialisées sur la manière de dénoncer et de se mobiliser face à la problématique du racisme se faisaient sentir, j'ai eu le désir d'étudier comment aider à prendre conscience de cette réalité. Comment pouvons-nous être entendus pour que le message soit reçu de façon efficace et que celui-ci mène vers une réelle transformation sociale ?

Cinq ans plus tard, nous pouvons nous demander quelles avancées en matière de luttes contre le racisme ont pris place. Ces dernières années ont été parsemées de débats sémantiques sur les termes et les formules discursives à utiliser pour nommer les injustices. Prenons, par exemple, le chef de la Coalition Avenir Québec (CAQ) et le premier ministre du Québec, François Legault, qui refuse de reconnaître la formule *racisme systémique*, car, selon ses dires, « [il] y a des gens qui sont racistes, mais le peuple québécois n'est pas raciste » (cité par Fanny Lévesque, *La Presse*, 6 octobre 2020). Les affirmations du premier ministre ont suscité de fortes réactions — tant positives que négatives —, ce qui montre bien que le caractère systémique du racisme au Québec fait polémique. Encore plus récemment, en novembre 2024, les propos du député solidaire, Haroun Bouazzi, qui dénonçait la participation de l'Assemblée nationale à une construction négative de l'autre — soit les minorités ethniques et religieuses — par l'entremise de discours intolérants, discriminatoires et racistes, ont généré une controverse publique. Cette situation actuelle démontre,

encore une fois, que le peuple québécois ne s'entend pas sur « ce qu'est » le racisme systémique ou sur « ce qui y contribue ».

Ces cinq dernières années ont aussi été marquées par l'augmentation du nombre de politiques d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) en place dans différents secteurs privés et publics à la suite de pressions sociales. Bien que l'engouement pour les thématiques EDI ait connu une recrudescence, une résistance constante s'est fait sentir. Cette résistance parfois silencieuse et insidieuse, qui émerge quand une société réalise des progrès en matière de justice sociale, est décrite par Anderson (2016) par le terme rage blanche (*white rage*) : il s'agit d'une forme de résistance contre les avancées dans la lutte antiraciste. La résistance blanche diffère de la résistance noire, qui cherche à renverser l'ordre établi par des manifestations ou des révoltes, en ce qu'elle se manifeste principalement au sein des institutions et du système juridique grâce à des lois, des politiques et des décisions juridiques. Dans son ouvrage, Anderson relate cinq moments historiques de la résistance blanche, parmi lesquels figurent : la fin de la guerre civile et la période de reconstruction, la grande migration des Afro-Américains du Sud vers le Nord, la déségrégation, le mouvement des droits civiques et l'élection du président Barack Obama. Ce sont des périodes durant lesquelles le statu quo racial a été ébranlé, mais ont été accueillies par une résistance organisée et féroce. Force est de croire que les événements de 2020, dont la montée du mouvement Black Lives Matter et les gains pour les luttes antiracistes, nous prouvent encore une fois la présence de ce cercle vicieux qui enflamme la résistance blanche. Cette contre-offensive blanche se cache sous des justifications qui paraissent neutres ou simplement technocratiques, mais qui, en réalité, viennent préserver la hiérarchie raciale. En réalité, cette résistance blanche aux luttes antiracistes est structurée, intentionnelle et durable.

La réélection du président Trump en 2024, à la suite de son positionnement radical contre les initiatives EDI, peut être considérée comme une manifestation de cette rage blanche que propose Anderson. Effectivement, Donald Trump était président lors de la mort de George Floyd et ses premiers propos sur Twitter (maintenant la plateforme X) démontraient son manque de sensibilité et de compréhension de l'enjeu en question. Il avait affirmé : « Quand les pillages commencent, les tirs commencent aussi » (traduction libre). Un appel à la violence à peine voilé face aux manifestations organisées pour combattre et dénoncer la violence policière. En réponse aux réactions controversées, il avait fini par nuancer son discours en disant « comprendre » la douleur de la famille du défunt. Aujourd’hui, Trump est de retour pour un deuxième mandat et les premiers mois qui ont suivi son investiture démontrent déjà la fragilité des avancées préalablement acquises sous l’administration Biden. Le président Trump s’est prononcé défavorablement sur les politiques EDI, en prônant la méritocratie : « Le président Trump rétablit l’équité et la reddition de comptes dans les embauches fédérales, et met fin aux initiatives DEI dans l’ensemble du gouvernement fédéral » (White House, 2025, traduction libre). Selon lui, toutes initiatives recherchant l’équité découlent d’un programme idéologique qui occulte le mérite. C’est pourquoi, au cours de la première semaine de son mandat, le président Trump a signé un décret présidentiel rétablissant un système de recrutement et de promotion fondé sur le mérite au sein de l’administration fédérale. Par ailleurs, il a signé un second décret mettant fin aux programmes EDI, jugés radicaux et coûteux, ainsi qu’à toute forme de traitement préférentiel y étant associée. À ce sujet, le président Trump a déclaré : « Nous mettrons un terme à tous les programmes de diversité, d’équité et d’inclusion dans l’ensemble du gouvernement fédéral » (White House, 2025, traduction libre). Plus encore, Trump a menacé de retenir les subventions de toutes les écoles refusant d’éliminer leurs programmes EDI. Ajoutons à cela la controverse centrée sur l’université Harvard, qui tient tête face à cette ingérence politique (Mehta, 2025). La situation vécue au cours des derniers

mois, qui pousse plusieurs organisations et professionnels à se questionner sur l'avenir des programmes EDI, réitère l'importance de s'attarder aux questions qui me portent. Comment pouvons-nous créer dans les organisations des espaces communicationnels pour faire prendre conscience des inégalités vécues ? Comment pouvons-nous être entendus ? Comment pouvons-nous amener un changement réel dans la société pour que celle-ci devienne plus inclusive ?

Sans avoir la prétention de mettre fin au racisme systémique en organisation, je crois qu'il faut être intentionnel et viser à intervenir concrètement dans toutes les sphères de la société pour rechercher une justice sociale. C'est ce que je vise à accomplir à travers ma thèse : participer à la transformation concrète de la réalité oppressive des personnes racialisées au Québec. Pour ce faire, j'ai mené une recherche-intervention au sein d'une organisation, plus précisément une institution financière (IF). Cette recherche-intervention s'est insérée dans un programme de gestion de la diversité de l'IF et a pris la forme d'un accompagnement de l'équipe de recrutement dans un processus de conscientisation de la suprématie blanche et des pratiques communicationnelles qui la reproduisent, le but étant de travailler avec les membres de l'équipe pour questionner les pratiques et les structures de recrutement, notamment en prenant conscience des biais inconscients qui participent à la création et au maintien des inégalités raciales.

Comme vous pouvez le constater par la teneur de cette introduction, le sujet me touche directement. Il éveille chez moi de multiples émotions qui ne me laissent pas indifférente et qui me demandent un effort supplémentaire pour ne pas laisser mon affect prendre le dessus. Le découragement, l'illumination, l'incompréhension, l'excitation, l'espoir et la rage sont tous des sentiments contradictoires ou ambivalents qui m'habitent en lien avec ce sujet. Au-delà de la volonté de nourrir le débat scientifique, cette recherche constitue une réflexion intime et persistante sur cette problématique qui m'anime ainsi qu'un exercice introspectif me permettant d'interroger

la posture que je souhaite adopter pour contribuer au changement. Trop souvent, je me suis demandé si je devais être plus vocale ou, à l'inverse, plus complaisante, comment je devais exprimer l'inexprimable, comment je devais dénoncer ces injustices qui marquent mon existence et celle de ceux qui me ressemblent. Je ne me fais pas d'illusions : une problématique complexe exige une réponse nuancée et réfléchie. C'est pourquoi je laisse coexister les discours opposés, et même ceux qui semblent incompatibles, pour tenter d'en faire sens. Je veux m'accrocher à l'idée que la majorité des personnes sont capables d'être sensibles à l'autre. Je désire croire que, peu importe l'appartenance partisane ou idéologique d'une personne, nul ne peut rester insensible à la scène d'un homme faussement accusé d'avoir utilisé un billet contrefait de 20 \$ et qui meurt en implorant une bouffée d'air.

Cette thèse est donc structurée en trois parties : la première partie développe la problématisation en deux axes. Un premier axe, présenté dans le chapitre 1, concerne le débat académique autour du racisme systémique en organisation et de la blanchitude<sup>1</sup> organisationnelle. Le deuxième axe concerne la problématique situationnelle, c'est-à-dire la manière dont la question de la blanchitude organisationnelle a été contextualisée dans le milieu de l'intervention. Ce deuxième axe se décline en deux chapitres : un premier qui touche la gestion de la diversité (chapitre 2) et un deuxième qui aborde les biais inconscients, plus particulièrement en matière de recrutement (chapitre 3). La première partie de la thèse se conclut avec la présentation de la question de recherche-intervention et de ses objectifs.

La deuxième partie de la thèse est composée de deux chapitres interreliés, soit le cadre conceptuel (chapitre 4) et le cadre méthodologique (chapitre 5), lesquels développent le cadrage de

---

<sup>1</sup> Bien que la traduction *blanchité* soit récemment plus utilisée, nous sommes d'avis que le suffixe *tude* illustre de façon plus efficace la condition et l'état des organisations que nous tentons d'étoffer dans cette recherche-intervention.

cette recherche-intervention autour de la proposition du dialogue comme outil de conscientisation de la blanchitude organisationnelle. La troisième partie, déclinée en deux chapitres (chapitres 6 et 7), présente les résultats de la recherche. Nous présentons l'approche communicationnelle adoptée par la chercheuse-intervenante, les stratégies d'intervention mises en œuvre, ainsi que la manière dont le dialogue s'est révélé un outil de conscientisation. Nous abordons ensuite la façon dont la blanchitude organisationnelle est perpétuée et maintenue en tant que système normatif au sein de l'organisation. La discussion expose les grandes lignes de cette recherche-intervention, ses apports scientifiques et ses limites ainsi que des pistes de recherches pertinentes pour approfondir ce champ d'études. La thèse se conclut avec un retour réflexif sur notre démarche et les apprentissages retenus.

Tous les chapitres de cette thèse ont été rédigés à la première personne du pluriel. Il convient de préciser que, dans cette thèse, l'usage du « nous » ne correspond pas au « nous » distancié habituellement privilégié dans l'écriture scientifique ; il s'agit plutôt d'un « nous » collectif, porteur d'une expérience partagée au sein des communautés que je cherche à représenter et auxquelles j'appartiens. Nos vécus, bien que multiples et singuliers, sont traversés par des réalités communes d'oppression, dans un contexte marqué par une déshumanisation historique (Kilomba, 2021). Cette recherche s'inscrit dans une démarche engagée : elle est menée pour les communautés racialisées (et de concert avec elles), pour ma famille, mes proches et tout particulièrement mes enfants. Elle constitue, aussi modeste soit-elle, une tentative de transmission, un geste de contribution à la lutte contre les inégalités raciales et à la transformation sociale. Ce choix stylistique et épistémologique s'ancre dans un fondement ontologique reconnaissant la personne chercheuse comme un sujet impliqué, dont la posture, les vécus et les interactions façonnent la compréhension du terrain et des dynamiques étudiées (Kilomba, 2021 ; Haraway, 2013).



## PARTIE I : PROBLÉMATIQUE

La problématique étudiée dans cette recherche-intervention est présentée dans les trois premiers chapitres de cette thèse. Dans le chapitre 1, nous abordons le débat académique entourant le racisme systémique en organisation et celui de la blanchitude organisationnelle. Pour ce faire, nous commençons par définir le concept de racisme avant d'aborder les études en communication organisationnelle qui s'intéressent au lien entre la race et l'organisation. Cette entrée en la matière nous permettra de cadrer la problématique du racisme systémique en milieu de travail, avant de présenter la suprématie blanche comme racine de celui-ci. Ensuite, nous présenterons la littérature sur l'idéologie *colorblind* qui nuit à la visibilité des inégalités et, par le fait même, empêche la déconstruction de ce système oppressif. Pour finir, nous présenterons le concept de blanchitude organisationnelle comme élément central dans la construction de cette problématique.

Le deuxième axe de cette première partie de la thèse, constitué des chapitres 2 et 3, présente la problématique situationnelle de la recherche-intervention. Tout d'abord, il contextualise la question de la blanchitude organisationnelle dans le milieu de l'intervention. Pour ce faire, le chapitre 2 présente l'évolution des initiatives EDI au sein de l'IF et de l'écosystème corporatif qui, au moment de l'intervention, gère cette pratique EDI. Ce positionnement de l'IF nous amène à discuter la littérature sur la gestion de la diversité avant d'effectuer une lecture communicationnelle de celle-ci. Le chapitre 3 aborde les biais inconscients, et ce, plus particulièrement en matière de recrutement. Ce chapitre a pour objectif de mettre en perspective la problématique générale de la blanchitude organisationnelle dans le contexte de l'IF, afin d'en dégager un axe d'intervention pertinent. La première partie de la thèse se conclut par la formulation de la question de recherche ainsi que par la définition des objectifs poursuivis.



# CHAPITRE 1

## RACISME SYSTÉMIQUE EN ORGANISATION : ÉTAT DES LIEUX ET RACINES DU PROBLÈME

L'objectif de ce chapitre est de cerner la problématique du racisme systémique en organisation en présentant les termes, les idéologies et les paradigmes qui le définissent. Pour ce faire, nous définirons le concept de racisme systémique et son impact en milieu de travail. Par la suite, nous aborderons le concept de suprématie blanche avant de présenter les débats théoriques centraux à l'idéologie *colorblind* et des organisations blanches [*white organizations*].

### 1.1. Racisme systémique : origines et définitions

Le terme *racisme*, tel que nous l'utilisons de nos jours en Occident, est apparu dans l'entre-deux-guerres et a fait son entrée dans le dictionnaire Larousse en 1932 (Wiewiorka 1998 : 15). Dans ces débuts, la définition du racisme était d'ordre biologique et proposait une classification des êtres humains en fonction de *races* en distinguant les caractéristiques biologiques ou physiques et en affirmant que celles-ci étaient intimement liées à leurs capacités psychologiques ou intellectuelles (Wiewiorka, 1998).

Par la suite, au début des années 1950, une nouvelle forme de racisme s'est développée qui ne se basait plus sur les attributs biologiques, mais plutôt sur les différences culturelles. Dans le même ordre d'idée, Pierre-André Taguieff (2013) présente les deux conceptions de la diversité humaine qui engendre le racisme comme étant *biologisant* ou *culturalisant*. La conception de Taguieff soulève que le racisme va au-delà d'une conception biologisante de la race, mais englobe aussi une conception culturalisante qui, en d'autres mots, recatégorise la diversité humaine et justifie l'oppression de certaines communautés. Ainsi, « les rapports sociaux de race semblent avoir

conservé leur emprise sur la structure sociale comme sur les consciences individuelles » (Cervulle, 2012, p. 37). Ce « nouveau » racisme, qui se décline à travers les enjeux d'intégration, les cultures, les traditions culturelles et, bien sûr, les religions, continue à forger les rapports sociaux et les interactions entre les êtres humains (Cervulle, 2012 ; Simon, 2017 ; Simpson, 2008). En ce sens, la *race* marque l'expérience, restreint la mobilité sociale et configure la subjectivité (Cervulle, 2012). Ainsi, Taguieff (2013) explique que :

Le racisme surgit lorsqu'une certaine conceptualisation de la diversité humaine — « biologisante » (sang, race, héritage) ou « culturalisante » (civilisation, histoire, culture, ethnicité) — est mise au service d'intérêts politiques et sociaux, en vue de légitimer un mode d'exclusion (ségrégation, discrimination, expulsion, extermination) ou un mode d'exploitation d'une catégorie de population soumise à un système de domination (esclavagisme, colonialisme) (p. 1572).

Effectivement, cette conceptualisation raciale est imbriquée dans toutes les sphères de la société et, tout comme l'affirme Taguieff (2013), est mise au service d'intérêts politiques et sociaux. Nous ne pouvons pas aborder le racisme comme fait social, sans nommer les apports de Charles W. Mills, philosophe clé pour la lutte antiraciste, qui dans son ouvrage « Le contrat racial » (1997) critique la théorie du contrat social, en exposant les failles et en argumentant que celui-ci est avant tout un contrat racial. Ce contrat a contribué à façonné le système de domination européenne, et le processus de racialisation qui a construit les Blancs en tant que personnes à part entière et les non-Blancs en tant que sous-personnes. Charles W. Mills (1997) dénonce les injustices raciales et s'oppose à l'idée du contrat social. En effet, le racisme vient influencer les politiques d'immigration, la division du travail, la segmentation de l'espace urbain et la construction sociale des sujets qui la composent. L'ordre racial, tel que Mills l'argumente, est un fondement de nos

sociétés et perpétue la reconduction des priviléges pour les personnes blanches et la domination. C'est d'ailleurs pour cette raison que certains auteurs et autrices (Bonilla-Silva, 1997-2022 ; Cervulle, 2012 ; Simon, 2017 ; Roediger, 2005 ; Delgado et Stefancic, 2017 ; Simpson, 2008) caractérisent le racisme comme étant de nature systémique. Reprenons ici les propos éclairants de Cervulle (2012) :

Appréhender le racisme en tant que systémique revient à saisir la notion de race non comme quelque réminiscence d'une idéologie scientiste passée, mais en tant que « *fait social* » dont la propriété cardinale est qu'il exerce un « *ascendant* [...] sur les consciences particulières » et dont « *est manifeste la répercussion sur l'organisation sociale* » [...] (p. 38, italique dans l'original)

Selon cette perspective, le racisme ne réfère pas seulement à des actions de discrimination posées par des individus, mais aussi à un système qui privilégie un groupe plutôt qu'un autre en raison d'une identification raciale (Bento, 2022; Bonilla-Silva, 1997-2022 ; Cervulle, 2012 ; Delgado et Stefancic, 2017 ; Roediger, 2005 ; Simon, 2017 ; Simpson, 2008). Les grands jalons de cette vision systémique du racisme sont présentés par Sabbagh (2022) comme suit :

Devenu par conséquent invisible pour la plupart des Blancs, ce racisme « systémique » ou « structurel » serait un « phénomène social total » (Balibar et Wallerstein 2007 [1988] : 28), un ordre à la perpétuation desquels les acteurs sociaux ne peuvent s'extirper (Blauner, 1972 ; Omi et Winant, 2014 [1986] ; Bonilla-Silva, 2018 [2003] ; Feagin, 2006). En outre, il s'agirait d'un ordre mondial indissociable de la modernité elle-même, issu de l'expansion du colonialisme européen<sup>7</sup> et caractérisé par un clivage binaire entre Blancs et non-Blancs dont le périmètre d'application serait aujourd'hui sans limite (Winant 2001 : 1, 3 ; Mills 2003 : 180 ; Lake et Reynolds 2012 ; Emirbayer et Desmond 2015 : 15). (p. 59)

En d'autres mots, le racisme systémique est une conséquence du passé colonial et esclavagiste qui façonne l'organisation sociale et dans laquelle chaque individu participe d'une

manière ou d'une autre. La vision du racisme en tant que système est résumée par Sabbagh (2022)<sup>2</sup> dans ces mots : il s'agit d'« un système relativement stable produisant et reproduisant des inégalités de résultats (tenues pour injustes) entre groupes conventionnellement définis comme raciaux ainsi que la hiérarchie qu'elles reflètent » (p. 59). Cependant, l'auteur affirme que cette vision semble « condamnée à osciller entre deux écueils opposés » (p. 63). D'une part, la déresponsabilisation des individus en désignant le système comme perpétuateur principal des inégalités et de l'oppression, et d'une autre part, la culpabilisation stigmatisante des individus qui, malgré leurs convictions antiracistes, participent inconsciemment à la perpétuation du système inégalitaire par leurs gestes et dispositions mentales. En effet, le terme racisme présent dans l'usage commun conserve une dimension évaluative et péjorative très forte qui vient obstruer sa valeur descriptive.

Alors que le premier écueil vient diluer la charge accusatoire et banaliser la lutte antiraciste, le deuxième écueil vient générer une réaction émotionnelle défensive qui peut tout autant nuire à la lutte. À cela, l'auteur explique que :

[l'utilisation du terme racisme systémique] ne peut que faire obstacle au dialogue, [la personne] accusée consacrant alors toute son énergie à récuser la qualification infamante présumée viser sa personne plutôt qu'à reconsiderer ce qui, dans son comportement, a pu éventuellement contribuer à produire cette situation inconfortable [...] (Sabbagh, 2022, p. 63).

---

<sup>2</sup> Sabbagh (2022) distingue trois conceptions du racisme : le racisme systémique (décrit au point 1.1), le racisme idéologique et le racisme psychosocial. Le racisme idéologique considère le racisme comme un élément constitutif d'un système de subordination. Dans cette vision, le racisme possède une fonction de légitimation des comportements oppressifs, d'exploitation et d'exclusion en exerçant une hiérarchisation des *races* qu'il définit par six principes (voir Sabbagh, 2022, p. 57). Quant au racisme psychosocial, il permet de cadrer le phénomène dans un contexte interactionnel de socialisation et de coconstruction avec son environnement. Dans cette vision, le racisme est défini « comme une gamme d'affects négatifs déterminés par l'appartenance perçue de leur objet à un groupe racial prédéfini » (Sabbagh, 2022, p. 58). Cette perspective explique que les affects négatifs peuvent être décrits comme racistes : « [m]ême si l'individu qui les éprouve n'adhère pas au corpus doctrinal du racisme comme idéologie et ne considère pas que la “race” de la cible les justifie : une émotion négative est le plus souvent involontaire et peut même être plus ou moins efficacement réprimée » (p. 58). Ainsi, nous pouvons comprendre que les manifestations du racisme peuvent se transformer et évoluer dans le temps. De ce fait, il est important de continuellement s'arrêter et d'analyser les nouvelles manifestations de ces affects négatifs en fonction de l'environnement (Sabbagh, 2022).

Cette réflexion critique de l'utilisation pragmatique du racisme systémique est intéressante d'autant plus que cette thèse a pour objectif d'intervenir dans une organisation afin d'y accompagner une transformation dans la forme d'une prise de conscience du racisme systémique. Néanmoins, la conceptualisation et la réalité qu'elle dénonce n'en sont pas moins pertinentes. C'est d'ailleurs dans un souci de clarification et de justification de l'importance de la nature systémique du racisme que Bonilla-Silva (2022) réclarifie les tenants de cette conceptualisation. Dans un article paru en 2022 intitulé *What Makes Systemic Racism Systemic?*, l'auteur définit le racisme systémique comme suit : « Le racisme structurel <sup>3</sup> désigne des sociétés dans lesquelles les récompenses sociales, politiques, économiques, culturelles et même psychologiques sont en partie réparties selon des lignes raciales » (p. 519, traduction libre). À la suite des mouvements sociaux contre la brutalité policière et le racisme systémique de 2020, l'auteur a eu la motivation d'agrémenter sa théorisation à la lumière des critiques, de nouveaux concepts, ainsi que des nouvelles données, pistes et orientations. Cet ouvrage offre des éléments de réflexion aux deux écueils mentionnés par Sabbagh (2022). Tout d'abord, en ce qui a trait à la déresponsabilisation des individus par la centralisation du rôle joué par le système, Bonilla-Silva (2022) rappelle que, pour comprendre la nature systémique du racisme, il est primordial d'analyser les pratiques collectives, les mécanismes et les comportements qui reproduisent et maintiennent la domination raciale. Ainsi, il affirme :

Si les dispositifs structurels sont des réseaux d'individus qui agissent de concert<sup>8</sup>, alors il est nécessaire de prendre en compte les individus eux-mêmes et leurs actions dans la construction des structures raciales de la vie sociale, en particulier celles qui sont normatives et apparemment non raciales. Sans cela, la « structure » se transforme en une entité intangible, composée d'agents distants et flous. Après tout, les « structures raciales » et les « pratiques structurelles » ne sont pas des notions purement théoriques. Ce sont des

---

<sup>3</sup> « Je rappelle que, suivant la définition proposée par Whitmeyer (1994), j'entends par structure l'ensemble des réseaux de relations interactionnelles entre parties prenantes, ainsi que la répartition des caractéristiques socialement significatives de ces parties prenantes et de leurs regroupements (p. 154) » (Bonilla-Silva, 2022, traduction libre).

réalités concrètes, bien vivantes, mises en œuvre par des individus — dont la majorité (principalement des personnes blanches) pose des gestes à caractère racial sans réflexion consciente ni intention manifeste<sup>9</sup> (Bonilla-Silva, 2022, p. 519, traduction libre).

Dans ces arguments, nous pouvons voir l'importance des individus et leur participation active dans la création de leur environnement. Les individus ne sont pas perçus comme des « victimes » d'un système ; bien au contraire, ils sont considérés comme des parties prenantes, étant ceux et celles qui le mettent en acte. Ainsi, l'un des plus grands obstacles à la lutte antiraciste est le refus de voir l'impact de la racialisation dans le système social en mettant strictement l'accent sur « les personnes racistes » et non sur la participation collective de l'ensemble des groupes. Bonilla-Silva défend que « la participation quasi automatique des personnes blanches à la domination raciale s'explique par le fait que leur subjectivité raciale est préfigurée par des “habitudes inconscientes” (Sullivan, 2006) et par la multiplicité des pratiques de vie habitudes inconscientes » (Sullivan, 2006) et par la multiplicité des pratiques de vie à caractère racial » (Bonilla-Silva, 2022, p. 521, traduction libre). En contrepartie, cela ne veut pas dire que des personnes blanches ne puissent être sincèrement et concrètement impliquées dans la déconstruction du système de domination raciale. Dans le même sens, il décrit que les personnes de couleur, par leur position d'opprimés, participent au maintien du système oppressif de façon majoritairement inconsciente et involontaire. Cela étant dit, les personnes de couleur, tout comme les personnes blanches, peuvent aussi participer au maintien et à la reproduction du racisme systémique. Dans cette conjoncture, les racines du système sont ancrées dans des enjeux de domination et, de ce fait, les normes, les cultures et les pratiques qui en découlent perpétuent automatiquement les inégalités raciales (Bonilla-Silva, 2022 ; Camic, 1986). Les manifestations de cette domination raciale se transforment continuellement alors que les normes et les pratiques évoluent. Ainsi, ce n'est que par une prise de conscience de la nature collective du racisme systémique qu'il est possible de

l'adresser (Bonilla-Silva, 2022). Ainsi, une conception du racisme en tant que système ne déresponsabilise pas l'individu ; bien au contraire, cela devrait encourager l'individu à s'impliquer davantage dans la déconstruction de ce racisme.

Quant au deuxième écueil que mentionne Sabbagh (2022), qui fait référence à la dureté du terme *racisme*, générant une émotion réactive et compliquant le dialogue nécessaire à la prise de conscience des comportements problématiques, Bonilla-Silva (2022) offre des pistes intéressantes qui s'alignent avec la pensée de Sabbagh. En effet, il affirme que, malgré la force normative du mot *racisme*, il ne l'utilise plus dans ses travaux, l'interprétation générale de ce terme engendrant une division de la population entre personnes racistes et non racistes. Cette perspective ne s'accorde pas à la vision d'un enjeu systémique où toutes les personnes expérimentent le phénomène de racialisation (Omi et Winant, 1986). Au-delà de l'enjeu pragmatique que mentionne aussi Sabbagh, Bonilla-Silva soulève, dans cette réflexion, l'incongruence de l'utilisation du terme *racisme* pour distinguer un groupe de personnes, puisque tous les individus de la société sont racialisés et participent au maintien du racisme systémique. À ce sujet, des universitaires (Frankenberg 1993 ; Mahony 1997 ; Gallagher 1998) se sont intéressés à la construction sociale de la blanchitude [whiteness], qui positionne les personnes blanches comme un groupe privilégié en opposition aux groupes communément appelés *racialisés* (Levine-Rasky, 2002). Frankenberg (1993) argumente qu'« il est impératif de “racialiser” les Blancs pour leur faire prendre conscience de leur privilège » (Bosa, 2012, p. 138) et, ainsi, combattre efficacement le racisme. Ces études permettent de faire un lien entre l'oppression, les relations de domination et les priviléges que confère l'identité raciale, tout en expliquant que ces priviléges ne sont pas qu'une simple conséquence de la blanchitude, mais qu'ils sont, en fait, maintenus par le système social qui protège le groupe dominant face à l'oppression (Levine-Rasy, 2002 ; Bosa, 2012). De plus, selon Bonilla-Silva (2022), l'utilisation

du mot *racisme* met l'accent sur l'individu plutôt que sur l'identification des structures et des pratiques collectives qui perpétuent la domination raciale.

Dans cette thèse, la notion de race est abordée non pas à partir d'un cadre idéologique biologisant, mais dans une optique constructiviste. En d'autres mots, ce concept est traité d'un point de vue social, comme phénomène de racialisation, où la race est socialement construite telle que l'a défini Patrick Simon (2017), c'est-à-dire comme un « [p]rocessus par lequel des personnes sont désignées à partir de caractéristiques "raciales" (principalement couleur de peau ou phénotype) — elles sont dites "racialisées" ou "racisées". Le terme peut aussi désigner des situations sociales interprétées en tenant compte de la "race" » (p. 2). Dans cette optique, les personnes dites *racialisées* ou *racisées* représentent seulement les personnes qui n'ont pas de priviléges attribués à leur identification raciale. Cela dit, bien que nous secondions la pensée des universitaires qui réitèrent que toutes personnes — blanches ou non blanches — traversent le processus de racialisation, nous utiliserons tout de même, à des fins pratiques, la formule *personnes racialisées* ou *communautés racialisées* pour traiter des groupes opprimés, tout comme le suggère Simon (2017). En dépit du travail colossal effectué par les universitaires qui se dévouent aux *critical white studies* (CWS) qui documentent la construction sociale des identités et des subjectivités blanches, ces réalisations et tout ce qui en découle ne sont pas encore bien répandus hors du milieu scientifique. De plus, comme l'un des objectifs de cette thèse est d'accompagner la prise de conscience à travers le processus de cette recherche-intervention, il s'y trouve une volonté d'accompagner les personnes qui participent à la réalisation de ce phénomène de racialisation et de son impact sur le maintien du racisme systémique. Nous pouvons voir que le racisme a évolué à travers les années et sa manifestation actuelle, bien que plus subtile, n'est pas moins dommageable. C'est pourquoi plusieurs

universitaires suggèrent la formule *racisme systémique* pour faire état de la nature intrinsèque de la race dans la construction sociale.

## **1.2. Racisme et organisation**

Avant de nous concentrer sur les études qui dénoncent la blanchitude organisationnelle et l'idéologie *colorblind* sous-jacente, attardons-nous à la littérature qui détaille le lien entre la race et les organisations. Des recherches dans le champ des études organisationnelles démontrent que la race joue un rôle central dans le positionnement d'un individu en organisation (Wooten, 2019). Plus encore, la race transcende tous les aspects de la vie organisationnelle (Wooten et Couloute, 2017). Wingfield (2010) explique que l'enjeu ne réside pas dans le fait que toutes les organisations possèdent des objectifs explicitement racistes. En outre, les recherches mettent en évidence que les organisations fonctionnent à l'intérieur d'un système social constitué par la racialisation et qui, par le fait même : (a) limite les manifestations émotionnelles du personnel noir (Wingfield, 2010) ; (b) hiérarchise le statut des organisations en considérant celles qui desservent les groupes minoritaires comme étant moins prestigieuses (Damaske, 2019 ; Wooten, 2015) et en refusant de leur attribuer le crédit pour leur innovation (Morris, 2015) ; et (c) exerce une forme de ségrégation entre les Noirs et les Blancs dans des professions différentes (Stainback et Tomaskovic-Devey, 2012). Ces différentes études nous démontrent que la racialisation d'un individu influencera certainement son expérience au sein d'une organisation. Cette réalité peut être expliquée du fait que les technologies et les processus qui renforcent les différences raciales sont imbriqués dans la fondation de ces organisations contemporaines (Wooten, 2019). En effet, comme bien le note Wooten (2019) :

Lorsque l'on reconnaît que nombre de formes organisationnelles contemporaines s'inscrivent historiquement dans des systèmes de domination raciale (Beckert et Rockman, 2016), l'analyse sociologique que l'on en fait s'en trouve réorientée : la race se révèle alors comme un phénomène structurel inscrit au cœur des dynamiques organisationnelles, et non comme une simple propriété des individus (p. 2, traduction libre).

Ces apports théoriques nous permettent d'identifier la race comme un aspect central et constitutif des organisations contemporaines et nous invitent à l'étudier comme un objet d'analyse et de compréhension des réalités organisationnelles. En ce sens, nous pouvons considérer que la race, au même niveau que la taille ou le statut de l'organisation, est au cœur de l'*organizing* (Wooten, 2019).

Cette branche de la littérature entrevoit l'organisation comme un acteur social à part entière (Wooten, 2019). Effectivement, malgré le fait que l'organisation ne peut exister sans les personnes qui la constituent, celle-ci existe tout de même dans le cadre d'un système d'inégalités raciales (Acker, 2006) et « structure les tentatives d'accès aux ressources sociales, financières et politiques nécessaires à la survie des membres du personnel » (Wooten, 2019, p. 4, traduction libre). L'ouvrage *Race Organizations and the Organizing Process* répertorie les travaux de ce champ d'études qui dépeignent la race comme un élément fondamental — stratégique, logique ou procédural — qui forge les possibilités organisationnelles. Les chapitres qui abordent la race comme un élément stratégique soulignent comment certains individus ou groupes, au sein des organisations, s'approprient les représentations institutionnelles de la race — qu'ils contribuent à renforcer ou à transformer — dans une logique d'opportunisme stratégique, de positionnement ou de reproduction du pouvoir (Wooten, 2019). D'autres, qui considèrent la race sous un angle logique, analysent la façon dont l'identification raciale forge les extrants de l'organisation. À ce niveau, la littérature établit un lien entre les systèmes de croyances des cadres supérieurs et l'action individuelle au sein des organisations. Par exemple, Friedland et Alford (1991) soutiennent que chaque organisation possède une logique centrale composée de pratiques matérielles et de constructions symboliques qui animent le comportement individuel et organisationnel. Thornton,

Ocasio et Lounsbury (2012), quant à eux, soulignent dans leurs travaux le rôle des processus organisationnels et individuels par lesquels les agents reproduisent et transforment les logiques. Ces résultats résonnent avec les apports de Bonilla-Silva (2022), qui mentionne le rôle participatif des individus dans la construction (*l'enactement*) de leur environnement.

Finalement, en abordant la race en tant que processus, les scientifiques tentent d'identifier les pratiques organisationnelles — implicite ou explicite, idéologique, légal ou technologique — qui perpétuent et maintiennent les inégalités raciales au sein de l'organisation (Wooten, 2019). Ces variétés d'études et d'angles de recherche viennent réaffirmer la transcendance et la stratification de la race dans les organisations contemporaines en adoptant une vision systémique des enjeux.

Pour reprendre les propos de Wooten (2019) :

Plutôt que de situer l'action au niveau de l'individu en se concentrant sur la personne dirigeante ou les autres personnes décisionnaires, les chapitres de ce volume mettent en évidence les technologies organisationnelles (p. ex., la bureaucratie), les dispositifs institutionnels (p. ex., les lois Jim Crow) et les idéologies (p. ex., la suprématie blanche) qui permettent aux organisations de mener à bien leur propre projet racial (p. 10, traduction libre).

Dans le même ordre d'idées, nous pouvons argumenter que le refus de prendre en considération la notion de race dans l'étude et l'analyse d'une organisation en priorisant une vision *colorblind* vient obscurcir et mettre sous silence l'expérience des personnes racialisées non blanches. Dans la section suivante, nous regardons brièvement et plus particulièrement la littérature sur les enjeux de racisme systémique en milieu de travail. Cette révision nous permettra de comprendre que ces discriminations vécues par les communautés communément dites racialisées sont en réalité les manifestations visibles de ce qu'on présentera plus tard comme étant le phénomène de blanchitude

organisationnelle. Cette brève revue de la littérature servira de porte d’entrée pour illustrer la problématique sous-jacente qui prend racine dans l’idéologie de suprématie blanche.

### **1.2.2. Racisme systémique en milieu de travail**

Les enjeux relatifs au racisme systémique dans le contexte du travail sont présents dans différents pays occidentaux et affectent les personnes immigrantes et celles appartenant à diverses communautés ethniques. À travers les années, plusieurs études (Van De Walle, 2004 ; Michel, 1956 ; Manço et Barras, 2013 ; Morar-Vulcu, 2013 ; Bagalwa et Bolzman, 2013 ; Arcand, Lenoir et Helly, 2009 ; Boudarbat et Boulet, 2010 ; Benchaâlal, 2007 ; Cardu, 2007 ; Cousineau et Boudarbat, 2009 ; Lenoir et coll., 2008) ont démontré et dénoncé la présence d’inégalités raciales en milieu de travail. Par exemple, Michel (1956) a étudié la réalité des travailleurs algériens en France en s’attardant aux *discriminations professionnelles* au sein des entreprises. Linhart a fait état de la répartition ethnique des membres du personnel chez Citroën, qu’il caractérise de purement raciste et qui illustre les inégalités dans l’entreprise (Van de Walle, 2004). Dans un article coécrit en 2006, Meurs, Pailhé et Simon dénonçaient les inégalités entre générations liées à l’immigration et démontraient par leurs analyses que « les “secondes générations” connaissent toujours d’importantes difficultés pour entrer dans le marché du travail. À la surexposition au chômage s’ajoutent une plus grande précarité dans l’emploi et une dépendance à l’égard des emplois aidés » (p. 801). Toujours dans le même ordre d’idée, Pailhé (2008) a publié quelques années plus tard un article qui aborde la double discrimination sexiste et raciale que vivent les femmes issues de l’immigration en étudiant d’un côté l’accès à l’emploi tout court et, de l’autre, l’accès à un emploi stable des personnes descendant d’individus ayant immigrés du Maghreb. Cette

analyse révèle la persistance des écarts entre les personnes issues de parents immigrants et celles issues des parents natifs et vient contredire les hypothèses d'une mobilité intergénérationnelle justifiée par les gains d'une scolarisation et d'une socialisation en France (Pailhé, 2008, p. 93). Plus récemment, Ichou et Palheta (2023) ont publié, un ouvrage intitulé *Un salaire de la blanchité ? Les revenus salariaux, une dimension sous-estimée des inégalités ethnoraciales en France*. Cet article met en relief les fortes inégalités ethnoraciales de salaires (mensuels et horaires) qui existent au détriment des personnes originaires d'Afrique subsaharienne, d'outre-mer ou du Maghreb. De plus, cette étude démontre que ces inégalités sont plus marquées chez les hommes que chez les femmes et affectent plus considérablement les enfants de deux parents immigrés que ceux nés de couples mixtes.

Dans l'ouvrage *La diversité culturelle dans les PME : accès au travail et valorisation des ressources*, publié en 2013 sous la direction de Manço et de Barras, les différents auteurs et autrices interrogent les pratiques organisationnelles, telles que l'embauche, la rémunération, les modalités de contrôle, l'organisation du travail et la formation. Les études qui y sont présentées s'alignent pour affirmer que la diversité en entreprise peut servir à créer une cohésion sociale et bénéficier au bien-être au travail (Manço et Barras, 2013). Sans prendre pour autant une posture antiracisme, l'ouvrage dénote tout de même les enjeux que subissent les personnes racialisées au travail.

Par exemple, Morar-Vulcu (2013) explore les inégalités raciales du marché du travail belge. Le chercheur explique qu'en ce qui concerne les Roumains, les personnes immigrantes ont un accès limité à l'emploi et se heurtent à des discriminations. L'accès au travail des personnes roumaines s'inscrit dans un contexte d'exploitation constitué d'une ethnicisation des rapports de travail. Bagalwa et Bolzman (2013) ont observé des résultats similaires dans le cas de diplômés africains

en Suisse qui, à profil égal, sont désavantagés à l'embauche. Alors que la politique d'intégration suisse implique une lutte contre le racisme et une insertion durable des personnes immigrantes sur le marché du travail, les auteurs soulignent que la discrimination à l'emploi demeure l'un des principaux problèmes d'insertion. Carcillo et Valfort (2020) contribuent à cette littérature sur les discriminations raciales en emploi, en présentant des études empiriques d'envoi de curriculum vitae tests (*testings CV*) s'échelonnant sur une vingtaine d'années. Ces études démontrent que des Français blancs avaient de 50 à 100 % plus de chance d'être invités à un entretien d'embauche qu'un Français issu d'une minorité non blanche, donc racialisée.

Au Québec, la situation n'est pas différente. Plusieurs recherches (Arcand, Lenoir et Helly, 2009 ; Boudarbat et Boulet, 2010 ; Benchaâlal, 2007 ; Cardu, 2007 ; Cousineau et Boudarbat, 2009 ; Lenoir et coll., 2008) démontrent que les nouveaux arrivants éprouvent beaucoup d'obstacles en ce qui a trait à l'accès à l'emploi dans la province. Alors que le Québec possède un programme de sélection des travailleurs qualifiés (le Certificat de sélection du Québec ou CSQ), l'obtention d'un visa ne garantit pas pour autant l'accès à un travail qualifié. Au contraire, malgré la demande accrue dans les domaines présélectionnés par le gouvernement, un très faible pourcentage des travailleuses et de travailleurs immigrants qualifiés se voient offrir un contrat de travail dès leur arrivée (Masiorowska, 2013). Plus encore, en analysant les données du recensement canadien de 2016, Block et coll. (2019) ont démontré un écart salarial marqué — pouvant être jusqu'à 26 % inférieur — entre la main-d'œuvre descendant de personnes immigrantes racialisées de 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> génération et celle descendant de personnes immigrantes non racialisées.

Toujours dans la même lignée, le dossier publié en 2021 par Pierre et Bosset, intitulé *Racisme et discrimination systémique dans le Québec contemporain*, aborde les disparités et les inégalités

socio-économiques qui se présentent sous différentes formes et auxquelles sont confrontés les groupes racialisés, les Autochtones et les communautés noires (Pierre et Bosset, 2021). Dans une étude portant sur le secteur privé à Montréal, Triki-Yamani (2021) conclut que les pratiques de recrutement, de promotion et de sélection présentaient toutes des attitudes qui engendreraient le traitement inégal des employés et des employées issus d'une minorité visible. Les résultats de l'enquête de Beauregard (2021) sur l'inégalité ethnoraciale à l'embauche abondent dans le même sens, démontrant que la discrimination sévissait de façon équivalente dans les villes de Québec et de Montréal. Dans une autre étude, Otmani (2021) aborde le cas de médecins algériens à Montréal qui, malgré avoir été sélectionnés comme candidat à l'immigration sur la base de leur degré d'instruction, finissent par vivre de l'exclusion professionnelle et sociale.

Plus récemment, l'Observatoire des inégalités raciales au Québec (2022) a mené une étude empirique sur les expériences et les perceptions en matière de discrimination raciale dans l'emploi. En effet, désireuse de comprendre la matérialisation du racisme dans l'emploi, l'équipe a tenté de cibler la nature et les motifs des discriminations subies. Les résultats démontrent que les motifs de discrimination les plus courants comprennent l'ethnicité et l'accent d'une personne, en plus de son pays d'origine, de son statut migratoire, de son patronyme et de sa religion. En ce qui a trait à la manifestation des discriminations, la forme la plus dénoncée demeure les microagressions (blagues ou imitations, sous-entendus négatifs, critiques à répétition), suivi des comportements (ignorer, humilier, discréder) et des mots dérogatoires ou offensants. Toujours dans cette lignée, l'étude met de l'avant les regards méprisants ou les autres gestes non verbaux qui caractérisent plus de la moitié des manifestations dénoncées. Ces microagressions sont des manifestations subtiles du racisme qui sont difficiles à documenter de façon empirique, car elles sont complexes à prouver, et ce, surtout sur le plan juridique. Elles font référence à cet aspect insaisissable, banalisé et ordinaire

du racisme contemporain (Cognet, 2004 ; Noël, 2006). Face à un tel phénomène, les personnes victimes se retrouvent dans une position difficile, car elles se frappent à deux choix pénibles : ignorer les microagressions (même si leur répétition et leur accumulation peuvent avoir des conséquences psychologiques néfastes) ou se démener pour tenter de convaincre les personnes qui considèrent ces blagues et ces comportements comme négligeables et innocents (rapport OIRQ, 2022, p. 8).

Néanmoins, force est de constater que le racisme systémique prend des formes diverses, et les universitaires, en fonction de leur objet d'étude, se concentrent sur des manifestations spécifiques des discriminations à l'œuvre sur le marché du travail. Que ce soit à l'aide d'une approche économique qui s'intéresse principalement à l'inégalité dans la rémunération ou des approches sociologiques qui mettent l'accent sur le traitement aux individus, les différences réelles et perçues, l'accès à l'emploi ou les conditions de travail (Van De Walle, 2004), toutes ces études démontrent la présence de discrimination raciale en milieu de travail.

Bref, les vestiges de ce racisme systémique sont évidents, que ce soit dans la difficulté d'accès, le manque de représentation, le manque d'occasions de développement, la rémunération inégale ou les différences de traitement qui existent toujours. Ce regard dans la littérature permet de mettre en lumière les expériences inégalitaires vécues par les personnes racialisées en milieu de travail. Les contributions de ces études nous permettent de nommer et rendre visible le racisme systémique ainsi que l'idéologie de suprématie blanche qui le sous-tend. Dans la section suivante, nous exposerons comment cette idéologie contribue à la construction de la blanchitude organisationnelle.

## 1.2 De la suprématie blanche à la blanchitude organisationnelle : discussions préliminaires

Cette thèse s'ancre dans la *critical race theory* (CRT) (et plus particulièrement, dans les *critical white studies*), un courant de pensée qui a émergé dans les années 1970 et 1980 et qui a réuni des activistes et des personnes chercheuses engagées dans l'étude et la transformation des relations entre la race, le racisme et le pouvoir (Delgado et Stefancic, 2017, p. 3). Les théories critiques de la race (CRT) peuvent être envisagées comme une prolongation des travaux de Du Bois, sociologue, historien et militant afro-américain, considéré comme un pionnier des études sur la race aux États-Unis. Dans ses recherches, Du Bois (1935) a mis en lumière la persistance du racisme après l'abolition de l'esclavage, en montrant comment les institutions sociales et politiques ont été construites sur des fondements racistes et exclusifs. Par ailleurs, son étude sur la population afro-américaine urbaine de Philadelphie a permis de révéler les effets du racisme structurel sur les conditions économiques et sociales des personnes noires. En outre, ses essais sur la notion de « double conscience » ont offert une analyse novatrice de la race en tant que construction sociale, préfigurant ainsi plusieurs des concepts centraux de la CRT (Du Bois, 1903).

Dans cette même lignée, la CRT repose sur trois fondements. Premièrement, le racisme est un phénomène « ordinaire », ce qui en complexifie le processus de reconnaissance et de remédiation. Deuxièmement, le maintien du racisme sert les intérêts des personnes privilégiées, tant sur le plan psychique — pour les personnes blanches de la classe ouvrière — que sur le plan matériel — pour les élites. Troisièmement, le racisme est une construction sociale, coconstruite par les relations et les représentations. Ainsi, les races sont des catégories que la société invente, manipule et transforme en fonction de ce qui lui est avantageux. Au cours des années, différents sous-groupes d'études se sont développés sous la bannière de la CRT, développant ainsi leur propre littérature et

ciblant leurs priorités de recherche dans plusieurs disciplines, comme le droit, l'éducation, l'anthropologie, la sociologie et plus encore.

Plus récemment, une nouvelle génération de chercheurs et de chercheuses, comme Ian Haney Lopez, Cheryl Harris, Tim Wise, David Roediger, Alexander Saxton et Theodore Allen, s'est intéressée au concept de *whiteness* (blanchitude) pour comprendre comment le sujet blanc est socialement construit (Delgado et Stefancic, 2017). C'est de cette approche que découlent les *critical white studies* (CWS), un champ d'études qui interroge la façon dont les personnes faisant partie du groupe dominant possèdent une panoplie de priviléges (Cervulle, 2012 ; Delgado et Stefancic, 2017). Ces universitaires s'intéressent à la construction sociohistorique des différences et des décisions qui ont permis de tracer la ligne entre personnes blanches et noires. À partir de concepts comme le *pouvoir blanc* et la *suprématie blanche*, ces études tentent de répondre aux questions suivantes : que signifie être Blanc ? Comment la blanchitude s'établit-elle juridiquement, historiquement et symboliquement ? Comment les individus peuvent-ils être inclus et exclus de la race blanche ? (Delgado et Stefancic, 2017)

### **1.2.3. La suprématie blanche : les racines du problème**

David Roediger, l'un des pionniers des CWS, étudie spécifiquement les notions de suprématie blanche et de blanchitude personnelle (*personal whiteness*). Selon Roediger, la blanchitude s'est vraiment forgée à travers les échanges d'esclaves, la colonisation et la conquête des territoires des Premières Nations en Amérique. Pour lui, les races ne sont pas des catégories naturelles et l'esclavage racial reposait sur un système laborieux de construction sociale. En effet, dans la culture

états-unienne, alors que la race blanche est considérée comme supérieure, d'autres couleurs de peau — jaune, noir, brun, rouge — sont utilisées pour catégoriser les communautés racialisées selon un ordre hiérarchique (Bahk et Jandt, 2004 ; Jandt et Tanno, 2001). Ces propos résonnent avec les apports de Fanon (1952) qui affirme que la blanchitude (*whiteness*) a été une construction discursive conçue en opposition à la construction de l'identité noire (Bahk et Jandt, 2004, p. 58). D'ailleurs, dans son œuvre fondamentale «Peau noire, masques blancs», Fanon (1952) explique la manière dont le racisme colonial s'inscrit dans le langage, la psyché et les corps, produisant à la fois des complexes d'infériorité et des « zones de non-être », tout en ouvrant la possibilité de formes nouvelles et décolonisées de l'humanité.

Les études historiques sur l'ascension de la race comme vecteur clé dans l'état de Virginie ont montré que la suprématie blanche est une réponse aux divisions sociales aiguës parmi les colons britanniques qui ont cherché à créer une unité parmi les Blancs en se définissant comme une catégorie sociale et juridique (Roediger, 2019, p. 3). Les événements entourant la fondation de l'état de Virginie ont ainsi démontré la façon dont un système social peut se construire autour de l'idée de blanchitude et les méthodes empruntées par cet état pour intégrer des inégalités raciales dans la construction sociale (les échanges, les politiques, les lois, la sexualité, les représentations sociales, l'organisation du travail). Ainsi, les attitudes et les comportements découlant d'une idéologie de suprématie blanche peuvent être adoptés par n'importe quel groupe ethnique et influencer aussi les relations interpersonnelles entre personnes d'un même groupe ethnique (Clare et coll., 2019 ; Roediger, 2008/2019 ; hooks, 1997).

Les analyses de Frantz Fanon (1952, 1961), d'Albert Memmi (1957, 1979, 1982) et de David Roediger (1991, 1994, 2005) convergent dans la mise en lumière des mécanismes par lesquels les

rapports de domination raciale se constituent, se naturalisent et se reproduisent. Fanon (1952, 1961) analyse la manière dont le racisme colonial s'inscrit dans les subjectivités, affectant à la fois le langage, la corporéité et la vie psychique, et produisant des formes d'aliénation spécifiques au contexte colonial. Cette réflexion résonne avec les apports de Memmi (1957, 1979, 1982) qui critique les justifications morales et symboliques de la domination raciale et qui analyse la relation coloniale comme système total, structurant à la fois les colonisés et les colonisateurs. En effet, Memmi, pour sa part, théorise la relation coloniale comme une structure asymétrique fondée sur la fabrication conjointe du colonisateur et du colonisé, montrant que la domination repose sur un ensemble de justifications idéologiques et morales qui masquent sa violence matérielle. Roediger (1991, 1994, 2005) prolonge ces perspectives en déplaçant l'analyse vers la formation historique de la blanchité, qu'il conçoit comme une construction sociale indissociable des rapports de classe et des dispositifs de racialisation, notamment dans les contextes post-esclavagistes et capitalistes. Ensemble, ces travaux permettent de penser la race non comme une essence, mais comme un rapport social historiquement situé, produisant à la fois des hiérarchies matérielles et des régimes de subjectivation. Ils mettent en évidence le rôle central de l'ignorance, de la naturalisation et de l'invisibilisation des priviléges dans le maintien de la domination raciale, tout en ouvrant la voie à une critique politique et épistémologique des catégories racialisées.

bell hooks (1997), autrice noire, féministe et militante, affirme que la locution *suprématie blanche* est plus propice pour comprendre la société et les inégalités raciales. Pour elle, les concepts de suprématie blanche, de capitalisme et de patriarcat permettent d'aborder les inégalités sociales dans leur complexité. En s'inscrivant dans une perspective intersectionnelle, elle suggère que nous ne sommes pas en mesure de dissocier les inégalités qu'une personne pourrait vivre selon les différentes caractéristiques qui la composent. Dans cette optique, nous ne pouvons faire sens de la

réalité en ne considérant que la question de la race. C'est ce que hooks (1997) appelle les *interlocking systems of domination*. Selon l'autrice, en ne discutant que de racisme, nous semblons faire fi du discours de colonisation et de décolonisation, en plus de l'internalisation du racisme par les personnes racialisées. C'est pourquoi, à son avis, la locution *racisme systémique* est insuffisante pour discourir de l'oppression vécue par les personnes racialisées. En contrepartie, la notion de suprématie blanche, elle, « ne fait pas uniquement référence aux personnes blanches, mais à un monde politique dans lequel nous pouvons tous nous situer » (hooks, 1997, traduction libre). En ce sens, la suprématie blanche, lorsque considérée comme une structure institutionnelle, permet de comprendre comment les personnes racialisées entrent parfois aussi dans l'engrenage du racisme. Par le fait même, le concept de suprématie blanche, contrairement à celui de racisme systémique, ne laisse pas la personne blanche au centre de la discussion ; il reconnaît plutôt qu'il consiste en une position idéologique à laquelle une personne peut adhérer, peu importe la couleur de sa peau ou son origine ethnique. En d'autres mots, en parlant de suprématie blanche, nous pointons vers ces hiérarchies que soutient le phénomène de racisme systémique changeant, présent dans les structures sociales et au sein duquel nous nous positionnons ou nous sommes positionnés.

Bien que le concept puisse paraître lourd, provocant et brutal, car il fait écho à un passé colonial, impérialiste, génocidaire, esclavagiste et ségrégationniste (Davidson et Davidson, 2009), refuser son utilisation empêche d'agir sur le racisme insidieux d'aujourd'hui. Cette posture de fermeture ou d'incapacité à nommer ou à considérer la violence systémique que vivent les personnes racialisées est intimement lié au concept de l'ignorance blanche de Mills (1997) introduit dans son ouvrage culte «Le contrat racial» et développer plus récemment dans un chapitre de livre *Epistemological ignorance* (Mills, 2019). En effet, l'ignorance blanche renvoie à cette distorsion cognitive qui nie, minimise et crée des croyances fausses sur les inégalités que vivent les personnes

racialisées. Mills (1997; 2019) définit ce phénomène comme une forme de « handicap cognitif collectif » c'est un refus de savoir, socialement organisé et motivé par une volonté de préserver la suprématie blanche et les priviléges blancs. Ainsi, au lieu d'interroger les effets de la position dominée sur la production des savoirs, il s'attache à mettre au jour ce que les rapports de domination dissimulent, entravent ou rendent inintelligible. En retour, il montre que cette ignorance constitue précisément une condition de possibilité de la domination elle-même.

Dans le même ordre d'idée, Andrea Gibbons de l'Université de Salford au Royaume-Uni, aborde cette question dans son article *The Five Refusals of White Supremacy* (2018). Elle présente les 5 arguments de l'ignorance blanche qui, selon elle, perpétuent et maintiennent les structures de domination et les priviléges blancs. Gibbons explique que, lorsqu'on refuse d'accepter et de reconnaître la suprématie blanche comme un fait social réel et actuel, il s'agit en réalité : (1) d'un refus de l'humanité de l'autre, ce qui amène à fermer les yeux sur la violence et l'exploitation qui lui sont infligées ; (2) d'un refus d'écouter et de reconnaître l'expérience de l'autre, ce qui entraîne la marginalisation et le silence forcé des communautés opprimées ; (3) d'un refus de confronter les violences historiques de la domination blanche, mais aussi de reconnaître la façon dont l'histoire continue de forger les injustices actuelles ; (4) d'un refus de partager des espaces, et plus précisément des espaces résidentiels, ce qui engendre une ségrégation géographique qui perpétue des inégalités et vient isoler l'ignorance blanche ; (5) d'un refus de confronter les causes structurelles, soit le capitalisme tel qu'il s'entremêle à la suprématie blanche depuis ses débuts (Gibbons, 2018, p. 729, traduction libre). Néanmoins, le refus de reconnaître la suprématie blanche ne diminue pas son effet sur la réalité sociale. Il est donc important de délimiter l'argumentaire anti-suprématie blanche pour identifier adéquatement la façon de le déconstruire (Gibbons, 2018).

*In fine*, à partir de ces apports théoriques, je présuppose que toutes les organisations sont construites dans un contexte de suprématie blanche et reproduisent cette suprématie par leurs pratiques et discours (Clare et coll., 2019 ; Roediger, 2008/2019 ; Ray et Purifoy, 2020). Dans leur ouvrage *The Colorblind Organization* (2020), Victor Ray et Danielle Purifoy défendent aussi cette idée, dans les termes suivants : « Nous soutenons que les politiques et les pratiques organisationnelles s'appuient sur une blanchitude normative, qui dévalorise les normes culturelles des personnes non blanches et transmet ces pratiques d'une administration à l'autre » (Ray et Purifoy, 2020, p. 146, traduction libre). Les auteurs affirment que les études organisationnelles s'inscrivent depuis toujours dans l'idéologie *colorblind*. C'est d'ailleurs la prémissse sur laquelle se fondent les études sur l'*organisation blanche*, au croisement des CWS et des études organisationnelles, que nous esquissons dans la section suivante.

#### **1.2.4. Idéologie *colorblind* et blanchitude organisationnelle**

L'idéologie *colorblind* a pris naissance dans le mouvement des droits civiques aux États-Unis. Dans son célèbre discours *I Have a Dream*, Martin Luther King affirmait ceci : « J'ai fait un rêve, que mes quatre enfants habiteront un jour une nation où ils seront jugés non pas par la couleur de leur peau, mais par le contenu de leur caractère » (Seale, 2020, p. 1, traduction libre).

Ces simples lignes ont été les fondements d'une idéologie qui refuse de reconnaître les tenants de la suprématie blanche et des injustices raciales (Seale, 2020). Aujourd'hui, dans cette ère post-droits civiques, le *colorblindness* est devenu l'idéologie raciale dominante (Cervulle, 2012 ; Ray et Purifoy, 2020). Ainsi, plusieurs initiatives de diversité reposent sur cette idéologie (Thomas, 2014)

et sont influencées par les idéaux de méritocratie et d'égalité (Jansen *et coll.*, 2016 ; Caïdor, 2019). Ray et Purifoy (2020) expliquent comment les stratégies organisationnelles *colorblind* ont tout simplement reproduit plus insidieusement le racisme déjà existant. Effectivement, le libéralisme abstrait a fait place à une instrumentalisation de la diversité. Par exemple, l'application de codes vestimentaires et capillaires apparemment neutres consiste, en réalité, en une forme de racisme culturel fondé sur la norme de la culture dominante blanche. Plusieurs études, telles que celles de Mercer (1987), de McGregor (2019), de Dawson *et coll.* (2019), et de Trusty *et coll.* (2023), illustrent ce phénomène et abordent les discriminations et les biais vécus par des personnes afrodescendantes sur le marché du travail en lien avec leurs cheveux naturels. Elles font état de règles de fonctionnement qui, à première vue, paraissent neutres, mais qui sont ancrées dans des normes culturelles *blanches* et qui engendrent la discrimination des personnes issues d'autres cultures et/ou ethnies. Voici un témoignage qui démontre clairement cet enjeu :

Aujourd'hui, je suis arrivée au bureau en tenue professionnelle, mes cheveux naturels relevés en un chignon soigné. Une personne de l'équipe des opérations m'a rapidement informée que je devrais, moi aussi, respecter le code vestimentaire. Je l'ai regardée et je lui ai mentionné que, justement, j'étais habillée de manière professionnelle. Je lui ai ensuite demandé : « Par "tenue professionnelle", vous voulez dire que mes cheveux doivent être défrisés, oui ? » Elle m'a répondu : « Oui, c'est exactement ce que je veux dire. » Donc, apparemment, si mes cheveux ne sont pas défrisés d'ici le 1er juillet, je ne pourrai plus me rendre au travail » (Dawson *et coll.*, 2019, p. 394, traduction libre).

L'idée de naturalisation laisse croire que la race n'est pas la base des inégalités raciales et crée le maintien d'une structure raciale de travail immuable, cela sans compter la minimisation du racisme qui se fait ressentir. En d'autres mots, en priorisant une vision *colorblind* où nous imposons des règles dites *neutres*, nous nions l'importance de la race telle que l'affirme Frankenberg (1993), et nous oublions que les groupes racialisés sont liés par des relations de domination (Bosa, 2012). En

ce sens, nous privilégiions le groupe dominant qui représente la *race naturelle* et forme la structure raciale de travail, et qui, par le fait même, discrimine automatiquement les autres communautés racialisées.

Partant du constat que la notion de privilège, à elle seule, ne suffit pas à atteindre les objectifs de valorisation de la diversité, Thomas et Ely (1996) proposent le paradigme de la discrimination et de l'équité (*discrimination and fairness paradigm*) dans le contexte du monde des affaires. Ce paradigme se fonde sur deux motifs : premièrement, la discrimination est moralement et juridiquement problématique ; deuxièmement, des environnements de travail diversifiés augmentent la performance d'une organisation et font croître sa rentabilité. Ainsi, les gestionnaires qui abordent la diversité sous cet angle se concentrent sur l'égalité des chances de la main-d'œuvre et l'offre d'un traitement juste et équitable en se conformant aux lois gouvernementales sur l'équité en matière d'emploi. Les auteurs invitent donc à la mise en place de mesures de gestion qui assurent que chaque membre du personnel soit traité avec respect et de façon équitable (sans qu'un groupe soit privilégié) (Thomas et Ely, 1996). Bien que cette vision apporte un angle intéressant à la conversation en dénonçant l'impact pervers des priviléges en organisation, elle reste très limitée dans la compréhension globale du racisme systémique et de la force dominante de la culture *blanche* en organisation. Effectivement, tel que l'affirme Caïdor (2019, p. 75), « [cette vision] met aussi une certaine pression sur les employés en minimisant ainsi les différences culturelles. Dans cette perspective, le besoin de valoriser et promouvoir la diversité est, par le fait même, guidé par des impératifs de rentabilité ».

Ainsi, les stratégies *colorblind* promues à travers les discours, les normes organisationnelles, les directives et les cultures organisationnelles, qui semblent initialement viser à créer des environnements exempts de racisme, se sont révélées être des instruments de perpétuation de

domination raciale (Ray et Purifoy, 2020 ; Simpson, 2008 ; Kirby et Harter, 2001). Le *colorblindness* s'ancre particulièrement dans ce racisme sans races (c.f. Simon, 2017), car il veut convaincre les organisations de faire fi des impacts de la race sur la réalité des employés en suggérant de voir tous les employés de la même manière (Avery et Johnson, 2012). Certains ouvrages le décrivent même comme un racisme *colorblind* qui, bien qu'il semble, à première vue, chercher à éliminer les injustices liées à la race, contribue en réalité, par des gestes rhétoriques et des discours, à renforcer le racisme systémique et la suprématie blanche (c.f. Simon, 2017). Par conséquent, dans cette vision, la présence de personnes ne faisant pas partie de la culture dominante est perçue comme une ressource pour l'organisation et est instrumentalisée pour son profit, comme souligné par Caïdor (2019) :

Un certain discours sur l'instrumentalisation d'une main-d'œuvre diverse pourrait dépeindre les membres de l'organisation comme de simples moyens ou un « bottom line cost » qui doit servir à rentabiliser l'entreprise, plutôt que dépeindre les employés comme des êtres humains à part entière (p. 77).

Plus encore, dans une étude empirique publiée en 2008, Apfelbaum et coll. expliquent que le *colorblindness* peut exercer le rôle de normes de régularisation des communications interculturelles ou d'outil pour naviguer dans un contexte multiculturel. Dans les deux cas, la présence de cette idéologie dans les organisations a pour effet de minimiser le rôle de la race dans les structures organisationnelles en faveur de la bureaucratie, même si la race joue un impact considérable dans le vécu des personnes racialisées. Par exemple, une étude de Bertrand et Mullainathan (2004) a relevé que les candidats et candidates avec des noms à consonance blanche (comme Emily Walsh) recevaient en moyenne 50 % plus de rappels pour des entretiens que les candidats tout aussi qualifiés ayant des noms à consonance noire (comme Lakisha Washington). Les chercheuses ont conclu que le simple fait d'être blanc ou blanche conférait aux personnes blanches un avantage inestimable qui équivaut environ à huit années additionnelles d'expérience de travail. Et cette étude

n'est pas la seule à avoir démontré que le racisme est intimement lié aux pratiques et aux structures organisationnelles.

Rojas (2019) apporte une lecture intéressante en soulignant que les organisations sont construites pour réifier les hiérarchies raciales et les solidifier, mais qu'elles peuvent aussi les changer. À ses yeux, les organisations constituent inévitablement des lieux où se manifestent les enjeux de race et, de ce fait, des espaces propices à leur déconstruction. Dans l'article « How to Promote Racial Equity in the Workplace: A Five Step Plan », publié dans le *Harvard Business Review*, Livingston (2020) décrit son idée comme une occasion de réponse aux enjeux de discrimination raciale en milieu de travail : « Bien qu'il puisse sembler difficile à déraciner, le racisme en organisation peut être combattu efficacement. En tant qu'entités autonomes conférant aux personnes dirigeantes un pouvoir considérable sur la définition des normes et des politiques, les organisations offrent un cadre propice à la mise en œuvre de mesures favorisant l'équité raciale » (Livingston, 2020, p. 4, traduction libre). Cependant, le changement ne peut se concrétiser qu'en présence d'une prise de conscience et d'une volonté de changement social.

Livingston (2020) affirme que la première étape de la création d'un environnement de travail équitable se définit comme le *problem awareness*, ce que nous pouvons traduire par la *prise de conscience*. Pour reprendre ses mots, Livingston considère qu'il s'agit là :

« [...] [d']autant d'éléments qui soulignent l'importance de reconnaître et de confronter les croyances et les biais individuels comme première étape vers le progrès. Bien que certaines personnes dirigeantes reconnaissent l'existence du racisme systémique au sein de leur organisation et puissent ainsi passer outre cette étape initiale, beaucoup doivent encore être convaincues que le racisme perdure, malgré des politiques qui prétendent être “neutres sur le plan racial” ou des déclarations en faveur de la diversité » (Livingston, 2020, p. 6, traduction libre).

Il faut toutefois noter que cette prise de conscience est difficile à entreprendre lorsque nous nous retrouvons dans une vision *colorblind*. Cette revue de littérature nous permet d'identifier comment l'idéologie de *colorblindness* perpétue la blanchitude organisationnelle comme système normatif et engendre des barrières pour les personnes racialisées. Il est donc essentiel de se détacher d'une vision qui, de prime abord, semble promouvoir l'égalité, afin de pouvoir nommer l'influence de la race sur les dynamiques organisationnelles et, comme le propose Rojas (2019), entreprendre la déconstruction du système oppressif.

### **1.3 Synthèse du chapitre 1**

En considérant les arguments présentés dans ce chapitre, nous pouvons affirmer que le racisme est encore bel et bien présent sur le marché du travail et influence grandement l'expérience des personnes issues des communautés racialisées. En effet, bien que les manifestations du racisme aient évolué, ce fléau continue d'impacter la société et les organisations qui la constituent. Les apports théoriques des études qui s'intéressent aux liens qui existent entre la race et les organisations, nous démontrent que les organisations occidentales sont construites dans un contexte de suprématie blanche et reproduisent cette suprématie par leurs pratiques et leurs discours (Clare et coll., 2019 ; Roediger, 2008/2019 ; Ray et Purifoy, 2020). Effectivement, ancrées dans une idéologie de suprématie blanche, les organisations sont aveuglées par une vision *colorblind*. En conséquence, elles maintiennent et reproduisent des pratiques et des politiques organisationnelles basées sur une blanchitude normative (Ray et Purifoy, 2020). De plus, toutes les organisations qui ne prennent pas conscience de l'imbrication de la race dans la structure organisationnelle ne peuvent agir pour déconstruire les inégalités créées par celle-ci. Ainsi, il est possible d'affirmer que même les organisations qui mettent en place des initiatives de valorisation de la diversité

peuvent continuer à participer et à maintenir une idéologie de suprématie blanche et, par le fait même, participer à la perpétuation du racisme systémique. Néanmoins, cette même littérature offre des pistes pour contrer la blanchitude organisationnelle que nous pouvons séparer en deux catégories interreliées : la conscientisation du racisme systémique et la remise en question de la blanchitude.

Tout d'abord, la conscientisation ressort comme un élément central dans la déconstruction d'un système oppressif. Effectivement, Bonilla-Silva (2022) argumente que ce n'est que par une prise de conscience de la nature collective du racisme systémique que cette problématique pourra être adressée. Cet argument fait écho aux apports de Livingston (2020 ; 2021), qui affirme qu'aucun changement organisationnel ne peut prendre place à moins qu'il n'y ait une réelle prise de conscience de la problématique dans son ensemble et une volonté de changement social. Cette vision rejoint la conceptualisation de la conscientisation proposée par Paulo Freire, pédagogue brésilien et théoricien révolutionnaire, qui, par ses études en éducation, a grandement influencé plusieurs champs d'études et disciplines, et sur lequel nous reviendrons dans le chapitre 4.

Ensuite, nous dégageons de cette revue littérature une deuxième piste pour faire face au racisme systémique en organisation, soit la remise en question de la blanchitude. Effectivement, plusieurs universitaires mentionnent l'importance d'analyser et de remettre en question les pratiques collectives, les mécanismes et les comportements qui peuvent reproduire et maintenir la domination raciale (Bonilla-Silva, 2022 ; Grimes, 2002 ; Liu, 2017). Cette remise en question est essentielle, car elle permet, d'un côté, de faire ressortir et d'identifier les pratiques et les discours qui perpétuent le système oppressif et, de l'autre côté, de permettre une réflexion sur la participation des individus à cette perpétuation. Car, rappelons-le, tous les individus — qu'ils soient racialisés ou non — participent à des degrés différents et de manière consciente ou inconsciente à

la production et au maintien du système oppressif. Cela s'explique par le fait que « la structure raciale de la vie quotidienne crée des conditions favorables à la reproduction de la blanchitude et, par conséquent, le racisme systémique tend à se reproduire » (Bonilla-Silva, 2022, p. 520, traduction libre).

Ainsi, en s'ancrant premièrement dans les CRT et CWS, cette thèse a pour objectif final de remettre en question la blanchitude dans les pratiques organisationnelles en se fondant sur un cas précis. Dans le chapitre suivant, nous présenterons le milieu de recherche-intervention, et nous tenterons d'identifier la manière dont la suprématie blanche s'y manifeste, en portant attention plus particulièrement aux initiatives de gestion de la diversité.

## **CHAPITRE 2**

### **GESTION DE LA DIVERSITÉ DANS UNE INSTITUTION FINANCIÈRE**

Dans ce deuxième chapitre, nous regarderons comment la blanchitude organisationnelle se transpose dans les programmes de gestion de la diversité et s'opérationnalise dans le milieu d'intervention. Ce choix d'appréhender la problématique par l'angle de la gestion de la diversité découle directement du milieu d'intervention et du cadre de la recherche-intervention. Effectivement, les pratiques de l'IF en matière de gestion de la diversité s'enracinent dans les apports du sous-champ d'études en gestion des ressources humaines (GRH). En ce sens, il est important de comprendre comment la littérature scientifique aborde les enjeux qui le sous-tendent et façonne la pratique organisationnelle. Pour ce faire, nous présenterons premièrement le milieu de recherche-intervention, l'évolution de ces initiatives EDI et l'écosystème corporatif qui gère cette pratique. À la suite de cette présentation, nous discuterons des différentes perspectives et définitions de la gestion de la diversité présentes dans la littérature avant de relever la dimension communicationnelle de ces approches. L'objectif de cette partie est de mettre en perspective les pratiques du milieu de recherche à la lumière de la littérature scientifique et, par le fait même, de contextualiser la problématique de la blanchitude organisationnelle à la réalité du terrain.

#### **2.1 Présentation générale du milieu de recherche-intervention**

Le milieu d'intervention est une institution financière (IF) canadienne d'importance qui possède des filiales dans différentes provinces canadiennes, en Europe, aux États-Unis et ailleurs dans le monde. Le siège social de l'IF se situe à Montréal et, au moment de l'intervention, l'entreprise comptait 544 succursales, 1573 points de service et desservait environ 2,7 millions de clients.

Le système bancaire canadien est reconnu comme étant l'un des plus stables au monde (Guidara et coll., 2013). Effectivement, pendant la crise économique de 2007, les banques canadiennes se sont démarquées comme étant les plus performantes des pays industrialisés (ibid).

Ce positionnement international est souvent expliqué par la résilience et la robustesse du secteur, par les pratiques de prêt prudentes ancrées dans une approche de gestion des risques, par la variation et le volume des fonds qui y sont déposés, et, bien entendu, par l'encadrement réglementaire strict<sup>4</sup>. Ce volet réglementaire, par lequel doivent se soumettre les institutions financières canadiennes, les oblige de donner accès au même produit et au même coût, peu importe où on vit au Canada (ibid). Cette protection pour les consommateurs leur permet de profiter d'une forte compétition entre les institutions et d'avoir accès à plusieurs choix sur le marché. Les banques sont donc en concurrence non seulement entre elles, mais aussi avec toute une gamme d'autres fournisseurs de services financiers, comme les coopératives, les sociétés de fiducie, les compagnies d'assurance vie, les coopératives et autres. Nous pouvons dénombrer environ 80 banques établies au Canada, qui se décompose en plus de 30 banques canadiennes actives, 15 filiales et 32 succursales de banques étrangères. Parmi celles-ci environ 40 offrent aux consommateurs des produits et des services financiers. Le secteur bancaire canadien représente environ 4 % du PIB et est l'un des principaux créateurs d'emplois comptant environ 300 000 personnes.

Cette forte concurrence dans laquelle l'institution financière s'inscrit l'amène, comme la majeure partie des organisations d'aujourd'hui, à créer une image positive et développer des actions pour améliorer leur positionnement. Ces démarches incluent, entre autres, le développement des initiatives en matière d'équité, diversité et inclusion (EDI). Nous pouvons voir que les cinq plus grandes banques du Canada (RBC, Scotia, TD, BMO, CIBC) ont toutes des plans stratégiques EDI,

---

<sup>4</sup> Association des banques canadiennes, site web <https://cba.ca/article/fiche-info-le-systeme-bancaire-canadien#:~:text=Le%20système%20bancaire%20canadien%20est,les%20plus%20accessibles%20au%20monde>. Consulté le 8 mai 2025.

des outils de gouvernance et des documents de divulgation. L'IF ne fait pas exception à cette pratique courante dans ce secteur. Effectivement, pour avoir un impact positif sur tout son personnel, l'équipe de direction souhaite établir une culture inclusive, former des équipes diversifiées, et, par le fait même, renforcer sa réputation d'employeur de choix (document d'archives n°1, 2021). Alors que l'équipe de direction travaille à instaurer une culture organisationnelle inclusive, celle-ci est consciente que la démarche dépend grandement des comportements quotidiens de ses employés et de leurs pratiques de travail.

Dans les dernières années, l'IF présentait le portrait de sa diversité et de l'inclusion à l'aide de quelques statistiques<sup>5</sup>. Entre 2020 et 2022, les femmes représentaient entre 50 % à 55 % de la main-d'œuvre et près de 45 % des cadres supérieurs. Les personnes en situation de handicap représentent entre 2 % et 3 % des employés et entre 65 % à 70 % d'entre eux occupent un poste de professionnel. En ce qui a trait à la représentation des communautés culturelles et des minorités visibles, 140 pays sont représentés au sein de l'IF et entre 20 % et 25 % des employés considèrent faire partie d'une minorité visible. De plus, la représentation des communautés autochtones est de moins de 1 % et 75 % d'entre eux travaillent dans une équipe de service-conseil.

Si on se concentre sur les communautés culturelles et les minorités visibles, en 2021 ces dernières représentaient 23,3 %, réparties de la manière suivante : 24,4 % occupaient des postes professionnels, 18,8 % des postes de cadres intermédiaires, 14,6 % des postes de cadres supérieurs, 4,7 % des postes de dirigeants et de membres de la haute direction, tandis qu'aucun membre de la diversité ne siège au bureau de la présidence, constitué de 10 personnes. L'IF s'est engagée à améliorer ses chiffres pour 2023 afin d'atteindre une meilleure représentativité globale et

---

<sup>5</sup> Les statistiques sont présentées en étendues pour préserver l'anonymat de l'organisation.

sectorielle des différents segments qui composent sa main-d'œuvre. Le tableau 1 présente la cible à atteindre pour les membres des minorités visibles.

**Tableau 1 — Les indicateurs de performance pour 2023 — minorités visibles**

	<b>Bassin global</b>		<b>Direction</b>		<b>Cadres supérieurs</b>	
Segments	Au	Cible 2023	Au	Cible 2023	Au	Cible 2023
	1 <sup>er</sup> janvier		1 <sup>er</sup> janvier		1 <sup>er</sup> janvier	
		2020		2020		2020
Minorités visibles	23,2 %	26 %	4,4 %	7 %	14,3 %	16 %

Source : document d'archive n° 1 (2021)

Ces cibles de représentation sont des indicateurs clés de performance des initiatives EDI, mais ne reflètent pas l'ensemble des actions posées par l'IF. Dans leur énoncé de mission en matière d'égalité des chances en emploi (EDI), l'organisation affirme qu'elle vise à aller au-delà de l'embauche ou de la rétention du personnel de minorités racialisées. Elle s'engage à transformer la réalité quotidienne des membres du personnel des communautés souvent marginalisées qui sont plus susceptibles de rencontrer des obstacles (document d'archives n° 1, 2021). Cet énoncé, qui dépeint l'objectif final des stratégies de gestion de la diversité déployées par l'organisation, reste général et flou. Effectivement, devons-nous comprendre que l'IF veut travailler à changer les structures systémiques qui perpétuent l'oppression vécue au quotidien par les personnes racialisées ? Quels sont les embûches ou les obstacles rencontrés par les personnes racialisées qu'elle tente de déconstruire ? Est-ce que les initiatives pour y arriver visent les individus ou les pratiques organisationnelles ? Bien entendu, ce document de divulgation présenté au grand public reste un outil de communication marketing qui ne nous permet pas de réellement saisir la vision de

l'organisation dans ces différentes couches. Pour tenter de répondre à ces questions, dans la section suivante, nous présenterons plus en profondeur les initiatives EDI de l'IF, et en particulier le département de gestion de la diversité (EDI) responsable de leurs mises en place. Cette équipe a le mandat de promouvoir et de bâtir cette culture inclusive où la diversité de chaque collègue est accueillie (document d'archives n° 6, 2021). Cette section se base sur la documentation d'archive et des entretiens avec des membres de la direction, ainsi que du département de gestion de la diversité de l'IF.

### **2.1.1 Les initiatives EDI de l'IF : leur évolution d'hier à aujourd'hui**

Les initiatives de l'IF en lien avec l'inclusion des communautés marginalisées remontent à maintenant plus de 30 ans. La loi canadienne sur l'équité en matière d'emploi, qui a vu le jour le 13 août 1986, semble avoir été centrale dans le déclenchement des mesures d'inclusion au sein de l'organisation. En effet, initialement, les mesures d'inclusion étaient menées afin de répondre aux exigences réglementaires :

Alors l'histoire dira que ça fait plus de 20 ans qu'on travaille sur le sujet, etc. Et puis... Je pense que c'est vrai, mais ça a été travaillé de différentes façons. Et puis, c'est là qu'on voit quand même l'importance de certaines lois. C'est que la loi d'équité en emploi a quand même lancé le sujet, à la base, et donc on remplit nos obligations réglementaires et je pense qu'au départ, c'est pas mal piloté par ça (extrait d'entrevue avec la direction EDI).

Lorsqu'on regarde la reconstitution graphique (document d'archives n° 3, 2020) regroupant les jalons importants des initiatives EDI de l'IF, nous pouvons voir que les affirmations de la direction EDI concordent. La première initiative d'équité en matière d'emploi répertoriée est un programme de bourses et d'emploi d'été pour personne ayant un handicap qui date de 1989. Ensuite, trois autres projets ont vu le jour entre 1991 et 2000 : un premier plan pour l'équité en

emploi (1991-1992), la priorisation des minorités visibles et des personnes ayant un handicap par la mise en place de différentes stratégies organisationnelles (1996) et un changement organisationnel qui a fait passer le discours, qui était centré sur l'équité, à des discours organisationnels qui promouvaient la diversité et sa valeur ajoutée dans l'organisation (2000).

C'est seulement en 2005 qu'une prochaine initiative prendra place, se concentrant sur les communications internes et externes et sur le développement des compétences des gestionnaires : la semaine de la diversité et un curriculum de formation pour les gestionnaires voient le jour. En 2009, l'accent est mis sur l'impact de la diversité sur la performance des succursales et, pour accélérer les résultats, un poste de recrutement est dédié à la diversité. Néanmoins, ce poste sera aboli quelques années plus tard, plus exactement en 2012, par souci d'économie. Ainsi, plusieurs stratégies de communication sont arrêtées et l'équipe diversité est dissoute. En contrepartie, deux groupes ressources d'employés et employées (GRE) voient le jour en 2012 : Femmes et LGBT.

Après une longue période d'inactivité, ce sont les événements de 2016 qui relancent les initiatives. En effet, on voit alors la formation d'un comité de direction qui sera renommé « conseil EDI », la mise sur pied de trois autres GRE — jeunes, communautés culturelles et force de vente — ainsi qu'un intérêt accru pour l'avancement des personnes issues des minorités visibles dans les postes de direction (document d'archives n° 3). Jusqu'à présent, nous pouvons voir des initiatives disparates et ponctuelles piloter par une personne seulement.

En 2019, l'IF adhère aux Normes mondiales de conduite à l'intention des entreprises de l'Organisation des Nations unies (ONU) pour lutter contre la discrimination à l'égard de la communauté LGBTI et signe les principes d'autonomisation des femmes de l'ONU, qui est un

ensemble de principes qui vise la promotion de l'égalité des sexes sur le lieu de travail, dans le marché et au sein de la communauté.

Aussi, en 2019, la personne responsable des initiatives en gestion de la diversité quitte l'organisation et l'intérim est offert à une nouvelle personne qui initialement n'est pas experte du sujet (journal de bord, 2 mars 2022). L'objectif de l'IF est de revoir la fonction de ce poste en travaillant davantage sur le volet réglementaire de la question et en mettant l'accent sur le développement de la divulgation et la gouvernance de la pratique EDI. En effet, entre 2018 et 2019, il y avait déjà une évolution des discours relatifs en lien avec les enjeux d'EDI, de ce sens, les attentes (des employés, fournisseurs, actionnaires et partenaires) envers l'IF avaient significativement augmenté (journal de bord, 2 mars 2022).

Dans cette lancée, une nouvelle personne rejoint le département EDI, constituant ainsi une petite équipe de deux membres : l'un.e responsable du volet gouvernance, l'autre du volet engagement. À partir de ce moment, l'accent est mis sur la gouvernance régie principalement par les 17 objectifs de développement durable (environnement, social, gouvernance), l'IF n'avait rien sur leur site internet pour démontrer leur pratique, ils ont donc créé une politique et une base de données pour faire rayonner l'organisation sur le marché (journal de bord, 2 mars 2022). Ainsi, l'IF a commencé à développer un plan de communication externe pour divulguer au public leurs initiatives et engagements.

Comme mentionné en introduction, la mort de George Floyd a agi comme un catalyseur dont les effets se sont également fait sentir au sein de cette organisation, en accélérant significativement le développement de projets internes. En effet, cet événement largement

médiatisé et qui a soulevé de grands enjeux dans le discours public, a mis beaucoup de lumière sur le rôle de l'équipe EDI dans l'IF (journal de bord, 1<sup>er</sup> mars 2022 et 2 mars 2022). L'EDI est devenu un sujet prioritaire et une pression grandissante s'est fait ressentir sur l'équipe et la direction. Effectivement, plusieurs membres du personnel ont commencé à écrire à la direction, pour demander les engagements de l'IF dans la lutte contre le racisme systémique. À ce moment, l'équipe EDI travaillait la première version d'un plan triennal, compte tenu des événements et de la pression croissante, sa finalisation est devenue prioritaire aux yeux de la direction et un objet de suivi au niveau des RH (journal de bord, 2 mars 2022). Le développement d'un plan d'action macro devenait urgent, car la visibilité était très présente et le comité d'administration en a encouragé la finition le plus rapidement possible. Finalement, c'est en 2020 que le plan triennal 2020-2023 est déposé. Trois grandes priorités d'action sont alors établies : dialoguer, engager et agir. À travers ce plan, l'IF souhaite créer un milieu de travail ouvert et inclusif, exempt de racisme et discrimination, elle désire offrir aux membres du personnel un espace sécuritaire dans lequel les collègues peuvent se réaliser pleinement, peu importe leur diversité. De plus, l'IF veut mettre l'emphase sur le développement d'équipes diversifiées et représentatives de la société et de ses clients, tout en accédant aux meilleurs talents. Pour terminer, l'IF veut se démarquer comme employeur de choix et être reconnu par son engagement social et sa saine gouvernance. Ainsi, en s'appuyant sur l'expérience partagée par les collègues et les meilleures pratiques de l'industrie, la stratégie de l'IF s'appuie sur le dialogue et la sensibilisation afin de transformer les mentalités et de créer l'ouverture tout en renforçant l'engagement et l'imputabilité des gestionnaires.

À la suite du dépôt du plan triennal, l'IF développe des initiatives qui découlent de cette planification. Par exemple, l'IF met en place des actions sur les biais inconscients et développe des initiatives pour générer les conditions nécessaires pour soutenir efficacement le développement et

la progression de chaque membre du personnel. En bref, à partir de ce moment, des actions structurantes sont mises en place pour accroître l'impact de l'IF. Les initiatives clés commencent à être suivies trimestriellement par le bureau de direction. La haute direction s'engage fermement à lutter contre la discrimination et le racisme par des actions concrètes présentées dans le plan. L'IF signe le « Blacknorth Initiative CEO Pledge<sup>6</sup> » et crée le réseau des professionnelles noires<sup>7</sup> de l'IF (document d'archive n° 4).

La question de la divulgation est apparue dans un second temps, à travers une réflexion orientée vers l'amélioration des indicateurs de performance ESG, c'est là que l'idée du Cahier EDI est ressortie. Cette proposition, qui avait été préalablement refusée, est devenue le projet de prédilection pour l'IF. En 2021, un poste de direction est créé pour le département EDI et l'équipe, comme connu dans la période d'observation, voit le jour. Le comité de direction est relancé et devient le Conseil EDI. Les dirigeants deviennent plus imputables, avec des sanctions sur leur bonus. Effectivement, des indicateurs de performance clés (*key performance indicators* ou KPI) sont développés en fonction des cibles et objectifs du plan triennal et leurs réalisations sont incluses dans l'évaluation de performance des cadres.

Cet historique du département d'EDI et de l'évolution des initiatives nous permettent de ressortir des facteurs d'influences et, de ce fait, tenter de situer l'organisation dans les différentes visions de la gestion de la diversité présentée dans la première section de ce chapitre. Tout d'abord, nous

---

<sup>6</sup> Le *CEO Pledge* de l'initiative *BlackNorth* est un engagement qui a mobilisé 500 PDG d'entreprises canadiennes à s'impliquer activement dans la lutte contre le racisme anti-Noir. À travers ce pacte, ils ont cherché à inciter les principaux leaders de l'industrie à agir et à transformer les structures d'entreprise qui entretiennent le racisme systémique envers les Canadiens noirs. <https://blacknorth.ca/pledge/>

<sup>7</sup> Le Réseau des professionnels noirs est un groupe de ressources pour employés et employées créé par et pour les professionnels noirs de l'organisation. Ce groupe se mobilise pour porter des actions d'inclusion des membres des communautés noires.

pouvons voir qu'au-delà de la loi gouvernementale sur l'équité en matière d'emploi, d'autres éléments se sont révélés comme étant des moments catalyseurs pour les initiatives EDI de l'IF. En effet, les mesures poussées par l'ONU, les luttes antiracistes du mouvement *Black Lives Matter* et la pandémie de COVID-19 sont tous des épisodes sociaux qui ont influencé l'organisation.

### **2.1.2 Présentation du département de gestion de la diversité**

Le département EDI de l'IF est une branche des ressources humaines, plus particulièrement de l'équipe responsable du développement RH. En effet, cet emplacement dans la hiérarchie organisationnelle est justifié par le fait que l'inclusion et la diversité sont, aux dires de l'IF, des valeurs fondamentales à sa culture organisationnelle (journal de bord, 1<sup>er</sup> mars 2022).

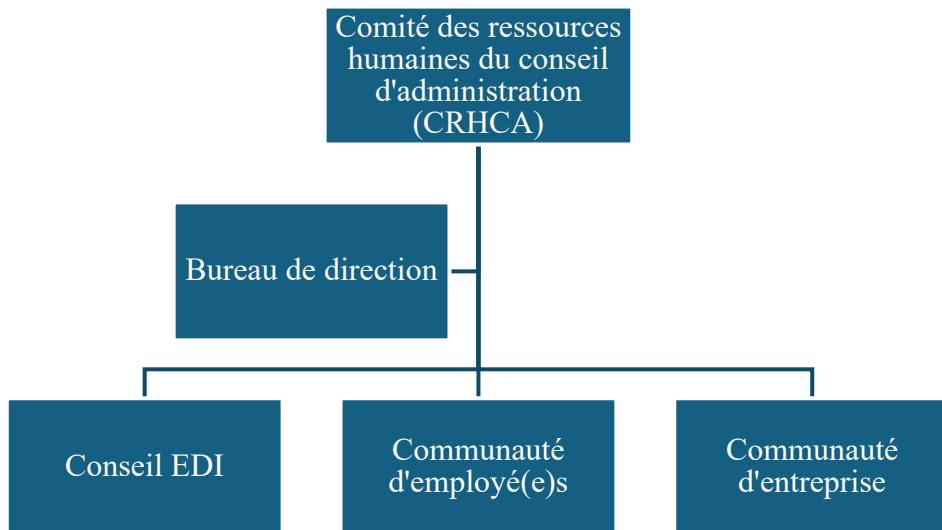
Le rôle de ce département est premièrement un rôle-conseil, en d'autres mots, leur responsabilité est d'accompagner les cadres, les gestionnaires et les personnes employées dans la mise en application des valeurs EDI, et de faciliter la médiation lors de conflits ou situations problématiques liés à ces sujets (*ibid*). Plus encore, le département accompagne le changement organisationnel initié par l'IF pour développer une culture EDI. Cela touche, plusieurs aspects : les politiques de ressources humaines, la prise de conscience, le changement de comportements, les règlements et la visibilité dans la communauté (extrait d'entrevue IND-004).

En plus de son rôle-conseil, le département pilote des projets de gestion de la diversité allant du diagnostic jusqu'à la mise en place de l'intervention à la rétroaction pour améliorer les projets ; développe de la formation et met sur pied des programmes EDI pour contribuer au changement à haute échelle (extrait d'entrevue IND-001).

La composition de l'équipe a évolué pendant la période d'observation, passant de trois à cinq personnes — soit une très petite équipe par comparaison aux 26 517 employés de l'IF partout

au monde — occupant les postes de direction principale (1), de gouvernance (1), de communication (1) et de gestion de projet (2). L'écosystème du département EDI est présenté dans la figure 1.

**Figure1 — Écosystème du département EDI**



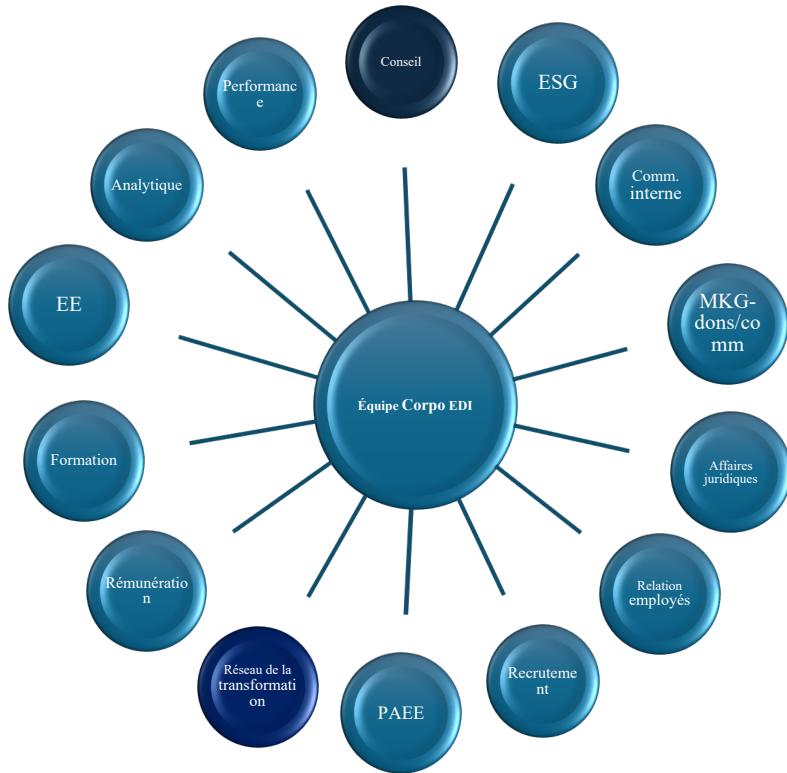
Source : document d'archives n° 2

En haut de la pyramide se retrouve le comité RH du conseil d'administration, qui dicte les priorités générales annuelles de l'organisation et les marqueurs de performance attendus. Un rapport exhaustif lui est présenté chaque année et c'est l'instance qui approuve la planification annuelle générale. Par la suite, nous avons l'équipe de direction, composée de la présidence et des premières vice-présidences (PVP) qui, bien entendu, supervisent la gestion globale et quotidienne de chaque secteur de l'organisation. Par la suite, nous avons le conseil EDI composé de cadres de chaque secteur de l'IF. Le mandat principal est de faire vivre les valeurs EDI à l'échelle de l'IF. Le conseil s'assure que chaque secteur comprend la vision et les orientations en matière EDI. Ils sont considérés comme acteurs et actrices du changement, les membres du conseil s'impliquent dans

diverses activités de sensibilisation et de communication, donnent de la visibilité aux enjeux critiques et aident dans la recherche et la mise en place de solutions pour les aborder.

La communauté d'employé(e)s, quant à elle, est composée de ce qu'on appelle les *groupes de ressources pour employés et employées* (GRE), les ambassadeurs de la diversité et des *squads* EDI des différents secteurs. Les GRE sont des groupes composés de collègues bénévoles qui favorisent le changement inclusif et font remonter aux autres instances les revendications et les besoins du personnel issus de la diversité. Au moment de la période d'observation, l'IF comptait 7 GRE : les communautés autochtones, les personnes en situation de handicap, les jeunes professionnels, les personnes professionnelles noires, les femmes, les communautés culturelles, la communauté 2SLGBTQAI+. Les personnes qui sont des ambassadeurs de la diversité sont invitées à cultiver leur curiosité et leur compréhension de la diversité, à favoriser une culture inclusive au sein de leur équipe, de leur secteur ou de leur organisation, à agir en tant qu'agents du changement, à adopter et à promouvoir des comportements appropriés envers leurs collègues et à participer et à soutenir les initiatives EDI. Pour finir, à partir de la vision et de l'alignement de l'équipe EDI, la communauté corporative a la responsabilité de s'assurer que les mesures et les valeurs EDI sont intégrées à l'intérieur de chacune de ses pratiques. De plus, chaque secteur corporatif est représenté dans le conseil EDI et se doit d'avoir un *squad* EDI pour piloter des initiatives et propulser la vision.

**Figure 2 — Communauté d'entreprise**



Source : document d'archives n° 2

Cette segmentation témoigne de l'imbrication progressive des pratiques d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) dans l'ensemble des sphères de l'institution financière, ce qui tend à faire de la gestion de la diversité une responsabilité partagée. Cette pratique laisse croire que les initiatives EDI s'inscrivent dans une vision plus large de la gestion de la diversité dans l'IF, comme le suggèrent Bezrukova et coll. (2016). De plus, selon leur écosystème, il y a un désir d'engager les membres de la direction dans cette vision globale, ce qui ajouterait à l'efficacité de leurs initiatives, comme l'expliquent Rynes et Rosen (1995). Toutefois, cette responsabilité n'est pas toujours assumée par des spécialistes de la question ; les membres de l'équipe EDI, souvent limités à un rôle de conseil, et n'assurent pas nécessairement la mise en œuvre directe des initiatives EDI. À la suite de la description du contexte de la recherche-intervention, nous explorerons la littérature

consacrée à la gestion de la diversité. Cette analyse nous servira à évaluer les pratiques de gestion de la diversité de l'IF à la lumière des connaissances issues de la recherche scientifique.

## **2.2 Littérature sur la gestion de la diversité : perspectives compréhensives, managériales et critiques**

C'est au début des années 1990 que l'on voit apparaître le thème de la *diversité* comme un domaine de recherche autonome, en partie en réponse à l'intérêt croissant des praticiens pour la mise en place de bonnes pratiques pour la gestion d'un environnement organisationnel de plus en plus varié (Nkomo et Cox, 1996). Au-delà des études en sciences de la gestion, de Cox (1991, 1994, 2001) et de Thomas et Ely (1996), précurseurs de ce domaine d'études, les recherches en psychologie sociale (Morrison Plaut et Ybarra, 2010 ; Wolsko et coll., 2000) et celles en communication organisationnelle (Allen, 2011 ; McClellan et coll., 2011 ; Mease, 2012, 2016 ; Mumby, 2011 ; Triffin et Schoeneborn, 2017) ont toutes contribué au développement du domaine de recherche de la gestion de la diversité (Caïdor, 2019). Cela étant dit, depuis 2010, la gestion de la diversité en tant qu'objet de recherche connaît une hausse de popularité marquée (Seliverstova, 2021) pour différentes raisons, telles que les changements démocratiques, les mouvements migratoires et la mobilité des membres du personnel (Özbilgin et coll., 2013 ; Urbancová et coll., 2020). Cette recrudescence des études sur le sujet est accompagnée par une forte tendance vers le développement de programmes de gestion de la diversité qui se vit dans les organisations occidentales. Selon Devine et Ash (2022), qui s'intéressent aux formations en diversité dans les milieux organisationnels : « Les entreprises sont désormais appelées à créer, dans un contexte de transformations démographiques continues, des milieux de travail toujours plus multiculturels, multiraciaux et inclusifs sur le plan du genre. En conséquence, quelle qu'en soit la motivation

première, la formation en matière de diversité est devenue une industrie florissante en pleine expansion » (p. 407).

À travers les années, diverses définitions de la gestion de la diversité ont été proposées. Une définition compréhensive met l'accent sur l'hétérogénéité et les différences entre les membres du personnel de l'organisation (Seliverstova, 2021). Ces différences visibles et invisibles (Ledimo, 2015 ; Sinicropi et Cortese, 2020 ; Yadav et Lenka, 2020) sont multiples : la race, l'âge, l'ethnicité, l'arrière-plan culturel, les habiletés physiques, la religion, le genre, les orientations sexuelles, la langue, le niveau d'éducation, le mode de vie, les croyances, l'apparence et le statut économique (Choi et Rainey, 2010 ; Manoharan et Singal, 2017 ; Pitts, 2009 ; Roosevelt Thomas, 1990 ; Inegbedion et coll., 2020 ; Saxena, 2014).

Dans une vision managériale, la diversité de la main-d'œuvre (*workforce diversity*) est directement reliée au concept de gestion de la diversité (*workforce diversity management*) qui émerge aux États-Unis dans les années 1980-1990 et référait initialement au programme Equal Employment Opportunity and Affirmative Action (Seliverstova, 2021, p. 4) avant d'être renommé *diversity management* par Roosevelt R. Thomas Jr. (McDonald, 2010 ; Bridgstock et coll., 2010 ; Gröschl, 2011 ; Rabl et coll., 2020). Dans cette même optique, Fischer (2009) décrit la gestion de la diversité comme les politiques de gestion qui visent à tirer parti de la diversité de la main-d'œuvre pour atteindre les objectifs organisationnels. Toujours dans la même lignée, Hubbard (2011) définit la gestion de la diversité comme : « un processus de planification, d'organisation et de soutien de ces mélanges collectifs pour favoriser un apport mesurable à la performance organisationnelle » (cité dans Seliverstova, 2021, p. 4, traduction libre). Dans ce sens, l'organisation tente d'optimiser les

différences qui existent en son sein grâce à différentes initiatives pour en retirer le maximum d'avantages.

Dans les recherches plus récentes, le concept de gestion de la diversité prend un sens plus large « en prêtant attention à l'égalité des chances en matière d'emploi et au bien-être du personnel et en expliquant que tous les employés peuvent poursuivre leurs objectifs sans être gênés par le sexe, la race, la nationalité ou d'autres qualités sans rapport avec la performance » (Seliverstova, 2021, p. 4, traduction libre). Cette vision vient rejoindre les objectifs initiaux des programmes d'équité en matière d'emploi qui reconnaissent — jusqu'à un certain point — les oppressions systémiques présentes au sein des organisations et qui ont pour vocation d'encourager l'équité. À la suite d'une étude plus exhaustive des définitions de la gestion de la diversité présentes dans la littérature de 2015 à 2020, Seliverstova identifie les quatre définitions suivantes :

1. La gestion de la diversité (GD) est définie comme la gestion des différences individuelles entre les membres du personnel en vue de contribuer à la performance organisationnelle.
2. La GD est comprise comme le respect des caractéristiques individuelles dans une perspective d'égalité et de lutte contre les discriminations en milieu de travail.
3. La GD est envisagée comme la prise en compte des différences individuelles afin de créer des conditions de travail favorables et de soutenir la performance organisationnelle.
4. La GD est simplement décrite comme la reconnaissance des différences entre les membres du personnel.

L'ensemble des publications considère la GD comme la gestion des différences individuelles au sein des équipes. L'un des groupes met l'accent sur la performance organisationnelle, un autre sur les enjeux d'égalité et de discrimination, tandis qu'un troisième — la plus porteuse — combine les deux dimensions, en liant climat organisationnel et performance. Le dernier groupe, quant à lui, se limite à une définition descriptive des différences

dans la main-d'œuvre (2021, p. 8, traduction libre). Nous pouvons voir que les intentions et les objectifs des initiatives de gestion de la diversité mis en place par les organisations peuvent transparaître dans la définition adoptée. Cette étude met également en évidence la fréquence avec laquelle d'autres termes sont utilisés pour décrire la gestion de la diversité, tels que l'égalité des chances, la main-d'œuvre diversifiée et l'inclusion (Seliverstova, 2021). Ce sont notamment les programmes EDI qui permettent aux organisations de se positionner sur les enjeux liés à la gestion de la diversité. Par ailleurs, l'essor considérable de l'industrie des firmes et des experts-conseils en EDI contribue à façonner ces pratiques organisationnelles, exerçant une influence à la fois porteuse de progrès, mais aussi susceptible de reproduire certaines contradictions ou limites. Pour reprendre les propos d'Adamson et coll. (2021) :

D'autres recherches ont montré qu'un ensemble de parties prenantes — notamment des personnes consultantes en diversité et des universitaires en action sur le terrain — jouent un rôle central dans le façonnement, la légitimation et la perpétuation de certaines modes et tendances discursives en gestion de la diversité, lesquelles ne favorisent pas toujours le changement positif et peuvent parfois même le compromettre (p. 216, traduction libre).

Cette effervescence pour l'inclusion dans le contexte économique occidentale est d'ailleurs mentionnée dans la littérature (CIPD, 2019 ; Devine et Ash, 2022 ; Riordan, 2014 ; Sherbin and Rashid, 2017). Selon Lipman (2018), les entreprises états-uniennes auraient investi environ 8 milliards de dollars dans la formation en diversité<sup>8</sup>. En effet, « les organisations s'efforcent de favoriser l'inclusion afin de garantir des pratiques d'emploi équitables pour les groupes marginalisés » (Adamson et coll., 2021, p. 212, traduction libre). Les processus organisationnels sont forgés et influencés par les nouvelles pratiques de développement durable et de responsabilité sociale des organisations (Fergusson, 2022). Ainsi à mesure que se multiplient les prix et

---

<sup>8</sup> Les coupures actuelles du gouvernement Trump et les pressions d'abolition des initiatives EDI, tel que présenté dans l'introduction de cette thèse, vont sûrement influencer ces chiffres.

reconnaissances liés à l'inclusivité, de nombreuses organisations exploitent leurs démarches et réalisations en matière d'inclusion comme leviers de valorisation, cherchant ainsi à renforcer leur image d'employeurs engagés en faveur de la diversité (Adamson et coll., 2021). De ce fait, la quête de l'inclusion vient également permettre aux employeurs de se distinguer sur le marché. Ainsi, alors que la diversité réfère à l'hétérogénéité de la composition démographique de la main-d'œuvre, l'inclusion, quant à elle, privilégie l'engagement actif des employés, l'ancrage structurel de la diversité au sein des systèmes organisationnels, ainsi que la suppression des barrières systémiques susceptibles de freiner la pleine participation des individus et l'expression optimale de leurs compétences (Adamson et coll., 2021). Néanmoins, Adamson et coll. (2021) posent un regard critique face à ce galvaudage entre le concept de diversité et d'inclusion. Effectivement, bien que des universitaires (Riordan, 2014 ; Sherbin et Rashid, 2017) argumentent que la diversité ne peut perdurer sans inclusion et les deux termes ne sont pas identiques (Adamson et coll., 2021). Robenson (2006), quant à lui, recommande de distinguer ces deux concepts pour comprendre réellement la portée pratique et théorique de chacun. Cette distinction est d'autant plus importante pour nous qui tentons de définir et comprendre les tenants de la gestion de la diversité. Alors que l'utilisation du concept de diversité était critiquée, car il dissout déjà les revendications antiracistes (Nayrac, 2011), Adamson et coll. (2021, p. 213) affirment que le substituer pour le terme inclusion renforce encore plus cette problématique.

La rhétorique de la diversité, qui a progressivement remplacé celle de l'égalité des chances ainsi que les approches qui y étaient associées, a fait l'objet de critiques pour avoir déplacé la question de la diversité et de l'égalité d'un projet politique de lutte contre les discriminations vers une logique de rentabilité fondée sur des arguments économiques (voir Kirton et Greene, 2019 ; Kölken, 2019). Les nombreuses contributions récentes aux études critiques sur la diversité ont mis en

lumière un ensemble de limites et de problématiques liées tant au concept de diversité qu'à sa signification et aux pratiques de gestion qui en découlent.

En vérité, l'accent mis sur l'intégration du personnel est apprécié par les spécialistes des ressources humaines (Le et coll., 2020 ; Sherbin et Rashid, 2017). Cependant, il ne reflète pas nécessairement la réalité organisationnelle vécue et perçue par les personnes racialisées victimes de ces oppressions. C'est pourquoi cette tendance est contestée par les chercheuses et les chercheurs critiques.

Effectivement, dans une perspective critique, la gestion de la diversité est considérée comme une approche stratégique et organisationnelle pour améliorer la performance de l'organisation. Adamson et coll. (2021 ; voir aussi Liu, 2017) réitèrent que l'objectif de ces initiatives n'est pas de déconstruire les relations de pouvoir et les structures oppressives :

Des études montrent également que la logique instrumentale fondée sur l'argumentaire économique peut en réalité compromettre les avancées en matière d'égalité, notamment en maintenant les rapports de pouvoir existants entre les membres du personnel et la direction, en privilégiant des objectifs à court terme au détriment de changements structurels durables, en affaiblissant les fondements liés à la justice sociale de l'égalité et de la diversité, et en réduisant la portée des définitions ainsi que notre compréhension de la valeur des différentes dimensions de la diversité (p. 216, traduction libre).

Les études critiques mettent l'accent sur différents éléments problématiques des pratiques de gestion de la diversité, dont, par exemple, les formations d'entreprises sur la diversité (Noon, 2018 ; Swan, 2010). En effet, il est affirmé que « celles-ci détournent souvent l'attention des véritables problèmes structurels du lieu de travail, marchandisent les différences et peuvent être utilisées comme une stratégie de confinement visant à désactiver tout antagonisme politique de la part des groupes minoritaires » (Adamson et coll., 2021, p. 216, traduction libre). Devine et Ash (2022) réitèrent l'importance de cadrer et d'évaluer plus rigoureusement les pratiques de formation

en diversité. Alors qu'initialement cette pratique est née dans le contexte des politiques d'action positive après les mouvements des droits civiques, la formation à la diversité visait d'abord à sensibiliser aux lois anti-discrimination, afin de prévenir des poursuites judiciaires de discrimination et de faciliter l'intégration des minorités (Devine et Ash, 2022 ; Paluck, 2006). Aujourd'hui, elle poursuit des objectifs plus larges : favoriser la diversité, améliorer les relations interculturelles, prévenir les discriminations et stimuler l'innovation (Devine et Ash, 2022).

Pour Brewer et coll. (1999), le but ultime des initiatives de formation en diversité des organisations devrait être l'inclusion complète des membres des communautés minoritaires et historiquement marginalisées dans les catégories sociales et structurelles et le rétablissement des relations de pouvoir dans les milieux organisés (Brewer et coll., 1999, p. 337, traduction libre). Une évolution a pris place dans cette pratique en milieu organisé et la sémantique utilisée pour en parler retrace l'écueil entre la volonté de déconstruction des systèmes d'oppression discriminatoire, la volonté de préserver l'organisation de poursuites juridiques et toutes les nouvelles motivations dérivées. Force est de constater que ce n'est pas tous les programmes et toutes les initiatives de gestion de la diversité qui sont efficaces et qui remplissent le but ultime tel qu'apporté par Brewer et coll. (1999). Effectivement, une instrumentalisation des enjeux EDI dans une vision managériale et stratégique ne permet pas réellement de déconstruire le statu quo et les relations de pouvoir (Liu, 2017 ; Sanchez et Medkik, 2004). Il est donc possible d'affirmer que le contexte, la méthodologie et la vision de la gestion de la diversité de l'organisation influencent grandement les retombées et le pouvoir de transformation profond des initiatives EDI. C'est d'ailleurs un apport de Combs et Luthans (2007) qui démontre qu'un an après une formation en diversité, les personnes participantes valorisaient davantage la diversité que celles du groupe témoin. Néanmoins, les différences entre les études — en ce qui a trait au contexte organisationnel, au contenu de la formation ou aux indicateurs mesurés — rendent difficile l'interprétation des effets à long terme. Les résultats

contradictoires de leur analyse soulignent l'importance des facteurs contextuels, comme le caractère obligatoire ou facultatif de la formation, qui peuvent en influencer l'efficacité.

Ces différentes perspectives compréhensives, managériales et critiques permettent de faire un portrait varié de la gestion de la diversité en organisation, démontrant les nuances et les enjeux latents de ce champ d'études. Alors que George, Yusuff et Cornelius (2017) définissent la gestion de la diversité comme « une initiative sincère visant à atteindre une représentation égalitaire, diversifiée et équitable, sans compromettre la notion de mérite » (Seliverstova, 2021, p. 7, traduction libre), plusieurs études questionnent la nature altruiste de ces initiatives et les motivations réelles qui s'y cachent (Liu, 2017 ; Adamson et coll., 2021). Nous pouvons voir que la diversité et les pratiques de gestion qui en découlent sont loin d'être comprises et exercées de la même manière dans toutes les organisations. Cette réalité était déjà relevée par Deem et Ozga (1997), qui affirmaient que « le mot “diversité” évoque la différence, mais n'implique pas nécessairement un engagement envers l'action ou la justice redistributive » (cité dans Ahmed, 2007, p. 236, traduction libre). Nous pouvons donc en comprendre que le terme diversité peut être interprété et utilisé par différentes écoles de pensées, et ce, sans nécessairement avoir la même signification. Ces réflexions réitèrent l'importance de s'attarder à la dimension communicationnelle de ces approches pour comprendre le processus organisant de la gestion de la diversité.

### **2.3 Les approches communicationnelles de la gestion de la diversité<sup>9</sup>**

Comme nous avons pu le voir jusqu'à présent, il est possible de comprendre que même les programmes de gestion de la diversité au sein des organisations peuvent rester aveugles face aux

---

<sup>9</sup> Deux paragraphes de cette section ont été utilisés pour la rédaction d'un article publié (Caceus et Vasquez 2024).

dynamiques de pouvoir (Ahmed, 2007 ; Grimes, 2002 ; Kirton and Greene, 2011 ; Sinclair, 2006 ; Zanoni et coll., 2010). Malgré sa popularité la diversité reste, comme l'apporte Liu (2017), « une diversité définie selon les normes blanches » (p. 458, traduction libre). Dans son article, *Undoing Whiteness: The Dao of Anti-Racist Diversity Practice*, Liu établit comment la diversité est instrumentalisée par l'organisation pour son propre bénéfice en « individualisant la différence, cachant les inégalités et neutralisant les histoires d'antagonisme et de lutte » (p. 458, traduction libre). L'autrice ajoute que l'utilisation de la nomenclature « gestion de la diversité peut être vue comme un reconditionnement de l'égalité des chances pour que celle-ci soit acceptée par les [membres du personnel] et les cadres qui sont majoritairement [des personnes blanches], sans pour autant changer la structure qui perpétue les inégalités » (2017, p. 438, traduction libre). L'étude de Liu, tout comme celles d'Ahmed (2007), de Grimes (2002), de Kirton et Greene (2011), de Sinclair (2006), de Zanoni et coll. (2010) et de Livingston (2020), nous montre que même des organisations investissant dans des programmes et politiques de diversité, d'inclusivité et d'équité perpétuent l'idéologie de suprématie blanche. C'est pourquoi, afin d'analyser la gestion de la diversité en contexte organisationnel, il est pertinent d'examiner à la fois les discours que les organisations tiennent sur la diversité et les approches communicationnelles qui sous-tendent ces représentations, comme le suggèrent les travaux de Seliverstova (2021). En effet, la perpétuation de la blanchitude organisationnelle est notamment renforcée par le vocabulaire employé, qui tend à dissimuler les revendications antiracistes. Pour Sylvie Tissot, l'utilisation de termes comme la *promotion de la diversité* dissout les revendications antiracistes dans la question des inégalités sociales, elle-même reformulée sous le concept d'« égalité des chances » (Nayrac, 2011, p. 5). Comme l'écrivent Véronique de Rudder et François Vourc'h, la notion de diversité « permet de surmonter à bon compte [...] l'interdit officiel de nomination des groupes ethnicisés et racisés et, mieux encore, elle

permet d'escamoter le processus même de catégorisation racisante qui organise les discriminations racistes » (2006 : 198).

Dans ce sens, nous pouvons nous demander si l'approche communicationnelle de gestion de la diversité des organisations questionne réellement leur blanchitude (*interrogating whiteness*), la recentre (*recentering whiteness*) ou la nie (*masking whiteness*), tel que le suggère la typologie de Diane S. Grimes professeure en communication organisationnelle critique à l'Université de Syracuse. Selon Grimes (2002), cette typologie présent trois grandes manières dont la blanchitude est présente dans les discours managériaux sur la gestion de la diversité. Effectivement, nous avons déjà argumenté dans le chapitre 1, les revers de l'idéologie *colorblind* — ce que Grimes (2002) nomme *masking whiteness* — car c'est une forme de refus de la suprématie blanche qui complexifie les combats contre les inégalités raciales : « Par exemple, lorsque la blanchitude est acceptée comme la norme invisible, les différences sont ignorées, et les personnes blanches, leurs présupposés et leurs manières de faire se trouvent renforcés dans leur position de pouvoir » (Grimes, 2002, p. 382, traduction libre). Cette conception vient discréditer les tentatives de conscientisation face aux injustices raciales en laissant sous-entendre qu'être conscient des différences ethniques serait en quelque sorte une forme de racisme (Cervulle, 2012) et, en ce sens, empêche de nommer les enjeux relatifs à la race dans les rapports sociaux.

Grimes (2002) présente deux autres perspectives qui se retrouvent dans la littérature entourant la blanchitude : *interrogating whiteness* [interroger la blanchitude] et *recentering whiteness* [recentrer la blanchitude]. Cette dernière, *recentering whiteness*, semble à première vue plus progressive et, de ce sens, pourrait pallier les problématiques d'une approche qui nie les différences. Cependant, dans ces cas d'études, la célébration de la différence reste superficielle : « Les personnes blanches et leurs façons de faire sont implicitement présentées comme étant plus “normales” ou plus

importantes. Un discours d'inclusivité peut être présent, mais il ne vise pas le changement profond et durable » (Grimes, 2002, p. 389, traduction libre). Dans cette vision, la déconstruction des dynamiques de pouvoir et celle du système oppressif ne sont pas réellement l'objectif des initiatives mises en place. En contrepartie, l'autrice propose l'approche *interrogating whiteness* qu'elle décrit comme étant le fait de nommer, de démasquer et de décenter la blanchitude (Grimes, 2002). L'objectif de cette approche est de contrecarrer les lacunes des autres approches — *masking whiteness* et *recentering whiteness* — qui s'ancrent dans l'idéologie de suprématie blanche. Elle dit d'ailleurs :

Les auteurs et autrices adoptant cette perspective considèrent sérieusement les points de vue des personnes racisées et mettent en lumière les postulats liés au privilège blanc. Il s'agit d'une posture oppositionnelle, centrée sur la réflexivité et la décolonisation des esprits (hooks, 1990, 1992). Cette approche reconnaît pleinement l'humanité des personnes racisées et dénonce les projections issues des psychés blanches ainsi que les falsifications historiques (Fanon, 1967 ; Lipsitz, 1998 ; Takaki, 1990). Les deux exemples présentés dans cette section (Dovidio, 1993 ; Galagan, 1993b) rendent cette blanchitude visible. Ils clarifient les enjeux de pouvoir liés au fait de masquer ou de recentrer la blanchitude, et soulignent le rôle essentiel de la conscientisation dans son interrogation critique » (Grimes, 2002, p. 390, traduction libre).

En adoptant une approche de remise en question de la blanchitude, nous pouvons ressentir la volonté des universitaires de refuser que celle-ci reste une norme invisible en dénonçant et en identifiant l'imbrication de la racialisation dans toutes les sphères organisationnelles. Bien que cette typologie ait été élaborée à partir d'une revue de la littérature sur la gestion de la diversité, Grimes (2002) la propose dans le but de promouvoir une approche critique du développement organisationnel. Elle cherche ainsi à susciter une prise de conscience chez les auteurs et autrices et les personnes consultantes engagées dans le travail de la diversité (*diversity work*), qui, bien que souvent animées de bonnes intentions, contribuent néanmoins — parfois de manière subtile — à la reproduction du statu quo.

Dans le cadre de sa recherche doctorale en communication organisationnelle, Caïdor (2019) s'est intéressée à la dimension communicationnelle des approches de gestion de la diversité. Dans ses travaux, la chercheuse considère les approches *mainstream* comme étant les recherches qui s'intéressent principalement à la manière dont les organisations vont mettre en place des initiatives de valorisation de la diversité afin d'en tirer avantage (Cox et Blake, 1991 ; Milliken et Martins, 1996). Dans ces études, les programmes de gestion de la diversité, généralement sous la responsabilité du département des ressources, sont des pratiques organisationnelles : « telles que les formations transversales (Kalev et coll., 2006 ; Lindsay, 2013), des programmes de mentorat (Passmore et coll., 2013) ainsi que les groupes de discussion (Kulik et Roberson., 2008) » (Caïdor, 2019, p. 61) qui instrumentalisent la diversité pour le bien fait de l'entreprise (créativité, innovation et performance). Ces approches souvent catégorisées d'essentialistes, fonctionnalistes et positivistes recherchent majoritairement l'atteinte d'objectifs prédéfinis comme indicateur de performance. Parmi les études dans cette catégorie, Caïdor (2019) mentionne les apports de Barak (2013), Cox et Blake (1991) et Thomas (2004), qui se sont intéressés à l'identification et l'évaluation de la diversité et ses retombées positives sur l'organisation. D'un côté, nous avons les études qui défendent l'impact positif des programmes et initiatives de valorisation de la diversité ethnoculturelle (Bruna, 2011 ; Thomas et Ely, 1996) et, de l'autre côté, nous avons des études qui démontrent les revers de tels programmes et initiatives sur la cohésion et la motivation des équipes de travail (Jayne et Dipboye, 2004). Dans les deux cas, la gestion de la diversité se fait par l'entremise de ces dispositifs (programmes et initiatives) où la communication est instrumentalisée : « [elle] devient soit un levier pour l'action, soit plutôt un obstacle à l'influence de la diversité culturelle sur la performance organisationnelle » (p. 62). La communication est utilisée pour des discours managériaux de valorisation de la diversité à des fins d'efficacité (Ayoko, 2007), pour influencer les processus de diversification de la main-d'œuvre (Cox 1991, 1994, 2001),

pour sensibiliser et pour engager les membres de l'organisation à la diversité (Friday et Friday, 2003) ainsi que recadrer les membres réfractaires aux mesures prises par l'entreprise (Mighty, 1991). Bien que les apports *mainstream* influencent encore les pratiques de gestion de la diversité aujourd'hui, ces études présentent une perspective trop simpliste de la dimension communicationnelle (Caïdor, 2019).

De plus, d'un point de vue de communication de la blanchitude, ces études se situent dans la catégorie *masking whiteness* ou *recentering whiteness* de Grimes (2002). En effet, elles n'abordent en aucun cas les revendications et les inégalités structurelles qui sous-tendent de telles initiatives. Les approches *mainstream* s'intéressent sur les impacts tangibles des initiatives en matière de diversité, telles que la créativité, l'innovation et la performance (Caïdor, 2019). Tandis que les approches critique et constitutive de la communication, quant à elles, refusent automatiquement cette corrélation et s'éloignent d'une vision épistémologique positiviste (ibid). Effectivement, les approches critiques, qui s'éloignent d'une perspective essentialiste, s'intéressent plutôt à la coconstruction de la différence (diversité) par les acteurs sociaux (Allen, 2011 ; Mumby, 2011). Dans cette perspective, la communication occupe une place importante, surtout le langage qui permet d'identifier les traces de ces constructions :

C'est pourquoi les tenants de l'approche critique ont privilégié l'étude du « *language in use* » (que nous traduirons ici par « pratiques langagières ») et du vécu des acteurs organisationnels (Janssens et Zanoni, 2005 ; Parker, 2005 ; Tomlinson *et coll.*, 2009). Les pratiques langagières font ainsi référence à la façon dont les gens s'expriment pour construire une certaine réalité sociale (Alvesson et Kärreman, 2000). La communication est ainsi vue non seulement comme un instrument de gestion, mais aussi dans sa dimension politique (Caïdor, 2019, p. 68).

Tout en critiquant l'instrumentalisation de la communication présente dans les approches *mainstream*, les travaux critiques « s'appuient sur l'hypothèse selon laquelle les pratiques langagières participent à la création et à la reproduction des relations de pouvoir » (p. 69). De ce

sens, elles tentent d'explorer comment les discours de dominations sont imbriqués dans le système même de l'institution pour reproduire où maintenir le statu quo. Ce sont d'ailleurs ces études qui désirent ébranler le statu quo que Grimes (2002) identifie dans la catégorie *interrogating whiteness*. En effet, de cette perspective critique, la communication a pour objectif d'ouvrir un espace dialogique permettant de déconstruire les fondements idéologiques qui participent à la production et reproduction des inégalités (Caïdor, 2019).

Ainsi, une lecture critique permet d'analyser les rapports de pouvoir et questionner les structures. Néanmoins, nous pouvons nous demander si ce regard critique permet réellement de déconstruire le système oppressif des personnes racialisées. En effet, ce (re)questionnement des pratiques et des conflits raciaux latents ne permet pas nécessairement la résolution de ceux-ci en raison de conflits d'intérêts des organisations (Caïdor, 2019) que nous avons abordées précédemment — et que nous proposons d'appeler le paradoxe d'ambivalence. Au contraire, dans la pratique, ces questions peuvent simplement finir par recentrer la blanchitude (*recentering whiteness*) dans le contexte organisationnel, ce qui vient contredire le fondement même de la pensée critique. Effectivement, les études menées dans la pensée critique mettent en lumière, les défis, les tensions et les contradictions dans la mise en place d'initiative souhaitant construire des pratiques organisationnelles inclusives (Trittin et Schoeneborn, 2015).

Prenons, par exemple, Kalonaityté (2010), qui s'intéresse à l'instrumentalisation de la gestion de la diversité comme mécanisme organisationnel de contrôle interne, elle s'appuie sur des théories poststructuralistes et critiques pour déconstruire les discours dominants sur la diversité. Dans cette étude, nous pouvons voir comment la diversité peut être un levier pour renforcer la cohésion interne et la performance de l'entreprise souvent au détriment d'une vraie inclusion (ibid).

Effectivement, Kalonaityté (2010) perçoit les politiques de diversité comme des mécanismes de « frontières internes », qui, tout en semblant promouvoir l’inclusion, peuvent en réalité renforcer des logiques de contrôle, de normalisation et de hiérarchisation des identités au sein de l’organisation. Ainsi, en nous positionnant dans une posture critique, nous pouvons croire et déduire automatiquement la nature fonctionnelle et positiviste des organisations face aux initiatives de gestion de la diversité. Néanmoins, cette recherche-intervention actuelle tente de concilier les apports théoriques critiques des CRT et de la CWS à la question de la gestion de la diversité ethnoculturelle dans le champ de la communication organisationnelle. En fait, tout en menant une intervention à des fins de transformation, nous (re)questionnerons les apports théoriques critiques et leur matérialisation dans le contexte organisationnelle d’une recherche-intervention. Les approches critiques de la communication organisationnelle ne nous permettraient pas d’y arriver, car, tout comme les approches *mainstream*, l’accent est mis sur la diversification de la main-d’œuvre, soit « la façon de diversifier la population des membres individuels d’un groupe » (Trittin et Schoeneborn, 2015, p. 306, traduction libre).

Triffin et Schoeneborn (2015 ; 2017) permettent d’établir des liens entre la gestion de la diversité et la notion de polyphonie (multitude des discours) développée par Bakhtine (1981) : « notre perspective constitutive et polyphonique se distingue des recherches antérieures sur la gestion de la diversité en ce qu’elle considère la diversité des pratiques communicationnelles — plutôt que celle des individus — comme l’unité d’analyse principale » (p. 312, traduction libre). De ce sens, Trittin et Schoeneborn (2015) suggèrent que les organisations doivent considérer la diversité des voix organisationnelles et contextuelles et encourager l’expression et l’inclusion des discours divergeant. Ainsi, un dialogue polyphonique permet de créer des liens entre différents discours sans tenter de les combiner, mais bien en leur permettant de cohabiter dans le même espace (Kornberger et coll., 2006).

La notion de polyphonie de Bakhtine (1981) a été grandement utilisée dans la littérature dans le champ organisationnel (Belova, 2010 ; Hazen, 1993, Kornberger et coll., 2006). Dans sa vision Bakhtin (1984) perçoit la communication comme intrinsèquement relationnelle et dialogique : « Lorsque les individus pensent et agissent en relation les uns avec les autres, leurs énoncés ne reflètent pas uniquement leur point de vue individuel, mais intègrent également le contexte global de l'interaction, c'est-à-dire les discours sociétaux plus larges dans lesquels ils s'inscrivent » (Triffin et Schoeneborn, 2015, p. 310). Caïdor (2019) décrit cette vision comme suit :

Elle s'inscrit dans un cadre dialogique, ce qui signifie que les discours ne sont jamais monologiques, mais que les éléments qui les composent interagissent de plusieurs manières, créant ainsi des *modèles* que nous pouvons observer, identifier et analyser. On ne parle pas ici simplement des interactions entre les personnes qui dialoguent, mais aussi des interactions et tensions qui surviennent entre les mots, les énoncés et les récits que ces personnes produisent. La polyphonie devient ainsi une dimension constitutive du discours, ce qui fait que les discours sur la diversité sont presque obligatoirement en dialogue avec d'autres discours (Caïdor, 2019, p. 74).

Cet apport se trouve être une avenue d'étude pertinente pour cette thèse, car elle rend compte de la complexité et des différents enjeux communicationnels présents dans les initiatives de gestion de la diversité. En effet, en prenant en considération la multiplicité des discours sur l'inclusion, la diversité, le racisme systémique et autres thématiques connexes, nous pourrons plus facilement trouver comment intervenir en organisation pour non seulement dénoncer et déconstruire la blanchitude organisationnelle, mais intervenir concrètement pour changer la réalité de racisme vécue et perçue. En effet, Carter et Clegg (2003) démontrent les travers des tentatives d'homogénéisation de la communication : « les discours dominants tendent à étouffer la diversité en restreignant les possibilités de production de sens à un éventail limité et privilégié de stratégies discursives » (p. 296, traduction libre). Ils proposent donc de considérer la méthode de la polyphonie pour atteindre un réel changement organisationnel, une idée que soutiennent également d'autres universitaires (Christensen et coll., 2015 ; Jabri et coll., 2008 ; Kornberger et coll., 2006).

## 2.4 Synthèse du chapitre 2

Dans ce deuxième chapitre, nous avons été en mesure de faire un portrait général du milieu de recherche-intervention au moment de la tenue de l'intervention. Nous avons retracé le développement des initiatives en gestion de la diversité de l'IF, présenté le département EDI — responsable de cette pratique — avant d'approfondir son écosystème. Ce contexte organisationnel nous a amenés à porter attention sur la littérature en gestion de la diversité et aborder plus en détail les apports d'une approche communicationnelle de celle-ci. Nous retenons de cette lecture de la littérature qu'il est difficile de statuer et d'évaluer les retombées des initiatives de gestion de la diversité. D'un côté, la gestion de la diversité est utilisée comme stratégie organisationnelle, pour permettre à l'organisation de redorer son image et augmenter sa performance et, d'un autre côté, elle peut être utilisée comme vecteur de changement et rétablir des relations de travail plus égalitaire harmonieuses. En ce sens, nous ne pouvons pas nous arrêter aux présuppositions et aux généralisations des programmes de gestion de la diversité, mais nous devons étudier comment, malgré les contradictions, nous pouvons créer des interventions organisationnelles efficaces qui tentent réellement de rétablir les relations de pouvoir et déconstruire les systèmes d'oppression — tel que le suggère Grimes (2002).

Une approche communicationnelle de la gestion de la diversité nous permet dans ce sens de prêter attention aux discours EDI afin d'élucider la manière dont la blanchitude organisationnelle est abordée. Nous retenons ici notamment la proposition de Grimes (2002) visant à promouvoir des discours qui interrogent la blanchitude organisationnelle, et peuvent ainsi mener à une transformation sociale. De plus, une approche communicationnelle nous invite à considérer le rôle constitutif de la communication (Caïdor, 2019), notamment en nous penchant sur le langage en action et le dialogue (Triffin et Schoeneborn, 2015). Cette thèse s'inscrit dans la continuité de ces

approches critiques et constitutives de la communication organisationnelle, en proposant, comme nous le verrons aux chapitres 4 et 5, le dialogue comme outil de conscientisation de la blanchitude organisationnelle.

## **CHAPITRE 3 :**

### **LES PRATIQUES DE RECRUTEMENT SOUS LA LOUPE DE LA GESTION DE LA DIVERSITÉ : UNE FOCALE SUR LES BIAIS INCONSCIENTS**

Comme présenté dans le chapitre 2, la littérature scientifique met en évidence l'instrumentalisation des programmes de gestion de la diversité à des fins de marketing, ce qui les éloigne significativement d'un objectif réel de déconstruction du statu quo. Dans cette perspective, les membres du personnel issus des communautés racialisées et l'organisation dans son ensemble subissent les effets de la suprématie blanche, comme nous en avons discuté au chapitre 1. Rappelons aussi que l'utilisation des termes *racisme systémique*, *suprématie blanche* et *blanchitude organisationnelle* est loin d'être privilégiée au sein des organisations, bien qu'il soit possible de retrouver des traces de ces phénomènes dans presque toutes les organisations occidentales. Admettre la présence du racisme systémique dans une société, c'est admettre que les organisations qui la composent n'en sont pas à l'abri et qu'elles participent d'une manière ou d'une autre au maintien de ce système oppressif. Ainsi, le seul moyen pour les organisations d'agir à ce niveau est de continuellement réfléchir sur leurs pratiques et de déconstruire les éléments qui peuvent perpétuer l'oppression des communautés racialisées.

C'est l'exercice à laquelle s'est prêté l'IF qui affirme, comme nous l'avons exposé au chapitre 2, vouloir un milieu de travail inclusif et exempt de discrimination. En se basant sur une étude interne sur les pratiques de recrutements développée par le département des ressources humaines de l'IF, l'équipe EDI de l'IF a constaté qu'il y avait un sentiment négatif face à l'expérience de recrutement du « segment minorité visible ». Effectivement, les enjeux de recrutement sont ressortis comme étant très présents dans le milieu de recherche-intervention. Cette réalité ne se limite pas au cas de l'IF, mais est largement documentée dans la littérature scientifique

(voir chapitre 1, section 1.2). Ce troisième chapitre s'attarde ainsi à développer les manifestations de la suprématie blanche dans le contexte spécifique du recrutement, enjeu particulièrement préoccupant tel qu'identifié par l'équipe des ressources humaines de l'IF. Dans un premier temps, une revue de la littérature sera proposée afin de mettre en lumière les biais inconscients et leurs répercussions sur l'expérience des personnes racialisées en contexte organisationnel. Le choix de centrer l'analyse sur les biais inconscients s'inscrit dans une démarche issue du milieu de la recherche-intervention, lequel avait déjà désigné cette problématique comme prioritaire. Par la suite, nous explorerons la littérature scientifique sur les biais inconscients pour être en mesure de définir la manière dont nous mobiliserons ce concept dans cette thèse. Cette section vise ainsi à approfondir la compréhension des enjeux contextuels propres à l'organisation, dans la perspective d'élaborer une intervention à la fois ciblée, rigoureuse et adaptée aux besoins spécifiques de l'IF.

### **3.1 Les barrières et les biais inconscients au moment du recrutement**

Les barrières pour les personnes racialisées dans le recrutement sont un sujet sur lequel l'IF avait commencé à s'attarder depuis l'élaboration du premier plan d'action triennal. À la suite du dépôt de ce plan stratégique, une étude qualitative interne avait été menée pour essayer de répondre à la question suivante : comment s'assurer que toutes les personnes candidates internes (issus des segments de la diversité) qui participent au processus de recrutement vivent une expérience uniforme et engageante, exempt de toute forme de discrimination ? L'objectif de cette étude était de comprendre plus en profondeur les données d'un sondage interne qui s'intéressait à l'expérience des membres du personnel lors des processus de recrutement. En analysant les données en fonction des différents groupes historiquement marginalisés, il a été dénoté que l'expérience des personnes

racialisées de « minorités visibles<sup>10</sup> » était considérablement plus basse. De ce fait, un nouveau processus a été mis en branle pour étudier plus en profondeur les résultats et tenter de répondre à certaines questions suscitées par les données collectées (extrait de document d'archive n° 5). Tout d'abord, il y avait un désir de comprendre pourquoi 43 % des minorités visibles (MV) travaillant à l'interne avaient un profil de *serial postulant*<sup>11</sup> (SA) avec une médiane d'environ 10 postes. Par la suite, l'équipe souhaitait comprendre pourquoi les candidats externes provenant de minorités visibles ou d'autres groupes dits de la diversité, par exemple, les Autochtones, n'étaient pas retenus après l'étape de l'analyse du gestionnaire. Cette réalité était particulièrement démontrée au Québec et détonnait significativement par rapport à celle des provinces de l'Ouest canadien et de l'Ontario. Finalement, cette étude désirait comprendre si l'intégration des candidats de minorités visibles était plus difficile que les autres candidats. Pour ce faire, l'équipe désirait collecter des données sur la façon dont se vit ce moment de vie pour les personnes appartenant à une MV et les impacts de cette intégration sur leur parcours.

Ainsi, un processus en cinq étapes a été déployé par une équipe du département des ressources humaines pour répondre à ces questions de recherche. L'équipe a procédé à : 1) l'analyse des données sur le processus de recrutement auprès des segments de la diversité, 2) la tenue d'entrevues individuelles avec les gestionnaires, 3) l'envoi d'un sondage auprès des membres du personnel et de groupes de discussion, 4) une série d'entrevues individuelles avec des personnes de l'équipe de recrutement, 5) la formulation de constats et de recommandations (extrait de document d'archives n° 5).

---

<sup>10</sup> L'IF utilise le terme *minorité visible*, car elle se fie à la nomenclature de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. L'IF définit les minorités visibles comme...

<sup>11</sup> Le terme *serial postulant* est assigné à un employé ou une employée de l'IF qui postule sur plusieurs postes à l'interne. Cette pratique est vue péjorativement par l'équipe de recrutement, car plusieurs biais y sont associés. Par exemple, la personne postule sans avoir les compétences, la personne ne sait pas ce qu'elle veut, la personne n'a pas un plan de progression défini. Cette étiquette vient donc ternir le profil et empêcher la personne interne considérée comme *serial postulant* d'accéder à un poste.

En ce qui a trait aux gestionnaires, il ressort du processus que: (a) la plupart des gestionnaires reconnaissent que le biais de similitude est celui qui est le plus susceptible de constituer un piège ; (b) qu'ils ont une grande sensibilité par rapport aux préférences des clients ; (c) qu'ils ne voient pas d'enjeux à l'intégration des employés, malgré les différences, et sont enclins à faire participer leurs équipes à l'intégration ; (d) qu'ils aimeraient avoir davantage de soutien de l'équipe du recrutement (pour continuer d'être mis au défi) ; (e) les gestionnaires qui appartiennent à l'un des segments de la diversité sont davantage sensibilisés et ont beaucoup d'idées pour améliorer l'inclusion.

En ce qui a trait à l'équipe de recrutement, les personnes recruteuses considèrent que (a) le lieu géographique, le secteur ou le gestionnaire sont autant de facteurs qui peuvent influencer l'ouverture à la diversité et l'inclusion ; (b) la langue est une barrière et cela peut avoir une répercussion pour les personnes de minorité visible qui sont pour la plupart anglophone<sup>12</sup>, (c) le profil de SA peut influencer, mais davantage du point de vue du gestionnaire ; (d) ils ou elles peuvent avoir de l'influence, mais, en bout de piste, c'est le gestionnaire qui prend la décision (limitation) ;(e) ils ou elles aimeraient avoir le temps d'être uniformes dans l'accompagnement des membres de l'équipe et des candidats externes (coaching, entrevues exploratoires, etc.).

En ce qui a trait au personnel, il ressort du processus de recrutement que les moments de vérité comprennent : se faire recruter ; se développer ; progresser et se déplacer à l'interne. L'étude a aussi dégagé qu'en ce qui concerne les trois autres moments de vérité, leurs besoins et leurs irritants ne

---

<sup>12</sup>Les données auxquelles nous avons eu accès ne nous permettent pas de valider cette affirmation. C'est donc une perception de l'équipe de recrutement.

sont pas différents de ceux des membres du personnel de [l'IF] ; quelques exemples de sentiments de discrimination sont rapportés ; les principaux points de friction sont en lien avec le manque de suivi, de transparence et de rétroaction lors du moment ; et le manque d'accompagnement des RH de la part des gestionnaires et l'insécurité de leur gestionnaire à permettre à une bonne ressource de se déplacer sont également des points cruciaux.

Il convient de constater que la problématique principale nommée par les trois groupes d'acteurs est bien le facteur de biais de similitude, un biais inconscient que l'IF définit comme : « un raccourci mental que notre cerveau prend involontairement et qui nous amène à porter automatiquement des jugements rapides, qui manquent d'impartialité et d'objectivité » (document d'archive n° 5) et que nous prendrons le temps d'élaborer dans la prochaine section. Nous pouvons voir que les gestionnaires justifient leur réticence à embaucher des personnes racialisées pour des questions de sensibilité aux préférences des clients. En d'autres mots, selon les gestionnaires, la clientèle majoritairement blanche préférerait être servie par des personnes qui leur ressemblent. Les gestionnaires veulent tout de même être mis au défi par l'équipe de recrutement, tandis que celle-ci avoue être limitée dans son influence auprès des gestionnaires. Des plus, les personnes recruteuses affirment que le lieu géographique, le secteur de l'IF et les gestionnaires vont grandement influencer l'ouverture à la diversité et à l'inclusion. En d'autres mots, nous comprenons que des biais de similitude viennent affecter le jugement des gestionnaires et des personnes au recrutement et que ceci influence négativement les occasions d'emploi des personnes racialisées. Plus encore, dû au fait que les personnes de ces communautés reçoivent moins de chance, elle postule plus souvent, ce qui les amène à avoir un profil de *serial postulant* (SA), perçu négativement au sein de l'organisation. Ce cercle vicieux vient réitérer le racisme systémique vécu

par les communautés racialisées, comme l'ont noté plusieurs des personnes interviewées (IND-003, IND-004, IND-005). Nous y reviendrons au chapitre 6.

Les résultats de cette étude interne ont encouragé l'IF à revoir les processus de recrutement et à réfléchir sur des solutions pour pallier les répercussions des biais inconscients pour les communautés racialisées. Cette priorité d'action de gestion de la diversité mentionnée par l'IF se déroulait simultanément à la période de diagnostic de cette recherche-intervention. Ainsi, dans une vision de collaboration et de pérennité, la problématique des biais inconscients dans le recrutement a été sélectionnée dans le cadre de cette thèse pour interroger la blanchitude organisationnelle et proposer des actions visant la prise de conscience de ces biais inconscients auprès des personnes recruteuses.

### **3.2 La littérature sur les biais inconscients dans le recrutement**

#### **3.2.1 Les biais inconscients : définition et concept**

Dans cette section, nous présenterons comment le concept de biais inconscients a été défini par l'IF avant de le mettre en contraste avec la manière dont il est conceptualisé dans la littérature. L'IF définit le biais inconscient dans son lexique comme étant : « [...] un raccourci mental que notre cerveau prend involontairement et qui nous amène à porter automatiquement des jugements rapides, qui manquent d'impartialité et d'objectivité » (document d'archives n° 7). En partant de cette définition, l'IF a développé un outil qui répertorie les définitions de 20 types de biais présents dans le cycle de gestion (document d'archives n° 8). Pour sensibiliser les membres du personnel à cette réalité, l'IF avait développé en 2021 une capsule de formation diffusée sur la plateforme de

l'équipe EDI. Cette vision des biais inconscients par l'IF rejoint les définitions présentes dans la littérature.

Effectivement, dans sa plus simple expression, le biais inconscient est défini comme les raccourcis, automatiques et involontaires, effectués par le cerveau humain pour traiter de l'information afin d'agir, d'évaluer ou de prendre rapidement une décision (Kahneman, Knetsch et Thaler, 2019 ; Kahneman, Lovallo et Sibony, 2019 ; Thaler et Ganser, 2015 ; Suveren, 2022 ; Storm et coll., 2023). Ce processus permet au cerveau de faire sens du monde complexe qui l'entoure en le simplifiant (Jost et coll., 2019), néanmoins, ces associations et définitions engendrent des erreurs dans la prise de décisions (Suveren, 2022), car celle-ci est prise tacitement et sans réelle réflexion (Braddy et coll., 2020 ; Willard, Isaac et Carney, 2015 ; Storm et coll., 2023). En effet, le manque de conscience dans la prise de décision vient biaiser celle-ci en obstruant des informations qui pourraient s'avérer pertinentes, en mettant l'accent sur des composantes qui peuvent se révéler discriminatoires (Storm et coll., 2023) et, de ce fait, produire des pratiques et retombées dommageables (Colella, DeNisi et Varma, 1997 ; Derous et coll., 2016 ; Jordan, Ferris et Lamont, 2019 ; Weiner, 1991). Par conséquent, ce processus affecte significativement les relations interpersonnelles et le vivre-ensemble (Suveren, 2022).

Il a été défendu dans la littérature que la présence des biais inconscients génère des retombées négatives à court et long terme. Dans une vision normative, ce phénomène est traité, d'un côté, comme un problème d'ordre moral qui se caractérise par des comportements non éthiques (Dobson et White, 1995 ; Bossuyt et Van Kenhove, 2018 ; Demuijnck, 2009) ou des prises de décisions non éthiques (Larwood, Szwajkowski et Rose, 1988, Vaes et Paladino, 2010 ; Bonnot et Jost, 2014 ; Valle Santos et García, 2006). D'un autre côté, les biais inconscients sont considérés comme un

problème rationnel, car cette erreur de jugement est considérée comme une prise de décision rationnelle pour l'individu possédant des biais (Larwood, Szwajkowski et Rose, 1988 ; Vaes et Paladino, 2010 ; Bonnot et Jost, 2014 ; Valle Santos et García, 2006). Bien que la définition de l'IF se retrouve dans cette vision des biais inconscients, dans le cadre de cette recherche-intervention, nous n'emploierons pas ce type de catégorisation définissant automatiquement les biais inconscients « as a mistake, attributing an inherent wrongness to the biased evaluation » (Storm et coll., 2023, p. 16).

Lorsque nous nous penchons sur la manière de conceptualiser le biais inconscient, différentes définitions se confrontent, ce qui vient complexifier la compréhension et l'opérationnalisation du concept (Storm et coll., 2023). Notamment, nous pouvons voir dans la littérature que la formule « biais implicite » est communément utilisée pour parler des biais inconscients (Suveren, 2022) ou pour le définir (Storm et coll., 2023). Cependant, ce galvaudage entre termes est problématique dans la conceptualisation et entraîne des limites pour l'étude des biais inconscients. D'ailleurs, à la suite d'une revue de littérature exhaustive sur les biais inconscients comme objet d'étude en gestion des ressources humaines, Storm et coll. affirmaient :

Ce faisant, on néglige le fait que les deux termes ont des significations nettement distinctes et qu'ils offrent donc des fondements théoriques différents. En termes simples, l'adjectif *inconscient* signifie « non marqué par une pensée, une sensation ou une émotion consciente », ce qui indique qu'une action n'est pas intentionnelle et relève d'une absence de conscience<sup>4</sup>. En revanche, l'adjectif *implicite* renvoie à ce qui est « suggéré sans être exprimé directement », et se rapporte ainsi davantage à des formes d'expression (2023, traduction libre).

De ce fait, interchanger les termes *implicite* et *inconscient* génère un manque de clarté quant à la compréhension même du problème qu'ils soulèvent, empêche d'approfondir les connaissances relatives à ce phénomène et, finalement, complexifie la réflexion critique que pourraient apporter les recherches sur cet objet (Storm et coll., 2023, traduction libre, p. 7). Cette corrélation entre

« biais implicite » et « biais inconscient », que nous pouvons qualifier de maladroite, découle des travaux pionniers de Banaji et Greenwald (1995) sur les cognitions sociales implicites. Comme rapporté par Suveren : « Ils définissent les biais implicites comme des attitudes et des stéréotypes inconscients qui influencent, à notre insu, notre compréhension, nos actions et nos décisions. En général, ces attitudes implicites visent un groupe social spécifique » (Suveren, 2022, p. 415, traduction libre). Néanmoins, nous pouvons voir que l'accent est mis sur le fait que ce processus n'est ni intentionnel ni contrôlable (Sander et coll., 2020 ; Suveren, 2022), ce qui justifie l'utilisation du terme *inconscient*. Toujours dans la même tangente sémantique, il est difficile de conceptualiser le biais inconscient parce que le terme *biais* est parfois interchangé par d'autres concepts comme ceux de *stéréotype* (Banaji et Greenwald, 1995 ; Burke et coll., 2008 ; Woodcock et Monteith, 2013), de *préjugé* (Maddux et coll., 2020) ou de *stigma* (Derous et coll., 2016). Bien que des liens pertinents puissent être élaborés entre ces concepts et celui de biais inconscient, il va de soi qu'une distinction doit être dressée pour réussir à les conceptualiser adéquatement (Storm et coll., 2023).

En addition aux enjeux d'ordre sémantique, l'une des disparités retrouvées dans les définitions du concept à l'étude concerne les trois niveaux de biais inconscients :

- l'individuel : « le biais inconscient est un phénomène intrinsèquement humain » (ibid., p. 9)
- le groupe : le biais inconscient joue un rôle central dans le maintien de la cohésion au sein du groupe d'appartenance, tout en établissant des frontières symboliques nettes vis-à-vis des personnes perçues comme extérieures à ce groupe » (ibid, p. 9)
- le système : « biais inconscient institutionnalisé » (Storm et coll., 2023).

Les deux premiers niveaux, trop restreints, ne permettent pas d'aborder la problématique de la blanchitude dans toute sa complexité. Effectivement, c'est dans la dernière dimension, le niveau systémique, que nous situons le cadre le plus propice pour notre recherche-intervention. Telle que l'affirme Vin-Kenburg (2017), ainsi que Whisenant, Miller et Pedersen (2005), cette vision des biais inconscients est la moins courante dans la littérature. Néanmoins, sa pertinence pour cadrer les enjeux découlant de la suprématie blanche, le patriarcat et le capitalisme est indéniable, car elle offre une lecture complexe aux problèmes systémiques desquels découlent les biais inconscients.

Plutôt que d'attribuer les biais à des individus intrinsèquement défaillants ou à des groupes en concurrence pour l'accès aux ressources, les études relevant de ce courant de recherche théorisent le biais inconscient comme étant inscrit dans des structures plus larges, telles que les exigences bureaucratiques en matière de transplantation (Marotta et Ladin, 2020) ou encore dans la manière de présenter des enjeux comme le racisme et le sexisme en tant que « problèmes de société » (MacInnis et Hodson, 2017, p. 736, traduction libre).

Dans ce niveau institutionnel, les biais inconscients sont considérés comme constitutifs des processus et des structures. De ce fait, nous ne délimitons pas l'effet de ce phénomène autour des attitudes et des interactions humaines, mais bien au-delà. Ainsi, il ne faut pas seulement s'attarder à sensibiliser les personnes prenant des décisions en fonction de leur biais inconscient, mais, de surcroît, adresser la manière dont les biais inconscients se traduisent dans leur pratique et dans les processus organisationnels pour réellement générer un changement (Doldor et coll., 2019). Cette vision concorde avec celle des études du champ race et organisation présenté dans le chapitre 1, car elle invite à prendre en considération l'impact des biais inconscients relié à la race dans la

stratification de l'organisation. Dans cette optique, les biais inconscients peuvent être considérés comme une manifestation de la suprématie blanche, ou, en d'autres termes, un reflet de la blanchitude organisationnelle qui peut, elle-même, être perçue comme subtile, inconsciente et difficile à observer. C'est d'ailleurs, en accord avec les apports de Willard et coll. :

Si certaines formes de biais raciaux sont audibles, visibles ou manifestement flagrantes, une grande partie des biais raciaux contemporains a été intériorisée. Aujourd'hui, la majorité des biais raciaux existent et influencent les contextes sociaux et organisationnels et s'expriment de manière plus subtile, insidieuse et plus difficile à observer (Jost et coll., 2009). Ces formes plus discrètes de biais raciaux sont souvent qualifiées, tant dans la recherche que dans la pratique, de biais raciaux inconscients ou implicites (2015, p.96, traduction libre).

Compte tenu de ce qui précède, nous pouvons affirmer que ce phénomène participe à la construction et au maintien des oppressions à l'intérieur des organisations et de la société. C'est d'ailleurs, dans la même lignée de pensée de hooks (1997) sur l'« interlocking system of domination », que Storm et coll. (2023) suggèrent de prendre en considération les régimes d'inégalité, tels que le capitalisme, la suprématie blanche et le patriarcat dans l'étude des biais inconscients en gestion des ressources humaines. Ainsi, en développant une meilleure compréhension des systèmes de pouvoir et de domination, les recherches seront plus utiles en dégageant des savoirs pratiques et actionnables.

C'est pourquoi, dans le cadre de cette recherche-intervention, nous aborderons les biais inconscients dans sa vision systémique. En effet, nous ne tenterons pas de faire une intervention avec les personnes racialisées pour tenter de les équiper à contrer les biais par eux-mêmes, de plus, nous ne nous limiterons pas d'une intervention auprès de l'équipe de recrutement pour les sensibiliser à leur biais. En fait, nous tenterons, tout comme le suggère Doldor et coll. (2019), d'adresser avec l'équipe de recrutement la façon dont les biais inconscients se traduisent dans leur pratique et dans leur processus de recrutement. De ce sens, nous comprenons que les biais

inconscients ne sont pas simplement des raccourcis cognitifs individuels perpétués par les équipes de recrutement. Ces biais sont, en réalité, constitutifs des processus et des structures de l'organisation et, afin de réellement les contrer, le concept doit être abordé dans une vision systémique.

### **3.3 Synthèse de la première partie**

Dans le chapitre 1, nous avons pu expliquer que les inégalités vécues par la population racialisée sur le marché du travail découlent en réalité d'un racisme systémique qui s'enracine dans l'idéologie de la suprématie blanche. Par conséquent, nous avons pu, dans le chapitre 2, contextualiser le terrain de recherche et délimiter la posture du milieu d'intervention à travers la littérature sur la gestion de la diversité en GRH. Dans le chapitre 3, nous avons été en mesure de présenter le deuxième volet de cette problématique contextuelle en présentant la littérature sur les biais inconscients. Cette littérature nous a permis de cadrer les biais inconscients au niveau systémique, ce qui rend possible d'étudier l'IF dans sa complexité et aborder la problématique des biais inconscients au-delà d'une vision individuelle ou inter-groupe. Ainsi, en privilégiant une vision systémique, nous disposons des éléments nécessaires pour réellement adresser comment les biais inconscients se traduisent dans les pratiques et les processus de recrutement.

Les éléments présentés dans ces trois chapitres révèlent une zone encore peu explorée par la littérature, que cette thèse se propose de documenter. En effet, la littérature critique de la race (CRT) ou les études critiques sur la blanchitude (CWS) nous permettent de définir et dénoncer le racisme systémique auquel sont encore confrontées les personnes racialisées en milieu de travail. La littérature sur la gestion de la diversité met en lumière les initiatives développées par les organisations ainsi que les visions qui les sous-tendent. Bien qu'une perspective critique sur l'instrumentalisation de ces programmes soit déjà documentée (Liu, 2017 ; Livingston, 2021), rares

sont les travaux — voire inexistant — qui articulent la littérature critique avec celle sur la gestion de la diversité afin de produire un savoir à la fois pratique et méthodologique visant une démarche d'intervention en milieu organisationnel, et par de même la mise en place d'actions concrète pour changer la culture *colorblind* d'une organisation.

Le contenu développé dans cette première partie de la thèse nous amène à cadrer l'objet de cette thèse. Dans le chapitre 1, nous avons argumenté que le racisme est bel et bien présent et est de nature systémique, car il est imbriqué dans les ramifications de notre société et de nos organisations occidentales. La suprématie blanche, bien que lourde de sens, est le terme que nous trouvons le plus approprié pour expliquer et comprendre comment le racisme se perpétue. Nous nous basons sur une littérature scientifique importante pour présupposer que toutes les organisations sont construites dans un contexte de suprématie blanche et reproduisent cette suprématie par leurs pratiques et discours (Clare et coll., 2019 ; Roediger, 2008/2019 ; Ray et Purifoy, 2020). Effectivement, les normes, les politiques et pratiques organisationnelles sont fondées sur une blanchitude normative qui engendre des inégalités, souvent invisibilisées, pour les personnes racialisées (Ray et Purifoy, 2020). Cette invisibilisation est souvent expliquée par l'idéologie *colorblind*, qui refuse de prendre en considération l'impact du phénomène de racialisation sur les structures organisationnelles (Bonilla-Silva, 1997-2022).

À ce titre, nous avons vu dans le chapitre 2 que, bien que des initiatives et programmes soient déployés par les départements de gestion de la diversité en organisation, ceux-ci peuvent exacerber les inégalités (Adamson et coll., 2021 ; Liu, 2017 ; Livingston, 2021). En effet, même si les organisations souhaitent créer des milieux plus diversifiés et inclusifs, il faut prendre conscience de l'impact de la suprématie blanche et éduquer sur les revers de l'idéologie *colorblind*, qui

contribue de façon pragmatique à perpétuer et à maintenir le racisme systémique et la suprématie blanche. Ces enjeux se révèlent à travers des biais inconscients qui, comme présentés dans le chapitre 3, doivent être abordés à partir d'une vision systémique, pour nous permettre de comprendre comment la blanchitude organisationnelle opère et comment elle structure les pratiques de recrutement. Ainsi, bien que l'IF manifeste une volonté d'agir concrètement en matière de lutte contre les inégalités raciales au sein de son organisation, un travail intentionnel et soutenu demeure nécessaire afin de favoriser une réelle prise de conscience des dynamiques de suprématie blanche, condition préalable à leur déconstruction effective en contexte organisationnel. Dans cette perspective, cette recherche entend contribuer à l'enrichissement de la littérature scientifique en outillant les organisations — et plus spécifiquement les équipes responsables de la gestion de la diversité — afin qu'elles puissent développer des pratiques communicationnelles favorisant une conscientisation à la suprématie blanche.

### **3.4 Questions et objectifs de recherche**

C'est premièrement à un problème d'ordre praxéologique que nous tenterons de répondre. Effectivement, par cette recherche-intervention, nous visons à dégager le savoir compris dans l'action, ou le savoir à inventer par l'action pour qu'elle soit plus performante (Lhotellier et St-Arnaud, 1994, p. 95). Ainsi, nous essaierons de répondre à la question générale suivante : **comment développer et mettre en place une démarche de conscientisation de la blanchitude organisationnelle en milieu de travail visant l'accompagnement d'une initiative de gestion de la diversité centrée sur les biais inconscients dans le recrutement ?** Pour répondre à cette question, nous avons accompagné l'équipe de recrutement de l'IF à prendre conscience des

pratiques comprises dans leur processus d'embauche qui peuvent entretenir des biais inconscients ou, au contraire, faciliter l'inclusion des personnes racialisées<sup>13</sup>.

Cette question générale peut être déclinée en trois questions spécifiques, chacune abordant un aspect clé de la problématique :

1. Quelles sont les approches de la communication à privilégier dans l'accompagnement d'une initiative de gestion de la diversité pour favoriser la prise de conscience de la blanchitude organisationnelle dans les pratiques de recrutement et faciliter leur transformation ?
2. Quelle est la stratégie d'intervention à mettre en place dans l'accompagnement d'une initiative de gestion de la diversité pour favoriser la prise de conscience de la blanchitude organisationnelle dans les pratiques de recrutement et faciliter leur transformation ?
3. Quels sont les outils communicationnels à développer dans l'accompagnement d'une initiative de gestion de la diversité pour favoriser la prise de conscience de la blanchitude organisationnelle dans les pratiques de recrutement et faciliter leur transformation ?

De surcroît, cette thèse tente aussi de contribuer au niveau théorique. Effectivement, les apports des approches critiques restent centraux dans la démarche de cette recherche et bien qu'elle tente d'arrimer celles-ci aux savoirs et pratiques en gestion des ressources humaines. Cette recherche tente de poursuivre la réflexion sur les manifestations de la suprématie blanche au sein des organisations. De ce sens, la question de recherche sous-tend une réflexion théorique autour des biais inconscients, de la blanchitude et des dynamiques de pouvoir en contexte organisationnel, ainsi qu'une mise en tension entre les approches de gestion de la diversité et la reconnaissance du

---

<sup>13</sup> Lors de la période d'observation, l'IF utilisait les termes *minorité visible* pour parler des personnes racialisées, car elle se basait sur la nomenclature de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

racisme systémique. Nous cherchons notamment à interroger **dans quelle mesure les programmes de gestion de la diversité (particulièrement ceux centrés sur les biais inconscients dans le recrutement) participent à la reproduction de la suprématie blanche en tant que système normatif, et en quoi une approche communicationnelle fondée sur la conscientisation pourrait favoriser une remise en question de la blanchitude organisationnelle et l'émergence de pratiques plus inclusives.**

À travers ces questionnements se déclinent trois objectifs de recherche :

1. Établir un modèle d'intervention permettant d'accompagner les équipes de recrutement à prendre conscience de l'impact des biais inconscients dans la création et le maintien des barrières vécues par les personnes candidates racialisées lors d'un processus de recrutement pour des postes dans une institution financière ;
2. Interroger la blanchitude organisationnelle à travers un processus de recherche-intervention et le déploiement d'un modèle d'intervention en gestion de la diversité ;
3. Explorer comment arrimer les apports des études critiques sur la race (CRT et CWS) au champ de pratique de la gestion de la diversité.

### **3.5 Pertinence scientifique, communicationnelle et sociale de la recherche**

Les inégalités raciales sont avant tout un problème d'ordre social, qui se répercutent dans les contextes organisationnels. Comme l'affirme Rojas (2019), les organisations sont un lieu où les enjeux de races sont révélés et, par le fait même, un lieu où nous pouvons travailler à les déconstruire. Ainsi, dans le cadre de cette recherche-intervention, nous tenterons de contribuer à la

littérature scientifique en développant une méthodologie d'intervention qui réussit à aligner la déconstruction des inégalités dans des milieux organisés et souvent critiqués par l'instrumentalisation qu'ils font des enjeux sociaux. Cette intervention a eu un impact sur l'IF, mais aussi sur chacune des personnes participantes et nous osons espérer que ces impacts résonneront à l'extérieur des murs de l'IF.

Effectivement, en plus des contributions directes à l'IF, cette recherche aidera aussi à développer une littérature encore peu développée en communication organisationnelle sur les enjeux de race. En effet, pendant des années, les études organisationnelles ne se sont pas intéressées sérieusement à l'objet de la race ou ont propagé des discours problématiques qui contribuaient au maintien d'une suprématie blanche (Ashcraft et Allen, 2003). Bien, qu'il y ait une recrudescence de l'intérêt sur ce sujet depuis les années 2010, cela reste toujours marginal (Rojas, 2019). De plus, des cas de recherche-intervention sont rares et encore plus dans le milieu francophone.

La pertinence scientifique de cette recherche est aussi accentuée par sa volonté d'arrimer des champs d'études qui sont manifestement contradictoires. Les études critiques de la race et celles de la blanchitude se distinguent fortement par leur ancrage revendicateur et dénonciateur (Cervulle, 2012 ; Sabbagh, 2022), tandis que les études en gestion de la diversité ressortent comme des mécanismes d'instrumentalisation (Caidor, 2019) ne permettant pas une réelle déconstruction des systèmes oppressifs (Liu, 2017). Cette recherche-intervention a pour volonté de faire cohabiter ces discours contraires et tenter de trouver une approche d'intervention dialogique pour permettre une transformation organisationnelle.

La pertinence communicationnelle de cette recherche tient de la centralité de la communication dans sa démarche, qui se manifeste dans la focale sur les pratiques communicationnelles, plus particulièrement la notion de dialogue (développée dans le chapitre

suivant) comme outil d'intervention et la praxis émancipatrice ancrée dans une approche communicationnelle (Ruelland et coll., 2020). Cette focale sur les pratiques communicationnelles découle d'une croyance profonde en la capacité de changement par la communication. Dans son article *The Color-Blind Double Bind: Whiteness and the (Im)Possibility of Dialogue*, Jennifer Lyn Simpson (2008) affirme que cette répartition inégale du pouvoir et des ressources est au cœur d'un système qui perpétue la suprématie blanche et que c'est à travers le dialogue qu'il est possible d'amener un changement. Bien que cet argument ne soit pas partagé par tous (c.f., McPhail, 2004), plusieurs sont des chercheurs et chercheuses critiques qui préconisent le dialogue pour déconstruire le racisme systémique (Stokke, 2021 ; Livingston, 2021). À ce titre, nous tenterons de mobiliser des apports de différentes disciplines, telles que les CRT et les CWS, abordées dans les chapitres précédents, les concepts de conscientisation de Freire (1970) et de communication pour le changement social, tel qu'apporté par Dutta (2011). Nous développerons ces notions dans le chapitre suivant.

La pertinence sociale de cette thèse n'est pas négligeable. Dans ces périodes de crises mondiales et de questionnement humanitaire, nous avons besoin de créer des ponts et des mises en relations qui permettent réellement des rencontres radicales avec l'Autre. Cette thèse est motivée par un désir de changement social et d'un refus d'abdiquer face à l'atrocité humaine. Nous souhaitons l'acceptation et la valorisation de l'humanité de tous et toutes. Encore aujourd'hui, des vies sont enlevées injustement, marquées par une déshumanisation accrue ; nous sommes témoins d'une insensibilité face à la souffrance d'autrui. Face à cette réalité sociale, nous voulons continuer à croire qu'un changement peut prendre place et qu'une prise de conscience réelle a le pouvoir de déclencher un processus de transformation et de déconstruction des systèmes d'oppression.

Les mouvements de lutte contre le racisme ne sont pas nouveaux, mais ce dernier continue de marquer la vie personnelle et l'expérience professionnelle des personnes racialisées. La littérature scientifique nous relève à maintes reprises cette problématique et, alors que le gouvernement Trump attaque directement les programmes EDI et que leurs avenirs ne sont plus assurés, nous devons nous rendre à l'évidence que, bien qu'imparfaites, ces initiatives influencent d'une manière ou d'une autre les milieux organisés et que leur démantèlement peut accentuer considérablement les inégalités vécues par les personnes racialisées. Comment faire prendre conscience ? Comment exprimer une réalité trop souvent invisibilisée au sein de nos organisations ? Comment intervenir sur un enjeu tellement profond, complexe et à la fois si polémique ? Ces questions nous portent alors que nous déployons cette recherche-intervention. Par ailleurs, nous pouvons nous demander comment intervenir au sein des départements de gestion de la diversité en adoptant une posture critique, alors même que ces départements sont largement discrédités dans la littérature critique (Adamson et coll., 2021 ; Liu, 2017). Cette thèse tente d'arrimer deux champs, les CRT/CWS et celle de GRH pour amener une transformation pragmatique qui prend en considération le contexte et la réalité terrain. Bref, cette étude vise à nourrir une réflexion critique sur les inégalités raciales persistantes en milieu organisé et à proposer des pistes concrètes pour les déconstruire.

## **PARTIE II : CADRAGE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE-INTERVENTION**

Dans la partie I, nous avons été en mesure d'établir la problématique de cette thèse. La revue de la littérature sur le racisme systémique, la blanchitude organisationnelle et l'idéologie *colorblind* développée dans le chapitre 1 nous a permis de comprendre comment les organisations peuvent rester aveugles aux revers de la suprématie blanche qui perpétuent des inégalités pour les personnes racialisées en milieu de travail. Dans le chapitre 2, nous avons abordé la problématique contextuelle, en présentant l'IF et la littérature sur la gestion de la diversité qui régit son fonctionnement. Dans le chapitre 3, nous avons présenté la problématique spécifique ciblée par l'IF et la chercheuse-intervenante pour déployer cette recherche-intervention. De ce sens, nous avons présenté une revue de la littérature sur les biais inconscients pour définir ce concept. Ces trois chapitres de problématique, nous ont permis de définir notre question de recherche générale et les questions spécifiques qui nous permettront d'y répondre.

Cette deuxième partie de la thèse est constituée de deux chapitres interreliés : le cadre conceptuel (chapitre 4) et le cadre méthodologique (chapitre 5). Cette thèse s'ancrant dans une démarche de recherche-intervention appelle à l'articulation de la théorie et la pratique. En effet, nous ne désirons pas seulement comprendre la réalité, mais nous désirons amener une transformation sociale en partenariat avec le milieu d'intervention. Les deux concepts clés — la conscientisation et le dialogue — que nous aborderons dans le chapitre 4 constituent le cadre de notre proposition de recherche-intervention, laquelle s'inspire fortement des travaux de Paulo Freire et de l'approche centrée sur la culture de Dutta (2011). Ces ancrages théoriques nous amènent à proposer une méthode d'intervention au chapitre 5 centrée sur l'idée du dialogue comme outil de

conscientisation. Ainsi, le cadre conceptuel pose les piliers réflexifs et théoriques du cadre méthodologique, tout en assurant un alignement entre la visée transformative de la recherche et notre posture épistémologique.

## CHAPITRE 4 : LE DIALOGUE COMME OUTIL DE CONSCIENTISATION

Tout comme l'indique le titre de cette thèse, la conscientisation est un fondement de l'approche de recherche-intervention que nous prônons. Dans ce chapitre, nous abordons ce concept dans sa teneur théorique tel qu'apporté par Freire. Selon cet auteur, la conscientisation du terme portugais *conscientização* « fait référence à l'apprentissage de la perception des contradictions sociales, politiques et économiques, ainsi qu'à la prise de mesures contre les éléments oppressifs de la réalité » (Freire, 1970, p. 9, traduction libre). En ce sens, la conscientisation comprend deux étapes : la première est une prise de possession de sa réalité, ce qu'on pourrait qualifier de prise de conscience tandis que la deuxième consiste dans le passage à l'action. Selon Rosa-Maria Torres (1997, p. 176), « le point de départ du chemin critique est la découverte de soi comme “existence sociale perçue”, c'est-à-dire le moment où quelqu'un peut, par sa conscience, capter les déterminants historiques de son comportement (cité dans Noël, 2011, p. 57) ». Ainsi, avant de pouvoir développer la méthodologie d'intervention de cette thèse (voir chapitre 5), nous présenterons l'œuvre phare de Paulo Freire, *La pédagogie des opprimés*, pour développer, par la suite, le concept de conscientisation. Nous examinerons ensuite de manière approfondie le concept de dialogue critique tel que formulé par Freire (1970), en le mettant en perspective avec les contributions de Dutta à la communication pour le changement social. L'approche centrée sur la culture (CCA) proposée par Dutta (2011) nous offre un cadre pertinent pour comprendre le dialogue dans sa dimension praxéologique, tout en tenant compte du contexte dans lequel il peut favoriser une transformation sociale. Enfin, nous analyserons les recherches scientifiques qui mobilisent le dialogue comme outil de conscientisation face au racisme et à la suprématie blanche.

## 4.1 La conscientisation

La conscientisation, telle que nous la mobilisons dans cette thèse, est un concept développé par Paulo Freire, un pédagogue brésilien qui a vécu de 1921 à 1997. Freire a été un théoricien révolutionnaire qui, par ses études en éducation, a grandement influencé plusieurs champs d'études et disciplines (Lawton, 2022 ; Marcel, 2020). Sous l'influence de Hegel et de penseurs et penseuses marxistes et anticolonialistes, Freire, qui est avocat de formation, se redirige dans l'éducation et utilise celle-ci, et plus précisément la notion d'alphabétisation, comme moyen d'émancipation des personnes adultes provenant de milieux pauvres (Freire, 1970). La méthode pédagogique qu'il développe tout au long de sa carrière et qu'il a initialement présentée dans son ouvrage *La pédagogie des opprimés*, écrit en portugais en 1968, se veut un moyen ancré autant dans la théorie que dans la pratique afin de lutter contre l'oppression et redonner du pouvoir d'agir (empouvoirement) aux personnes qui la subisse (Freire, 1970 ; voir aussi Andreola, 1999). Cette conceptualisation de la conscientisation est pertinente au développement de notre méthodologie d'intervention qui vise à répondre à la problématique décrite dans la partie 1 de cette thèse. Dans cette section, nous poserons les assises de la pensée de Freire afin de cadrer la conscientisation dans cette recherche-intervention.

### 4.1.1 Points de convergence entre *La pédagogie des opprimés* et la blanchitude organisationnelle

Il est important de connaître le contexte de l'œuvre de Freire pour en comprendre la pensée et le développement. Force est de constater que sa pédagogie prend racine dans un contexte historique, sociopolitique et culturel particulier qu'il est impossible de nier (Lima, 1984) et qui ne peut être transposé tel quel vers d'autres contextes, incluant celui qui nous intéresse dans cette thèse. C'est

d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles des courants invitent à repenser le travail de Freire à la lumière des défis et des réalités de chaque individu, groupe ou société (Jackson, 2007).

Vinicio A. de Lima (1984) explique comment le passé colonial en Amérique latine a généré une structure de domination qui, par le fait même, a contribué à l'émergence d'une culture du silence alimenté par une relation structurelle de dépendance (Noël, 2011). La société que Freire caractérisait dans son livre comme muette et sans existence propre était, en réalité, le produit d'une inexpérience démocratique et, de la même manière, une inexpérience de la communication (Marques de Melo, 1979). Au moment où Freire développe *La pédagogie des opprimés*, le Brésil est aux prises avec un grave problème d'analphabétisme qui affecte plus de 15 millions de personnes sur une population de 25 millions et qui contribue à alimenter la culture du silence (Noël, 2011). C'est dans ce contexte d'un Brésil du milieu du 20<sup>e</sup> siècle, caractérisé par un climat d'aliénation qui relègue le peuple à une position déshumanisante d'infériorité face à une élite qui prend de plus en plus de pouvoir, Freire élabore sa pédagogie :

Ce « climat d'aliénation » dont parle Paulo Freire et qui est le propre d'une société traversée verticalement par des relations antidialogiques est, au Brésil, le résultat d'une exclusion sociale systémique qui s'organise autour de « clivages d'ordre économique, social, culturel, sexuel et racial qui se reproduisent dans l'inertie des structures historiques à caractère discriminatoire à l'égard des Indiens, des noirs (sic), des femmes, des pauvres, etc. » (Forgeot, 1993) (Noël, 2011, p. 31).

Dans ce climat d'aliénation, qui oppresse et marginalise les communautés ne faisant pas partie de l'élite, il y a une montée des mouvements populistes qui se mobilisent et qui entreprennent des actions pour combattre le fléau de l'analphabétisme au Brésil. Il faut comprendre qu'à l'époque, les analphabètes n'avaient pas le droit de vote. Les campagnes d'alphanétisations étaient donc ancrées dans une lutte politique qui opposait l'élite dominante et les populistes dans le but de renverser l'oligarchie en place (Freire, 1970 ; Noël, 2011). Ainsi, cet aspect politique de l'éducation est intrinsèque à l'œuvre de Freire qui, par sa pédagogie de la libération, permet aux personnes

opprimées de prendre conscience de leur oppression et de ses racines, tout en transformant leur réalité grâce à une pratique de libération indissociable à la prise de conscience (Freire, 1970). Bien que pratique et concrète, la pédagogie de Freire se base sur des concepts clés importants à définir pour bien comprendre les balises de ce processus de libération et d'empouvoirement.

Balduino Andreola (1999), intellectuel brésilien, affirme même que la philosophie de Freire se veut interdisciplinaire, voire transdisciplinaire, tant son apport est considérable au-delà des études en éducation. Dans ce même esprit, Moacir Gadotti (2017) présente l'impact global qu'a eu Paulo Freire en mettant en relief la capacité de celui-ci à faire dialoguer, sans confusion, une pluralité de philosophies telles que l'humanisme et le marxisme :

L'œuvre théorique de l'auteur a inspiré des pratiques dans diverses régions du monde, depuis les mocambos de Recife aux communautés burakumin du Japon, en passant par les institutions éducatives les plus prestigieuses du Brésil et d'autres pays. Son influence s'étend à un large éventail de disciplines : pédagogie, philosophie, théologie, anthropologie, travail social, écologie, médecine, psychothérapie, psychologie, muséologie, histoire, journalisme, arts plastiques, théâtre, musique, éducation physique, sociologie, recherche participative, didactique des sciences et de la littérature, philologie, science politique, élaboration des programmes scolaires et politiques éducatives en faveur des enfants de la rue. (p. 18, traduction libre)

Le dossier spécial *Reinventing : Essence and Usefulness of Freire's Work for the Past and Next 100 Years*, publié par la maison d'édition Taylor & Francis Group en 2022, est un témoignage tangible de la pertinence des apports de Freire dans la société d'aujourd'hui. De nombreux universitaires (Abdi, 2022 ; Barros et coll., 2024 ; Gadotti, 2017 ; Marcel, 2020 ; Misiaszek, 2022 ; Morrow, 2019 ; Motoi, 2023 ; Pereira, 2020 ; Torres, 2022 ; Viola, 2023) mentionnent l'importance de la pensée freirienne afin de faire face aux enjeux sociaux et l'utilité des études qui ont repensé sa pédagogie à la lumière des contextes contemporains. Par exemple, Irène Pereira s'intéresse à la convergence des théories critiques académiques et des pratiques militantes. Elle soutient que l'héritage de Freire permet aux partisans des politiques émancipatrices de s'organiser et de

combattre efficacement le néolibéralisme et le néoconservatisme en France. Jean-François Marcel, professeur en sciences de l'éducation et de la formation à l'Université de Toulouse — Jean Jaurès présentait, dans un article publié en 2020, la manière dont la recherche-intervention puise son inspiration des travaux de Freire (Marcel, 2020). Ina Motoi, professeure au département de développement humain et social à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, se base, quant à elle, sur la pensée de Freire pour repenser la formation des étudiantes et des étudiants en travail social et éviter les écueils et l'industrialisation l'intervention actuelle (Motoi, 2023). Michael Joseph Viola (2023) explique comment les travaux de Freire sur les actions culturelles dialogiques ont servi de base dans les mouvements historiques de libération des communautés noires, même si Freire n'adressait pas directement l'intersection entre les enjeux raciaux et le capitalisme dans son ouvrage initial. Néanmoins, la solidarité de Freire dans la promotion de projets éducatifs socialistes et anticoloniaux en Afrique a fait de lui un contributeur important à ce mouvement (Misiaszek, 2022).

En addition, l'approche de coconstruction des connaissances de Freire en vue d'une transformation sociale émancipatrice est le fondement des recherches dites participatives (Goyette et Lessard-Hébert, 1985 ; Marcel, 2020 ; McKay et Romm, 1992 ; Romm, 2010). Elle se révèle tout à fait pertinente dans l'élaboration des interventions de conscientisation des organisations qui tentent d'améliorer leur gestion de la diversité. Bref, Paulo Freire est un penseur clé dans les études en sciences sociales du 20<sup>e</sup> siècle et la pertinence de la réappropriation de la pensée de Freire a été démontrée à maintes reprises. Cette thèse s'inscrit donc dans ce courant qui repense le travail de Freire à la lumière de ses défis et de ses réalités. La pédagogie de Paulo Freire s'enracine dans un contexte historique, sociopolitique et culturel marqué par des dynamiques d'oppression et d'aliénation, comparables à celles que subissent les personnes racialisées dans le milieu professionnel, notamment en ce qui concerne les formes de racisme systémique abordées dans les

chapitres consacrés à la problématique. Comme mentionné plus tôt, hooks (1997) soutient que l'émancipation de la suprématie blanche est nécessaire pour chaque personne. Par conséquent, la transformation sociale est une pièce importante de l'émancipation du racisme systémique de chaque personne. La blanchitude organisationnelle est un phénomène qui met en lumière les systèmes de domination et d'oppression actuels perpétués par la suprématie blanche. L'idéologie *colorblind*, quant à elle, est comparable à ce que Freire présente comme la culture de silence qui invisibilise les inégalités vécues et brime la voix des personnes racialisées. Les systèmes d'oppression et les dynamiques de pouvoir qu'ils génèrent constituent le socle des réflexions de Freire. Ils forment également le point de convergence entre sa pédagogie des opprimés et la question de la blanchitude organisationnelle. C'est dans cette perspective que cette thèse, tout en s'inscrivant dans la vision globale de Freire, propose de développer une pédagogie singulière, visant à accompagner une organisation dans un processus de conscientisation.

#### **4.1.2 Conscientiser qui ? : l'oppression et les personnes qui y contribuent**

Comme mentionné, au moment où Freire a écrit son ouvrage phare, le Brésil était aux prises avec un passé colonialiste et esclavagiste qui avait structuré la société brésilienne et qui continuait de l'influencer. Les structures hiérarchiques, les enjeux de pouvoir, la division du territoire sont des éléments qui ont marqué le Brésil colonial et qui continuent d'influencer les relations entre les différentes classes de la société. De plus, malgré l'abolition de l'esclavage en 1988, les règles de distribution n'ont pas changé. La relation maître-esclave s'est simplement transformée en celle de propriétaire-paysan(ne). Cette dichotomie est un exemple de la dialectique oppresseur-opprimé de Paulo Freire (Freire, 1970 ; Noël, 2011). Cet écueil fait écho aux apports de Nancy Fraser (2008 ; 2009), qui suggère un paradigme trinaire (redistribution, reconnaissance et représentation) pour

pallier l'incapacité d'une approche dichotomique reconnaissance/distribution à nommer les oppressions contemporaines (Dahl, Stoltz, and Willig 2004, p. 377).

Andreola (1999) explique la complexité du concept de l'oppression dans la pensée de Freire, car celle-ci prend différentes dimensions. En effet, elle est d'ordre psychologique, car elle peut être internalisée par l'opresseur, tel qu'incarné par la figure du subopresseur, qui est une personne membre du groupe opprimé qui est engagé dans l'acte d'oppression. Le subopresseur s'identifie d'une manière ou d'une autre au groupe d'opresseurs et ne réalise pas sa réalité d'opprimé. D'un point de vue anthropologique, elle rejoint la culture du silence telle qu'expliquée plus haut. Dans le contexte qui nous intéresse, la figure du subopresseur peut être multiple et variée. Par exemple, elle peut être représentée, d'une part, par toute personne racialisée qui, par son acculturation aux codes et aux normes *colorblind* de l'organisation ancrées dans une blanchitude organisationnelle, perpétue et maintient la suprématie blanche. D'autre part, elle peut être représentée par des personnes racialisées qui, par leur parcours et leurs exploits individuels, adhèrent à une vision méritocratique et nient les inégalités structurelles et les oppressions qu'expérimentent les personnes racialisées. Concrètement, il pourrait y avoir un éventail complet de personnes qui incarnent la figure du subopresseur, mais deux éléments les unissent : leur identification au groupe d'opresseurs et leur incapacité à prendre conscience de leur réalité d'opprimé. La complexité de cette figure est, comme nous l'avons indiqué au chapitre 1, l'une des raisons pour lesquelles hooks (1997) suggère l'utilisation du terme *suprématie blanche*, car il permet de mettre en lumière l'internalisation du racisme par les personnes racialisées. Le phénomène du racisme internalisé est, par ailleurs, bien documenté dans la littérature scientifique et agrémenté la difficulté de déconstruction de ce système d'oppression basé sur l'idéologie dominante (Hatton, 2021 ; Roberson et Pieterse, 2021 ; Speight, 2007).

L’oppression peut être aussi de nature pédagogique, telle que présentée dans une perspective bancaire de l’éducation, où le système d’éducation dominant perçoit la personne enseignante comme détentrice de toutes les connaissances et la personne apprenante comme simple récepteur. Un enseignant ou une enseignante qui adhère à un modèle bancaire de l’éducation structurera sa leçon en fonction de sa propre vision de ce qui doit être vu et compris, en considérant la personne apprenante comme un récipient à remplir. En revanche, un membre du corps enseignant qui s’aligne sur une pensée dialogique ne diffusera pas son propre savoir, mais encouragera plutôt l’échange et la collaboration. Cette personne impliquera les personnes suivant la formation dans la construction d’un contenu éducatif qui sera constitué des réflexions que le groupe désire approfondir (Freire, 1970). Bien entendu, Freire analyse aussi l’oppression dans sa portée locale et internationale en mettant en lumière, par exemple, les contextes politiques et économiques découlant du colonialisme et du capitalisme.

L’oppression est finalement ontologique, puisque l’humanisation est avant tout un processus « interrelationnel dialectique et intersubjectif » (Noël, 2011, p. 60) et l’opresseur, en réalité, une personne qui altère la médiation intersubjective en la remplaçant par la prescription et empêche l’opprimé de s’exprimer face à l’oppression vécue (Noël, 2011). Dans cette opposition, l’opresseur représente la classe dirigeante brésilienne qui détient le pouvoir et les richesses, alors que l’opprimé représente le peuple pauvre et isolé. Dans son ouvrage, Freire explique que l’opresseur, l’opprimé et le subopresseur ont tous besoin d’être libérés, mais que cette libération doit venir de l’opresseur. Effectivement, la personne opprimée retrouve son humanité grâce à un processus d’empouvoirement et, par le fait même, rend son humanité à l’opresseur. Ainsi, les situations d’oppression (telles que le racisme, dans le cas qui nous intéresse) peuvent être surpassées par la reconnaissance de ses causes. En ce sens, l’opresseur ne doit pas adopter une posture paternaliste, mais être plutôt solidaire à la réalité de l’opprimé. Pour cela, il lui faut

reconnaître la souffrance et l'oppression vécues par l'opprimé et accepter d'agir avec lui au lieu de contre lui. Ainsi, cette quête de libération ne peut être atteinte que dans le cadre d'un processus de prise de conscience. Cependant, elle ne s'arrête pas là ; il faut qu'elle soit accompagnée d'actions concrètes pour transformer la réalité et amener la libération. Noël définit donc plus explicitement la conscientisation de Freire comme étant (p. 58) :

[...] le processus par lequel les « opprimés » passent d'un niveau de conscience à l'autre en développant une compréhension de plus en plus critique des phénomènes et des relations qui les unissent, tout en accompagnant cette compréhension d'actions transformatrices qui leur permettent de retrouver leur voix, d'apprendre à *dizer sua palavra* [dire sa parole] et ainsi de commencer à véritablement exister.

Ainsi, la conscientisation doit être perçue comme un processus de multiples prises de conscience qui engendre une praxis critique et permet la transformation objective de la réalité et, par le fait même, l'humanisation de tous et de toutes.

#### **4.1.3 La conscientisation : un processus d'humanisation**

L'humanisation peut être caractérisée par l'émancipation du travail, la capacité de sortir du climat d'aliénation et la reconnaissance de l'individualité de l'être humain (Freire, 1970) alors que la déshumanisation est caractérisée par l'injustice, l'exploitation, la violence, le dépouillement de l'humanité d'autrui par l'oppression (ibid). Ainsi, un processus de conscientisation favorise l'humanisation de l'opresseur, le subopresseur et l'opprimé. Il déconstruit les mécanismes d'oppression et redonne du pouvoir d'agir à l'opprimé en lui permettant de s'exprimer. Cette notion d'humanisation chez Freire est imbriquée avec le concept d'inachèvement, qui constitue le fondement anthropologique de sa pensée (Marcel, 2020). En effet, tous les êtres humains qui réalisent leur condition d'inachèvement doivent s'engager dans la construction d'un futur plus humain et équitable. Selon Freire, l'histoire nous démontre que l'humanisation et la

déshumanisation sont deux réalités qui peuvent cohabiter et qu'il est dans le devoir de tout être humain de rechercher l'humanisation. Ce devoir est une quête constante qui amène chaque être humain à objectiver le monde en le transformant et en se transformant soi-même (ibid) :

En raison du fait que nous sommes capables de choisir, de décider et d'évaluer, nous avons le sens du projet (Freire, 1984, p. 43). Le dépassement de l'inachèvement repose sur « les envies de liberté, de justice, de lutte pour la récupération de son humanité volée » (Freire, 1979, p. 30), car « chaque fois que l'on supprime la liberté, [l'être humain] se retrouve comme un être ajusté ou adapté » (Freire, 1980, p. 42) (Marcel, 2020, p. 6).

Pour Freire, l'être humain est un être social qui participe activement à la coconstruction de la réalité et qui détient la capacité de s'engager dans un processus d'« être plus », non dans une approche individualiste, mais en communion et en solidarité des existences (Freire, 1987 ; Marcel, 2020).

Néanmoins, cette vision est impossible dans le cadre d'une relation antagoniste entre oppresseur, subopresseur et opprimé, et c'est pourquoi Freire refuse une pensée déterministe où l'être humain a seulement la capacité de s'adapter face à des situations limites (Freire, 1975). Au contraire, l'humain « est doté de la possibilité de s'approprier son destin malgré les conditions auxquelles il est soumis, de transcender le déterminé, les prévisions établies, et cette lutte incessante pour aller au-delà de ses propres conquêtes correspond, en fait, à sa vocation ontologique “d'être plus” » (Marcel, 2020). En d'autres mots, Freire met l'accent sur la capacité de transformation de l'humain en remettant en question la vision déterministe qui suggère que l'humain est dans le monde simplement pour s'adapter à lui (Freire, 2000). Ainsi, dans ce désir d'« être plus », nous devons rechercher l'humanisation de chaque personne et face à des situations qui semblent infranchissables, telles que le racisme systémique et la suprématie blanche, l'humain se retrouve en réalité à la frontière entre l'être et l'« être plus ». Cette transformation n'est possible que par l'entremise d'un processus de conscientisation, qui permet d'assumer le passé historique et la réalité perçue et de faire et refaire le monde en nous faisant et en nous refaisant aussi nous-mêmes

à travers des actions transformatrices (Marcel, 2020). Ainsi, le dialogue critique qui engage un processus de réflexion sur leur réflexion est en soi une action politique d'humanisation qui permet aux personnes opprimées de « prendre possession de la réalité » (Motoi, 2023, p. 6) et, par le fait même, d'activer leur pouvoir de réflexion et de positionner leur savoir face à un discours déshumanisant.

## **4.2 Le dialogue comme instrument de conscientisation**

Dans cette section, nous approfondirons la notion de dialogue qui se révèle être au centre de la démarche d'intervention proposée dans le chapitre suivant. Pour ce faire, nous présenterons la définition du dialogue critique de Freire et la portée praxéologique de ses apports. Cet exercice nous permettra de comprendre la place du dialogue pour la transformation sociale dans la pensée freirienne. Ensuite, nous expliciterons la dimension praxéologique de cette thèse et ses ancrages dans les études en communication pour un changement social. Ainsi, nous cadrerons l'utilisation que nous ferons du dialogue comme outil de conscientisation, de transformation sociale et d'émancipation. Finalement, nous partagerons quelques exemples de la littérature scientifique qui mobilisent le dialogue pour une transformation organisationnelle.

### **4.2.1 Une conscientisation qui amène une transformation objective de la réalité**

La transformation objective de la réalité (TOR) est, pour Freire, le seul moyen de résoudre la contradiction entre oppresseur et opprimé. De ce fait, la TOR prend toute sa pertinence, car elle considère la complexité de la réalité ainsi que de ses tenants objectifs et subjectifs. C'est d'ailleurs dans cette pensée du matérialisme historique telle qu'apportée par Marx et Engel au milieu du 19<sup>e</sup> siècle que Freire défend que la réalité soit délimitée par des contraintes et des situations

déterminées. Ainsi, elle ne peut être considérée comme strictement subjective (Noël, 2011). Freire affirme que la conscientisation est caractérisée par sa relation dialectique entre la réalité objective et la réalité subjective. Ainsi, c'est grâce à cette relation que la transformation est possible et que la libération est atteignable. La position épistémologique de Freire se révèle donc à être ni positiviste ni idéaliste, mais ancrée dans une posture dialectique qui perçoit la connaissance comme un processus socialement construit (*ibid*). La TOR n'est possible que dans le contexte d'une relation dialogique entre la réalité objective — soit le monde marqué par l'histoire et les situations déterminées — et la réalité subjective — marquée par les gens qui participent à sa coconstruction. Dans ce sens, nous pouvons considérer l'« être conscient » comme étant en mesure de transformer la réalité par sa conscientisation de l'oppression. En fait, l'opresseur, l'opprimé et le subopresseur peuvent se libérer par une prise de conscience de la réalité vécue et de leur pouvoir d'agentivité sur celle-ci.

Selon Freire, il existe deux formes de TOR, premièrement, la *transformation pour* qui n'est pas valide, car elle découle d'une approche patriarcale basée sur la culpabilité et la fausse générosité et, deuxièmement, la transformation *avec* qui est valide, car elle est basée sur la confiance, l'authenticité et le dialogue. De cette optique, Freire développe une approche de conscientisation qui se décline en trois étapes : la réflexion, le dialogue critique et l'action. Cette méthode a en elle-même le potentiel d'engendrer le changement, car elle permet à la personne qui la pratique de changer sa posture face à l'enjeu en question. Selon Freire, c'est seulement par l'intermédiaire d'un dialogue critique que les personnes interlocutrices peuvent donner un nom à leur réalité et la transformer. Grâce au dialogue critique, les deux personnes en dialogue se retrouvent sur un pied d'égalité et peuvent donc prendre conscience des sphères de déshumanisation, puis amorcer une action menant à la libération ou, en d'autres mots, à l'humanisation de toutes et de tous. Dans le

cadre de cette thèse, la notion de dialogue nous interpelle tout particulièrement. Nous la développons plus en profondeur dans la section suivante (4.2.2). Pour l'instant, retenons la conceptualisation du dialogue dans une perspective freirienne : le dialogue s'inscrit comme un processus relationnel fondamental, indissociable de la conscientisation. Loin de se limiter à un simple échange verbal, il constitue un acte de coconstruction du sens par lequel les individus, en prenant conscience de leur réalité sociale, sont amenés à s'engager dans des actions transformatrices.

#### **4.2.2 Du dialogue critique de Freire au dialogue comme outil de transformation sociale**

Au-delà du dialogue critique de Freire, nous conceptualisons, dans cette thèse, le dialogue comme un instrument de changement, ou, en d'autres mots, l'outil d'intervention de prédilection pour mener à une conscientisation de la blanchitude organisationnelle. Tout comme nous le comprenons dans la conceptualisation de Freire, la communication joue un rôle performatif essentiel à la transformation et, dans le cas qui nous intéresse, à la transformation sociale. Afin d'assurer la compréhension de l'instrumentalisation du dialogue à des fins de conscientisation, nous puiserons dans le cadre théorique, méthodologique et pratique de la communication pour le changement social, plus particulièrement l'approche centrée sur la culture (*culture-centered approach*) telle que développée par Mohan J. Dutta (2011). Nous présenterons ensuite comment l'approche centrée sur la culture (CCA) s'opérationnalise dans l'approche d'intervention de cette thèse, en examinant comment celle-ci sera mobilisée dans notre approche méthodologique.

#### 4.2.2.1 La place du dialogue dans le changement social

L'approche centrée sur la culture (CCA) en communication pour le changement social : « [...] met l'accent sur les processus culturels par lesquels les individus et les collectifs exercent leur agentivité dans leur relation aux structures sociales » (Dutta, 2011, p.32- traduction libre). Dans cette vision, le changement social est défini comme suit : « Un processus de dialogue public et privé à travers lequel les gens définissent qui ils sont, ce qu'ils veulent et comment ils peuvent l'obtenir » (Barranqero et Saez, 2017, p. 433-traduction libre). Cette vision processuelle met l'accent sur le dialogue, l'appropriation collective et l'agentivité.

Effectivement, l'approche du changement social centré sur la culture « conçoit les processus communicationnels comme porteurs d'un potentiel de transformation des structures<sup>14</sup>, en mettant en lumière le rôle actif des secteurs subalternes dans les dynamiques de changement » (Dutta, 2011, p. 39, traduction libre). Ancrée dans les études subalternes et les théories postcoloniales, cette approche vise à perturber les cadres dominants de production des savoirs, en réintégrant les voix des populations marginalisées qui ont longtemps été effacées des narratifs institutionnels sur le progrès et le développement. Cette conceptualisation permet de briser ce que Freire définit comme la culture de silence en remettant en valeur la voix des personnes historiquement marginalisées. Dans cette vision, la réduction au silence de certaines voix et de certains discours engendre une culture de silence dans les structures organisationnelles. La CCA repose sur une réflexion théorique des liens entre la culture (soit les contextes locaux au sein desquels les significations sont en constante négociation), la structure (soit les rôles, règles, pratiques et modes d'organisation

---

<sup>14</sup>« La structure renvoie aux rôles institutionnels, aux règles, aux pratiques et aux modes d'organisation qui limitent ou facilitent l'accès aux ressources » (Dutta, 2011, p. 40, traduction libre).

institutionnels qui à la fois limitent et facilitent l'accès aux ressources) et l'agentivité (la capacité des individus et des collectifs à mettre en œuvre leurs choix tout en composant avec les structures sociales). Ces trois éléments sont considérés comme les trois fondements indispensables à la production de sens et à la mise en œuvre de processus communicationnels (ibid, p.40, traduction libre). De ce sens, le dialogue, tout comme dans la pensée de Freire, n'est pas un instrument de renforcement du statu quo. Bien au contraire, il devient un outil qui permet la déconstruction des structures et d'adresser les inégalités et les injustices, tout en ouvrant des possibilités de changement grâce à la valorisation de voix et de discours multiples. Le dialogue est ainsi défini et façonné par ces trois concepts fondationnels : la culture, la structure et l'agentivité. Ainsi, la culture, comprise comme un ensemble de significations ancrées dans des contextes locaux en constante évolution, façonne les modalités du dialogue (ibid). En ce qui concerne la structure, le dialogue est encadré par les structures sociales (règles, institutions, procédures) qui définissent les conditions d'accès et les modalités de participation. Néanmoins, cela n'empêche pas que ces espaces dialogiques offrent également des possibilités de contestation et de transformation de ces structures, en ouvrant la voie à plus de justice sociale et d'équité (ibid). Notons ici que le dialogue a la capacité de contribuer à transformer ces cultures organisationnelles ou institutionnelles en influençant les identités, les relations sociales et les valeurs partagées.

Cette approche cherche à promouvoir le changement social en prêtant une réelle attention aux voix des groupes subalternes, souvent tenus à l'écart des processus décisionnels, des dynamiques de pouvoir et des lieux discursifs où se construisent les savoirs en créant des espaces participatifs pour ouvrir des possibilités de coconstruction sensibles au contexte (ibid). C'est donc à travers le dialogue que les groupes subalternes expriment leur agentivité en prenant part à la production de sens, en remettant en question les rapports de pouvoir dominants et, par le fait même, en contribuant à reconfigurer les structures qui les marginalisent (ibid). Ainsi, le changement social est perçu

comme un processus relationnel, participatif et ancré culturellement qui tente de remettre en question les structures traditionnelles. Cette définition rend donc manifeste la nature praxéologique du dialogue que soutient cette thèse.

Cette conceptualisation cadre avec le processus d'humanisation que nous tentons d'achever sur les plans scientifiques, pratiques et personnels. Effectivement, d'un côté, en arrimant la littérature critique à celle sur la gestion de la diversité, nous voulons valoriser les voix subalternes et les réflexions ancrées dans les études désirant déconstruire les systèmes d'oppression des groupes marginalisés. Dans cette même lignée, la chercheuse-intervenante étant également issue de groupes historiquement marginalisés, elle considère offrir à des groupes subalternes une voix et une représentation dans la production de savoirs et la coconstruction de la réalité. De surcroît, au-delà de la littérature critique et la valorisation des voix des personnes racialisées, l'identité de la chercheuse-intervenante en tant que femme afrodescendante, positionne aussi cette thèse comme une prise de parole pour les communautés subalternes. En effet, l'exégèse de ce projet de thèse, présenté dans l'introduction, illustre bien comment ce projet de recherche-intervention est également un processus de reprise de pouvoir de la chercheuse-intervenante face à ce système oppressif dont elle est aussi victime. De ce sens, à travers cette recherche-intervention, la chercheuse-intervenante désire ouvrir un dialogue afin d'exprimer son agentivité en prenant part à la production de sens, en remettant en question la blanchitude organisationnelle et l'idéologie *colorblind* qui renforce les rapports de pouvoir dominants en organisation et, par le fait même, participer à la reconfiguration des structures qui marginalisent les personnes racialisées, particulièrement dans les pratiques de recrutement.

D'un autre côté, sur le plan pratique, nous tentons d'élaborer un processus d'intervention qui prend en considération le contexte organisationnel, tout en offrant la possibilité de développer une conscience critique quant aux structures organisationnelles de recrutement et, évidemment, aux différents espaces de dialogue interculturel. Le dialogue étant l'outil qui permettra d'accéder à notre « être plus ». Nous croyons que c'est grâce à celui-ci que l'équipe de recrutement sera en mesure de se positionner face à la suprématie blanche perpétuée dans sa pratique, d'établir ses objectifs de transformation et de se donner les moyens et les stratégies nécessaires pour les atteindre.

#### **4.1.1.1 La CCA (approche centrée sur la culture) comme fondement de notre approche d'intervention**

Tout comme nous avons pu le constater dans la section précédente, l'approche CCA est ancrée dans un cadre théorique critique qui interroge les modes de production de savoir et la manière dont ceux-ci participent au maintien du statu quo (*ibid*). Cette approche offre des pistes théoriques, méthodologiques et pratiques afin d'étudier la communication pour le changement social. Dans le déploiement de cette recherche-intervention, nous voulons mobiliser la CCA comme approche d'intervention en nous basant sur ces piliers pour développer et mettre en place une initiative sur mesure permettant de conscientiser à la blanchitude organisationnelle. Bien que Dutta (2011) parle principalement aux personnes étudiantes, praticiennes ou universitaires — ne faisant pas partie des groupes subalternes — qui désirent s'intéresser au changement social auprès des communautés marginalisées, nous nous baserons sur ses apports et son approche pour développer notre intervention.

Dans un premier temps, la CCA se base sur une participation des « locaux », elle encourage à la collaboration et à la coconstruction des initiatives avec les personnes concernées. Dans notre cas, nous désirons valoriser une participation multiple. En effet, la voix des personnes racialisées doit être priorisée et centrale au déploiement de notre intervention. De plus, la porte d'entrée pour ouvrir cette espace de dialogue étant les biais inconscients dans le recrutement, il est primordial que notre intervention prenne en considération le contexte culturel de l'organisation et celui de l'équipe de recrutement en particulier. Tout comme dans la pensée de Freire, l'opresseur.e est capable de se libérer par une prise de conscience de la réalité et de son pouvoir d'agentivité sur celle-ci (Freire, 1970). Ainsi, la participation des groupes subalternes et ceux considérés comme « oppresseurs » sera mobilisée à différents niveaux.

Dans la même lignée, cette coconstruction nous permet de développer une intervention culturellement ancrée dans le contexte culturel spécifique. Cette importance de la compréhension de la culture locale, dans notre cas la culture organisationnelle, est centrale dans les travaux de Dutta (2011). Du même fait, cette recherche-intervention doit donc prendre en considération l'ensemble des significations et les modalités du dialogue qui caractérisent l'IF, les personnes racialisées, l'équipe EDI et celle de recrutement, et s'attarder aux négociations de ceux-ci afin de développer et mettre en place son initiative. Pour analyser ce processus, nous regardons le dialogue comme une pratique communicationnelle spontanée, tout comme le présente Bakhtin (1981). Dans la vision bakhtienne, le dialogue doit être vu comme une réunion continue, où les membres de l'organisation participent continuellement à son déroulement et à son émergence (ibid). Le dialogue est un processus en continu qui maintient la nature d'inachèvement du langage et de l'être et permet de décrire l'interrelation entre soi et l'autre. Ainsi, pour Bakhtin (1981), les pratiques sont contingentes et situées, et notre vie sociale est le produit d'une « unité pleine de contradictions

et de tensions de deux tendances opposées » : la tendance centripète et la tendance centrifuge (p. 272, traduction libre). Bien qu'il soit possible d'effectuer des mouvements conversationnels plus ou moins centripètes ou centrifuges, « [l]es forces centripètes sont celles qui nous poussent vers l'unité, la centralisation et le monologue, tandis que les forces centrifuges nous poussent vers la désunion, la décentralisation et le dialogue » (Barge et Little, 2002, p.384, traduction libre), la détermination de ce qui doit être effectué en fonction de la situation (*ibid*). De ce sens, le dialogue n'est pas simplement un moyen de réflexion des problèmes, mais à la capacité de devenir une manière d'être avec les autres. Ainsi, Barge et Little (2002) suggèrent que les membres d'une organisation doivent développer une sagesse dialogique afin de pouvoir porter des jugements situés, au cours de la conversation, qui respectent les multiples voix et points de vue inhérents à toute situation. Cette posture dialogique, matérialisée par la valorisation des dialogues spontanés entre la chercheuse-intervenant et les différentes parties prenantes, nous permet de rendre compte de la réalité organisationnelle et d'ancrer culturellement notre intervention. En ajout des dialogues spontanés, nous mobiliserons aussi le dialogue comme acte communicationnel situé et organisé. Effectivement, Barge et Little (2002), qui s'inscrivent dans une continuité de la pensée de Bohm (1980, 1985, 1990), affirment que la participation à un dialogue permet de révéler les incohérences de notre pensée :

À travers le dialogue, les gens peuvent s'aider mutuellement à prendre conscience de l'incohérence de leurs pensées respectives et [...], de cette manière, la pensée collective devient de plus en plus cohérente [du latin *cohaerere* — « suspendre ensemble »]. Il est difficile de donner une définition simple de la cohérence, si ce n'est qu'elle peut être perçue comme de l'ordre, de la cohérence, de la beauté ou de l'harmonie (cité dans Senge, 1990, p. 242-243) (Barge et Little, 2002, p. 377, traduction libre).

Le dialogue, vu sous cet angle, a fait l'objet de nombreuses études dès le début des années 1990, lorsque des universitaires ont tenté de trouver une méthode pour favoriser l'apprentissage continu et durable au sein d'une organisation à l'aide de cette perspective (Senge 1990 ; Senge et coll.,

1999 ; Senge, Kleiner et coll., 1994 ; Barge et Little, 2002). Ces études en communication organisationnelle se sont intéressées aux différentes pratiques communicationnelles qui facilitent la productivité sur le marché du travail et à la forme conversationnelle du dialogue (Ellinor et Gerard, 1999 ; Isaacs, 1999 ; Senge, 1990 ; Yankelovich, 1999 ; Barge et Little, 2002). Les premières études présentent le dialogue comme une pratique communicationnelle qui permet aux membres de l'organisation de faire sens de la complexité de la réalité et de déconstruire les inférences implicites qui influencent et guident les activités quotidiennes (Argyris, 1993 ; Schein, 1993/1996). Le dialogue est perçu dans ces études comme une pratique qui contient des règles et des principes particuliers qui diffèrent de ceux d'un débat, d'une argumentation ou d'une discussion (Ellinor et Gerard, 1999 ; Isaacs, 1999). Dans cette optique, les organisations perçoivent le dialogue comme une ressource conversationnelle qui leur permet d'optimiser leur fonctionnement. Ainsi, l'organisation met en place des espaces de communication intentionnels, pour permettre à ses membres de s'engager dans des dialogues, par exemple, par l'entremise de laboratoires d'apprentissage ou d'activités de simulation (Kim, 1994). L'objectif ? Favoriser les effets positifs du dialogue sur le fonctionnement quotidien de l'organisation. Dans cette vision, le dialogue est une pratique communicationnelle stratégique et avantageuse qui se doit d'être inculquée par diverses tactiques managériales. Le dialogue devient donc une pratique communicationnelle « non naturelle » qui doit être provoquée et qui ne se produit pas naturellement dans les échanges conversationnels au quotidien (Barge et Little, 2002). Barge et Little (2002, p. 378) considèrent cette vision du dialogue pertinente pour adresser des situations particulières :

Nous estimons qu'une telle conception du dialogue peut parfois s'avérer utile. Lorsque les organisations sont confrontées à des enjeux complexes nécessitant des façons créatives et renouvelées de concevoir le monde, ou lorsque leurs membres sont prisonniers de schémas de pensée et d'interaction routiniers et figés, la mise en place de disciplines et de pratiques sous forme de « séances de dialogue » devient essentielle. Ces espaces de réflexion favorisent un recul critique permettant aux membres de remettre en question et d'examiner les pratiques organisationnelles en place (traduction libre).

L’organisation de séances de dialogue permettrait aux organisations de confronter des enjeux difficiles en abordant le problème à travers des méthodes créatives et ainsi permettre aux membres de son personnel de voir le monde différemment en réfléchissant et en questionnant les pratiques organisationnelles.

Cette forme de dialogue s’inscrit dans une posture critique telle que proposée par Foucault (1978), qui affirme que la critique invite à remettre en question les formes de gouvernementalisation. Tout comme l’apportait Freire (1970) : « C’est à travers la conscientisation et l’action collective qu[e les organisations] prennent conscience de leurs besoins, identifient les contraintes à leur satisfaction et élaborent des plans pour surmonter les problèmes » (cité dans Melkote, 2010, p. 113, traduction libre). Les approches participatives qui intègrent le dialogue sous cet angle s’inscrivent dans une perspective postcoloniale et s’appuient sur diverses techniques fondées sur le concept de participation, plaçant le dialogue au cœur de leur démarche (Bessette, 2010 ; Tufte et Mefalopulos, 2009) : « Le dialogue libre et ouvert demeure le principe fondamental de la communication participative » (Tufte, Mefalopulos, 2009, p. 10, traduction libre). Le dialogue est d’ailleurs qualifié de communication démocratique : « Au cœur de la communication dialogique réside une conscience des rapports de pouvoir inhérents à toute relation humaine » (Tufte, Mefalopulos, 2009, p. 11, traduction libre). Ainsi, ces formes de dialogue — qu’elles soient spontanées ou organisées — favorisent la participation à différents niveaux, ce qui constitue le premier ancrage de notre approche d’intervention, tout en orientant nos actions vers une visée de changement social.

En effet, dans un second temps, l'approche CCA oriente l'action vers le changement social. Effectivement, son objectif central est d'intervenir pour la transformation des inégalités structurelles en considérant la communication comme un levier de libération et de transformation (ibid). Elle propose le dialogue comme un outil concret pour questionner les structures oppressives. En effet, la réflexivité est un pilier méthodologique de la CCA, elle favorise la coconstruction des possibilités de transformation en identifiant les impossibilités de dialogue et : « s'attaque aux inégalités matérielles et à la marginalisation qui sont le fruit du projet néolibéral » (ibid, p.288-traduction libre). À travers ce processus de réflexivité, la CCA permet donc de changer les structures et, par le fait même, la réalité des personnes issues des groupes subalternes en favorisant des : « dialogues centrés sur la culture [qui] s'engagent dans l'articulation des connaissances au sein des structures dominantes avec des valeurs telles que la coopération et l'harmonie collective qui résistent à la politique du néolibéralisme, contredisant les valeurs de cupidité humaine, de compétition et de contrôle inhérentes au projet néolibéral » (ibid, p.288-traduction libre). Ces projets néolibéraux s'apparentent aux programmes EDI et aux différents discours de gestion de la diversité qui finissent par reproduire la suprématie blanche et, du même sens, ne participent pas à la déconstruction du système oppressif (Adamson et coll., 2021 ; Liu, 2017). Ainsi, les discours qui masquent ou recentrent la blanchitude (Grimes, 2002) entravent les possibilités de dialogue et freinent la transformation des structures. À cet effet, Dutta (ibid) met en garde face aux partenariats entre le monde universitaire et les entreprises, notamment dans les domaines de la responsabilité sociale des entreprises, de la gestion durable et des études critiques en management. Effectivement, ces partenariats ont progressivement évolué pour mobiliser l'expertise académique en matière de collecte de données et de communication stratégique, au service de la mise en œuvre de programmes renforçant le statu quo et les structures oppressives.

Ainsi, à travers la réalisation de cette thèse, l'objectif d'interrogation des structures de dominations est primordial. De ce fait, tout comme mentionné dans le chapitre 1, cette thèse s'ancre dans une posture théorique critique qui permet d'interroger les rapports de pouvoir en confrontant les discours dominants aux voix — trop souvent mises sous silence — des communautés subalternes. Tout comme l'argumente Dutta (ibid), les universitaires qui étudient le changement social dans ce sens occupent un rôle de médiation, mobilisant des approches qui introduisent des tensions durables au sein des espaces dominants de production du savoir, en y introduisant des perspectives critiques qui interrogent les fondements des théories centrales, tout en s'inscrivant dans une volonté explicite de contribuer aux dynamiques de changement social et politique (ibid). Dans cette perspective, mentionnée dans le chapitre 3, cette thèse souhaite également répondre à des questionnements théoriques qui nous permettront de garder un espace critique pour réellement interroger les structures de domination et leur perpétuation à la lumière des données.

Il convient de souligner que si la pensée de Freire constitue un cadre conceptuel pour appréhender la conscientisation, les travaux de Dutta (2011) permettent quant à eux de préciser le rôle du dialogue — élément central du processus de conscientisation (notamment à travers le dialogue critique) — en tant qu'outil privilégié pour y parvenir. Ainsi, l'approche CCA fournit également des bases théoriques solides pour la création d'espaces dialogiques propices à la transformation. La section suivante explorera la manière dont ce dialogue a été concrètement mis en œuvre au sein d'organisations.

#### **4.3 Exemples de mise en œuvre du dialogue critique en organisation**

La mobilisation du dialogue comme outil dans les interventions de sensibilisation aux inégalités raciales est largement attestée dans la littérature scientifique. Par exemple, les recherches empiriques sur les groupes de discussion mixtes (*intergroup dialogues*) montrent que la

participation à ce genre de groupe de discussion amène les adolescents et les adolescentes (Aldana et coll., 2012) ainsi que le corps étudiant de Cégeps à une plus grande prise de conscience personnelle, à des changements d'attitude sur les questions d'identité et à une motivation accrue pour l'action en faveur de la justice sociale (Alimo, 2012 ; Dessel, Rogge et Garlington, 2006 ; Nagda et Zuniga, 2003 ; Stephan, 2008 ; Zuniga, Nagda, Chesler et Cytron-Walker, 2007). Cette prise de conscience ethnicoraciale implique une réalisation des origines ethniques d'une personne et du phénomène de racialisation vécues, ainsi qu'une compréhension des systèmes sociaux qui créent et perpétuent les inégalités et les différences entre les groupes dont, par exemple, le racisme (Aldana et coll., 2012).

Dans son article *From Dialogue to Action: The Impact of Cross-Race Intergroup Dialogue on the Development of White College Students as Racial Allies*, Alimo (2012) se base sur les travaux de Reason, Scales et coll. (2005) pour expliquer comment la participation à ces groupes de discussion mixtes pour membres du corps étudiant faisant partie du groupe dominant (p. ex. un homme blanc) permet à ceux-ci d'évoluer dans leur identité blanche :

*Des recherches antérieures ont identifié la confiance en soi et la fréquence des actions d'alliance comme indicateurs d'alliés en justice sociale (Broido, 1997, 2000 ; Reason, Broido, Davis et Evans, 2005), et plus précisément d'alliés raciaux blancs (Reason, Roosa Millar et coll., 2005). Reason, Scales et coll. (2005) ont associé l'engagement du corps étudiant blanc envers la blanchitude à un processus de développement de l'identité raciale blanche (traduction libre).*

Ces universitaires ont associé l'engagement des étudiants blancs vis-à-vis de la blanchitude à un processus de développement de l'identité raciale blanche. Ils notent trois tâches essentielles de ce développement : (a) l'acquisition d'une compréhension à la fois intellectuelle et affective du racisme et des priviléges ; (b) la reconnaissance du système de blanchitude ; et (c) l'engagement dans une ou des actions (Alimo, 2012, p. 39, traduction libre). À travers ce processus, la personne

blanche a donc la possibilité d'évoluer de sa position d'opresseur — pour reprendre les termes de Freire — et d'occuper une position d'alliée du changement social (ibid). À travers ce processus de conscientisation, la personne blanche transige d'une identité ancrée dans la suprématie blanche à une identité qui prend conscience de l'impact des phénomènes de racialisation et du racisme qui le sous-tend dans la société, une identité qui est associée à des comportements positifs et antiracistes (Alimo, 2012 ; Hardiman, 2001 ; Helms, 1995 ; Hitchcock, 2002 ; McLaren, 1999). Cette position correspond à celle d'Howard et Maxwell (2018), qui travaillaient auprès d'écoles d'élite et qui soutenaient que la pensée de Freire était plus efficace pour provoquer de véritables changements. Robert Livingston (2020), psychologue social et expert en biais et en racisme en milieu de travail, affirme que la première étape pour créer un environnement de travail équitable est le *problem awareness*, que nous pouvons traduire par prise de conscience :

*Tout cela souligne que les croyances et les préjugés doivent être reconnus et traités comme une première étape vers le progrès. Bien que certains dirigeants reconnaissent le racisme systémique au sein de leurs organisations et puissent donc sauter cette première étape, beaucoup doivent encore être convaincus que le racisme persiste, malgré leurs politiques « neutres sur le plan racial » ou leurs déclarations en faveur de la diversité (Livingston, 2020, p. 6).*

Comme mentionné plutôt, des termes comme *blanchitude* et *suprématie blanche* sont lourds de sens et peuvent engendrer un renfermement chez les interlocuteurs. Ce défi est relaté par Livingston (2021), qui suggère une méthode de communication transformatrice que je considère comme étant ancrée dans une approche PRCT de la communication. La méthode PRESS du docteur Robert Livingston (2021), tirée de son ouvrage *The Conversation : How Seeking and Speaking the Truth About Racism Can Radically Transform Individuals and Organizations*, permet de promouvoir l'équité raciale dans les milieux de travail grâce à un modèle d'intervention en organisation qui adresse les enjeux de racisme systémique et de suprématie blanche. La méthodologie de Livingston est le résultat de ses recherches universitaires et de sa pratique professionnelle de consultant au

sein de plus de 500 organisations états-uniennes des secteurs privés, publics et à but non lucratif. L'auteur présente cette méthode en cinq étapes consécutives, de façon à former l'acronyme PRESS, et qui permet d'identifier l'état du problème, de sonder le niveau de préoccupation et de développer des stratégies pour corriger le problème (Livingston, 2020, p. 6, traduction libre). Nous pouvons voir que Livingston, tout comme Freire, conçoit la réalité sociale comme une construction intersubjective créée par les interactions humaines et qui ne peut être approchée d'un œil complètement objectif ou subjectif. Ainsi, Freire et Livingston prônent la nature praxéologique du dialogue et cette position affirme que l'on crée notre monde social à travers nos interactions.

Comme cela a pu être mis en évidence par ces études, le dialogue comme instrument de conscientisation est un concept qui a déjà été mobilisé dans la littérature. Néanmoins, aucune de ces études n'offre une méthodologie d'accompagnement éprouvée et contextuelle qui cible la création de différents espaces communicationnels pour interroger la blanchitude organisationnelle et développer un changement de pratique. Pour Freire, la conscientisation réfère aussi au processus, « *à l'apprentissage de la perception des contradictions sociales, politiques et économiques, et à l'engagement pour agir contre les éléments oppressifs de la réalité* » (Freire, 1970, p. 9, traduction libre). Bien que les études de Freire soient centrées sur l'empouvoirement des communautés opprimées, nous pouvons ressortir deux étapes à son processus de conscientisation : premièrement, une compréhension de la problématique et de ses racines et, la deuxième, le passage à l'action. Ainsi, la conscientisation doit être perçue comme un processus de praxis critique qui permet la transformation objective de la réalité. Dans le cas de cette thèse, nous mobiliserons la praxis de communication pour le changement social de Dutta (2011) mobilisant la CCA (l'approche centrée sur la culture) comme fondement de notre approche d'intervention. Dans le chapitre suivant, nous aborderons l'approche d'intervention proposée par cette recherche-intervention, qui présente une

approche relationnelle et réflexive pour interroger la blanchitude organisationnelle au sein de l'IF.

Cette méthodologie nous permettra de modéliser cette approche d'intervention et de répondre à la question suivante : quelles sont les caractéristiques, les processus et les outils d'une approche communicationnelle de l'intervention visant l'accompagnement d'un processus de conscientisation et de changement des pratiques ?

#### **4.4 Synthèse du chapitre 4**

Le changement social émerge par la communication, en tant que processus constitutif des réalités sociales : c'est par elle que s'actualisent les enjeux, les identités, les positions et les rapports de pouvoir au sein des communautés et entre les parties prenantes. C'est à travers différentes mises en dialogue, et plus précisément une posture dialogique, que nous serons en mesure de créer ces espaces communicationnels de conscientisation (réflexion, dialogue critique, action). Dans ce paradigme, le dialogue est perçu comme un « savoir être », ou, en d'autres mots, « une posture dialogique » grâce à laquelle les membres d'une organisation entrent en contact les uns avec les autres.

L'approche centrée sur la culture (CCA) nous offre des ancrages théoriques, méthodologiques et pratiques pour aborder notre problématique. Cette approche dialogique s'ancre dans une posture qui nous invite à légitimer les divers individus impliqués dans le changement (opresseur, subopresseur et opprimé), car c'est par leurs interactions que le changement peut s'organiser et prendre place. À l'intérieur de cette posture, le dialogue devient essentiel, car il permet à chacun de participer et, par le fait même, de briser l'asymétrie des relations et des rapports de pouvoir. Compte tenu de leurs fondements épistémologiques, les approches praxéologiques déploient une méthodologie différente des approches dominantes traditionnelles, qui favorise une

communication dialogique (*two-ways*) qui offre une possibilité de transformer les inégalités raciales dans les organisations.

En partant de cet ancrage, nous pouvons comprendre comment le dialogue dans la pensée de Freire est l'instrument clé pour arriver à la conscientisation. Le dialogue critique reconnaît l'importance du contexte politique et permet des « rencontres radicales avec l'altérité » qui sont essentielles au projet dialogique et qui portent beaucoup plus de fruits qu'une recherche de consensus (Simpson, 2008, p. 139). En effet, le dialogue critique est la deuxième étape vers la libération et il n'est possible que dans un environnement de confiance. Selon Freire (1970), le dialogue fait émerger une nouvelle réalité, une nouvelle relation entre les différentes personnes interlocutrices, car il permet à l'opprimé de reconnaître la situation d'oppression, ce qui est la première étape vers la libération. En parallèle, dans cette conceptualisation de Freire, les trois groupes ont besoin de libération, car l'opresseur et le subopresseur sont aussi déshumanisés par le simple fait qu'ils déshumanisent l'opprimé. Ainsi, la reconnaissance des causes de la situation d'oppression grâce au dialogue engendre une tentative viable de TOR, de façon à résister, voire même à contrer l'oppression (Freire, 1970). Sous cet angle, le dialogue critique a le potentiel de générer de nouvelles connaissances ou de nouvelles perceptions du monde à travers chaque interaction (Freire, 1993 ; Simpson, 2008). Il devient donc un instrument de conscientisation, car une réelle réflexion engendre automatiquement une action transformatrice.

Une fois le cadre théorique posé, nous pouvons désormais exposer le cadre méthodologique de cette thèse, lequel s'inscrit en cohérence directe avec la posture théorique adoptée. Ainsi, en nous appuyant sur l'approche CCA, nous pourrons élaborer une intervention culturellement située, qui valorise la parole des personnes marginalisées, interroge les structures maintenant les idéologies

de domination et favorise l’empouvoirement des personnes participantes. Dans la prochaine section, nous présenterons la méthodologie de recherche, l’approche d’intervention, la stratégie de collecte de données, le rôle de la chercheuse-intervenante, la stratégie d’analyse et les considérations éthiques.

## CHAPITRE 5 :

### CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce cinquième chapitre présente l'approche de recherche-intervention développée dans le cadre de cette thèse. Nous commencerons par situer la recherche-intervention en tant que méthodologie, en soulignant sa pertinence pour l'étude des enjeux liés à la gestion de la diversité. Nous exposerons ensuite les stratégies de collecte de données mises en œuvre dans cette thèse. Dans un second temps, la multiplicité des rôles et identités occupés par la chercheuse-intervenante ainsi que leur impact sur le déroulement du processus de recherche-intervention seront présentés. Ensuite, nous aborderons les stratégies d'analyses de données avant de terminer en présentant les considérations éthiques mobilisées afin d'assurer la protection, la dignité et les droits des personnes concernées seront examinés de manière approfondie. La section se conclura par une synthèse offrant un premier regard réflexif sur l'approche d'intervention proposée.

#### 5.1 La recherche-intervention

L'approche méthodologique choisie pour cette thèse est la recherche-intervention (RI). Cette dernière s'inscrit dans les processus de recherches dites participatives qui visent à agir sur le terrain, comme la recherche-action (RA) ou la *participative action research (PAR)* (Renaud, 2020 ; Johansson, 2007 ; Krief et Zardet, 2013 ; Romm, 2010). La RI possède une triple visée ancrée dans l'action. Effectivement, tout comme la RA, elle étudie l'action, est menée dans l'action et garde l'action comme perspective (Dubost, 1987 ; Mérini et Ponté, 2008). En ce sens, il est possible d'affirmer que la recherche-intervention vise la transformation, mais qu'il ne s'agit pas là de sa seule finalité. En fait :

Une des caractéristiques majeures de la RI est sa contribution à une double perspective : épistémique et « transformative »<sup>17[15]</sup>. L'enjeu est de produire de la connaissance autour de ce qui fait crise dans le champ professionnel ou connaît une mutation dans les pratiques, mais on attend d'elle, dans le même temps, une transformation indirecte de ces pratiques. (Merini et Ponté, 2008, p. 93)

Ainsi, au-delà de sa nature praxéologique, la RI tente d'équilibrer les rapports entre action et recherche (Mérini et Ponté, 2008). Cette approche méthodologique permet d'interroger les pratiques et d'agir sur les limites des RA :

[...] les liens qui unissent action et recherche sont potentiellement problématiques essentiellement pour des raisons de proximité : proximité de positions entre celle de chercheur et celle de praticien, proximité de fonctions entre la perspective épistémique et la perspective transformative, proximité de champs entre l'observation et l'action (Mérini et Ponté, 2008, p. 83).

Par conséquent, la RI vient rééquilibrer les rapports par sa nature partenariale qui émerge fondamentalement d'une action négociée (Zay et Gonnin-Bolo, 1995 ; Mérini, 1999 ; Mérini et Ponté, 2008 ; Barth et Noguera, 2018) entre les intérêts de recherche des universitaires et les préoccupations d'efficacité et de « bonnes pratiques » des membres de l'organisation (Mérini et Ponté, 2008). Cette méthode permet de répondre à cette double insatisfaction qui a mené à la naissance de la recherche-intervention en sciences de la gestion (Perez, 2008; Cappelletti, 2010). En effet, l'élaboration de théories issues de pratiques professionnelles en management est une démarche ancienne, comme en témoignent les modèles développés par des figures telles que Peter Drucker ou Alfred Sloan (David, 2004). Ces modèles, souvent issus de l'expérience concrète en entreprise, demeurent toutefois sujets à controverse. En effet, la pratique managériale relève, en partie, d'un art influencé par la formation, les idéologies personnelles du praticien et le contexte organisationnel (Van de Ven et Johnson, 2006). Par ailleurs, la circulation des savoirs théoriques vers les praticiens reste limitée : peu de gestionnaires fondent leurs décisions sur des connaissances

---

<sup>15 17</sup>Dans le sens où Y. Schwartz (1997) emploie ce néologisme.

scientifiques établies (Pfeffer et Sutton, 2006). Rousseau (2006) illustre ce décalage en évoquant l'usage fréquent de tableaux de bord surchargés d'indicateurs, peu exploitables par les utilisateurs, ce qui va à l'encontre du principe de rationalité limitée formulé par Herbert Simon (Cappettelli, 2010, p. 2).

Ainsi, la RI réaligne les connaissances produites à la réalité sur le terrain en favorisant l'interaction entre celui-ci et les universitaires. Ce rapprochement entre les sciences de gestion et les problèmes rencontrés en organisation permet de rendre les savoirs plus actionnables — « un savoir à la fois valable et pouvant être “mis en action” dans la vie quotidienne » (Argyris, 1993, p. 257) — et, de ce fait, plus pertinents pour toutes les parties prenantes (Perez, 2008; Noguera, 2018 ; Barth et Noguera, 2018). Dans les dernières années, il y a eu une recrudescence de l'intérêt pour cette notion de connaissances ou de savoir actionnables (Martinet, 2000 ; Blanco et Lesca, 2002 ; Avenier, 2004a ; Reynaud, 2004 ; Schmitt, 2004 ; conférence annuelle de l'*Academy of Management*, 2004<sup>1</sup>...), de savoirs d'action (Lièvre, 2004 ; Barbier et Galatanu, 2004), d'« actionnabilité » des savoirs (David, 2004 ; Scouarnec, 2004 ; Schmitt et Leymarie, 2004 ; *Revue Internationale PME* 2004...), d'appropriation des connaissances actionnables, s'est fait sentir dans les sciences de l'organisation (Avenier et Schmitt, 2005). Dans cette perspective, on met en confrontation les savoirs scientifiques *sur* le management des organisations et ceux qui sont *pour* le management des organisations, deux perspectives tout aussi légitimes (*ibid*). Cependant, les savoirs *pour* le management des organisations sont considérés directement « actionnables » sur le terrain (Avenier et Schmitt, 2005) et la RI s'avère importante pour le développement de ces savoirs. Plus récemment, Barth et Noguera (2018) présentent la RI comme une méthode de développement des connaissances actionnables en gestion des ressources humaines. Cet apport est d'autant plus

pertinent, car il se situe parfaitement dans le domaine d'intervention de cette thèse. En effet, les livrables de cette thèse sont premièrement de transformation sociale (la transformation de la réalité des personnes racialisées en milieu organisé grâce à des prises de conscience de la blanchitude organisationnelle) ; deuxièmement, d'ordre managérial (la facilitation de la gestion de la diversité en intervenant sur les enjeux de recrutement) ; et troisièmement, de recherche (l'interrogation de la blanchitude organisationnelle en proposant une méthodologie de conscientisation qui arrime la posture managériale et la posture critique).

Cappelletti (2010) considère la RI comme une réponse au besoin « [d']élaboration de connaissances théoriques, à partir d'une observation rigoureuse des faits, utiles pour améliorer l'efficacité et l'efficience des décisions managériales (Pfeffer, Sutton, 2006 : Rousseau, 2006 ; 2007) » (Cappelletti, 2010, p. 2), un besoin conceptualisé dans le champ du contrôle de gestion par la notion d'*evidence-based management* (EBM). Plus encore, la RI repose sur l'idée que « le chercheur ne peut produire de connaissances pertinentes s'il n'est pas acteur, partie prenante du processus d'action » (A. Hatchuel, symposium INRA de Montpellier, janvier 2000). Autrement dit, la RI priorise le contexte dans la recherche « comme A. Prost a pu le développer. La forte présence du contexte suppose de développer des démarches de recherche permettant de déployer une sensibilité aux pratiques d'intervention tout en maintenant la distance nécessaire aux logiques scientifiques » (Mérini et Ponté, 2008, p. 93).

En d'autres mots, la recherche-intervention est « à la fois l'intervention au plan de pratiques problématiques et recherche sur ces pratiques, et sur l'intervention menée en modifiant certaines structures organisationnelles pour supporter le changement » (Renaud, 2020, p. 93). Tout comme l'affirme Barth (2018), la RI a un impact important sur la société et dans le management des

organisations. C'est dans cette perspective que la mobilisation de ce type méthodologique a été effectuée, car elle répond aux ambitions de cette thèse, dont le but est d'agir concrètement sur une priorité d'action des organisations contemporaines. En partant du postulat que le développement d'une conscience critique partagée entre des personnes issues de divers horizons favorise la participation, cela implique bien souvent une redéfinition des rapports de pouvoir, en transférant l'autorité décisionnelle des instances dominantes vers les groupes majoritaires de la société, traditionnellement cantonnés à un rôle passif face aux décisions institutionnelles (Balakrishnan et Claiborne, 2017, p. 185). Cette thèse vise à repositionner les rapports de pouvoir à différents niveaux. Tout d'abord, à travers la déconstruction des structures d'inégalités systémiques pour les personnes racialisées. Cela vise à favoriser une reprise de pouvoir par l'équipe de recrutement, afin de l'amener à questionner ses pratiques et leurs effets sur le maintien des dynamiques de pouvoir.

### **5.1.2 La pertinence de la RI comme méthode de recherche en gestion de la diversité**

Cette approche participative a déjà été utilisée pour traiter d'enjeux relatifs à l'inclusion et la diversité en organisation (Baralonga, 2018 ; Bleijenbergh et coll., 2018 ; Nelson et coll., 2017 ; Thomazet et Merini, 2019 ;). Inge Bleijenbergh et coll. (2018) dans un article intitulé *Participatory Action Research to Support Diversity and Inclusion* expliquaient comment les recherches qui mobilisent la participation des sujets s'inscrivent parfaitement dans les objectifs de gestion de la diversité, d'égalité et d'inclusion. Cet amalgame se révèle pertinent, car il invite les chercheurs et chercheuses à développer des connaissances académiques qui contribuent à changer la réalité sociale en luttant contre les discriminations et en soutenant la démocratisation (Bleijenbergh et coll., 2018). En prenant en considération que les réponses aux questions d'inclusion et de diversité sont complexes et que plusieurs idées se confrontent dans l'espace public, il est important de se

concentrer sur un milieu précis et de partir de la perception des acteurs et actrices concernées par ces questions, ainsi que de leur réalité pour faire miroiter les concepts théoriques, participer à la création de nouveaux savoirs, tout en atteignant un objectif de transformation. Ainsi, comme apporté par Bleijenbergh et coll. (2018), la pertinence de l'utilisation de la recherche-intervention provient de ce qu'elle redonne de l'importance au savoir ancrée dans les expériences quotidiennes qui s'expriment autant à travers des histoires que des concepts.

Dans le même ordre d'idées, Thomazet et Merini (2019) utilisent la recherche-intervention pour suggérer un nouveau paradigme participatif visant le développement d'une société inclusive en resserrant les liens entre formation, pratique et recherche :

Ces valeurs inclusives relèvent d'un choix de société, elles sont maintenant largement connues et largement acceptées (voir, par exemple, Le Laidier, 2018 dans le cas de l'école) et nous élargissons ici cette question. Elles amènent à passer d'une logique de la sélection à celle de participation. Autrement dit d'une société qui se mérite à une société qui doit se rendre accessible à tous (Gardou, 2012). (Thomazet et Merini, 2019, p. 104)

La recherche-intervention semble se démarquer comme méthodologie pour agir et répondre aux besoins d'inclusion des organisations. Cette pertinence est d'autant plus démontrée par les études féministes qui sont en avant-garde en matière de recherche participative. Cette méthodologie semble adéquate dans le cadre de cette thèse qui désire arrimer une perspective managériale et critique dans l'objectif d'interroger la blanchitude organisationnelle. Ainsi, tout en intervenant sur les enjeux présents au sein de l'organisation, elle tentera de réaligner les connaissances produites en portant un regard critique sur les pratiques. Le présent chapitre présentera l'appropriation de la RI dans le développement d'une méthodologie de conscientisation pour adresser les problématiques mentionnées dans les trois premiers chapitres de cette thèse.

## 5.2 Processus d'intervention et stratégie de collecte de donnée

La recherche-intervention, bien que pratiquée depuis des décennies dans certaines disciplines, ne bénéficie pas d'un corpus scientifique étendu proposant une formalisation précise et systématique des étapes de mise en œuvre dans la pratique, telle que les méthodes quantitatives ou qualitatives. Cette approche qui, à notre sens, se démarque par sa flexibilité et sa capacité d'adaptation aux milieux dans lesquels elle est utilisée renforce son fondement constructionniste. À cet effet, il est possible de se demander si la généralisation des savoirs qui y émergent peut être automatiquement transférable dans d'autres contextes et milieux (Asselineau et coll., 2022). Cependant, la recherche-intervention se distingue par sa volonté d'élaborer et de mener des interventions sensibles au contexte du milieu (Fraser et Galinsky, 2010), un élément essentiel dans le cadre de cette thèse. Les sections suivantes présenteront les grandes étapes de cette recherche-intervention : la négociation à l'accès au terrain, les phases de diagnostic, d'intervention et d'évaluation de la recherche-intervention, de plus que les stratégies de collectes de données qui seront analysées dans les chapitres suivants. Le tableau 2 offre un récapitulatif des étapes de collaboration entre la chercheuse-intervenante et l'IF.

**Tableau 2 — Récapitulatif de la collaboration avec le milieu**

Étapes	Sous-étapes	Dates
Négociation de l'accès au terrain	Négociation du statut	Octobre 2021 à février 2022
	Élaboration et négociation du projet de recherche	Mars au 3 juin 2022
	Certificat éthique (réécriture, modification)	Mai 2022 au 7 septembre 2022
Diagnostic	Imprégnation dans le milieu	1 <sup>er</sup> mars 2022 au 17 mars 2023
	Entrevues individuelles	14 septembre au 21 novembre 2022

Intervention	Recrutement intervention spécifique	23 juin 2022
	Phase 1 d'intervention — observation d'entrevues	19 juillet au 30 septembre 2022
	Phase 2 d'intervention — coaching	5 octobre au 24 octobre 2022
	Phase 3 d'intervention — atelier	9 novembre 2022 12 janvier 2023 (reprise pour 2 personnes)
Évaluation	Évaluation	9 décembre 2022 au 20 janvier 2023
	Rédaction du rapport de recommandations et pistes de réflexion	9 janvier au 17 mars 2023

Les sous-sections suivantes détaillent chacune des grandes étapes de la recherche-intervention.

### 5.2.1 Négociation de l'accès au terrain

La recherche-intervention est une stratégie méthodologique qui tente de rallier le terrain et le monde scientifique, la relation partenariale est importante dans chaque étape de celle-ci (Merini et Ponté, 2008). De l'élaboration de l'objet d'étude à l'évaluation, en passant par l'exécution, la mise en relation des partenaires de recherche est centrale pour aplanir les relations de pouvoir et assurer que la recherche soit utile, pertinente, mais aussi rigoureuse sur le plan scientifique (*ibid*).

Dans le cas de cette thèse, la problématique présentée dans le chapitre 1 avait déjà été constatée par la chercheuse. Bien que cette problématisation n'ait pas été faite conjointement, les deux parties s'entendaient sur le fait que le racisme systémique existe bel et bien dans le contexte organisationnel canadien et qu'il affecte les relations de travail. Le plan triennal développé par l'IF présentait la vision et son engagement, et proposait un plan d'action détaillé sur les stratégies à mettre en place pour travailler à l'inclusion des groupes historiquement opprimés. Dans cet élan,

l'organisation était ouverte à recevoir la chercheuse-intervenante pour élaborer et développer conjointement un projet d'intervention spécifique à leur réalité pour étudier les pratiques communicationnelles de conscientisation.

La période de négociation d'accès au terrain peut être séparée en deux temps : la négociation d'un statut pour intégrer l'organisation et la négociation du projet de recherche-intervention. Dans le premier temps, la chercheuse-intervenante a été mise en contact avec la direction EDI de l'IF par une amie qui y était employée. À la suite de différents échanges par courriels et de rencontres en visioconférence, s'échelonnant d'octobre 2021 à février 2022, un contrat de stage a été signé afin de permettre à la chercheuse-intervenante d'intégrer le milieu et de coconstruire avec celui-ci un projet de recherche-intervention portant sur les pratiques communicationnelles de conscientisation à la blanchitude organisationnelle. Ce statut de stagiaire a été un élément central dans le déroulement de la recherche-intervention, il a favorisé une posture de *testimonio*, tel que l'apporte Tihuawai Smith (2006). En effet, les *testimonio* s'inscrivent au sein des structures dominantes afin d'en interroger les fondements politiques, tant en exposant les violences historiques passées sous silence qu'en questionnant la légitimité des méthodes conventionnelles utilisées pour représenter les voix subalternes. Effectivement, dans l'objectif de mener une approche d'intervention culturellement ancrée, de ce sens, il était primordial de mener une intervention de l'intérieur. Le statut de stagiaire a permis à la chercheuse-intervenante d'accéder à toute la documentation de l'équipe EDI, d'observer et vivre la structure organisationnelle, de participer à de multiples échanges qui ont permis la coconstruction de l'initiative d'accompagnement.

Dans un second temps, la négociation du contrat partenarial de recherche peut également être considérée comme une partie intégrale de l'étape de négociation de l'accès au terrain. Si l'on suit

l'ordre chronologique des événements, cette étape s'est déroulée après le diagnostic, qui est détaillé dans la section 5.2.2. Effectivement, après s'être imprégnée du milieu, avoir accompagné différentes initiatives et mené des rencontres formelles et informelles sur la réalité des personnes racialisées, la chercheuse-intervenante et la représentante de l'IF ont ciblé les biais inconscients dans le processus de recrutement comme objet de la recherche-intervention. Le choix de s'attarder à cet enjeu était ancré sur deux éléments principaux. Tout d'abord, la réduction des biais inconscients dans le processus de recrutement avait été nommée comme problématique prioritaire par l'IF, comme discuté au chapitre 3. Effectivement, les actions menées par l'équipe corporative des ressources humaines devaient répondre aux problématiques contextuelles et, de ce sens, répondre aux enjeux de pénurie de main-d'œuvre, des cibles de diversification des bassins et de déplacement internes. Rappelons que cette priorité d'action avait été à la source d'une enquête interne auprès des gestionnaires, de membres de l'équipe de recrutement et des personnes de minorités visibles et avait fait ressortir les biais inconscients comme un problème central dans le développement de carrière des personnes racialisées. Un autre élément ayant motivé la chercheuse-intervenante à centrer son intervention auprès de l'équipe de recrutement — plutôt qu'auprès des personnes racialisées ayant vécu des barrières dans le processus de recrutement — est la prise de conscience du poids de la charge raciale supportée par les personnes impliquées dans les initiatives de gestion de la diversité. De plus, une large majorité des personnes s'étant auto-identifiées comme minorités visibles ont exprimé leur refus d'être contactées dans le cadre d'initiatives en équité, diversité et inclusion (EDI). Consciente que la participation à cette recherche-intervention s'ajouteraient aux tâches et responsabilités déjà assumées par ces personnes, la chercheuse-intervenante a fait le choix éthique de ne pas alourdir davantage cette charge. Elle souhaitait ainsi éviter de contribuer à la perpétuation d'une dynamique organisationnelle répandue, selon laquelle

les membres des communautés opprimées devraient eux-mêmes assurer le travail de sensibilisation et porter le fardeau du changement.

La chercheuse-intervenante a par la suite procédé à une rencontre avec la direction de l'équipe de recrutement pour suggérer le projet de recherche-intervention. À la suite de l'acceptation de l'équipe de recrutement à prendre part à cette recherche-intervention, la chercheuse-intervenante a procéder à la demande de certificat éthique. Subséquemment à la première demande envoyée, le comité responsable de la certification éthique a demandé quelques documents additionnels, dont un contrat de recherche partenarial. À la suite de quoi, un processus de négociation axé sur la sémantique à utiliser dans le contrat pour référer à la blanchitude organisationnelle et les différents besoins (de l'IF et de la chercheuse) a été amorcé pour laisser place à un contrat partenarial signé en juillet 2022 qui définissait les barèmes de l'intervention et les responsabilités conjointes des deux parties. Ce contrat a été approuvé par l'une des vice-présidentes des ressources humaines.

Les sections suivantes présentent plus en profondeur les trois étapes de la recherche-intervention, les techniques de collecte et la justification de la pertinence de ces données. Dans un premier temps seront présentées les données colligées relevant de ce qui est désigné comme l'étape de diagnostic. Dans un second temps, les données liées au processus d'intervention menée auprès de l'équipe de recrutement seront exposées. Enfin, l'étape d'évaluation de l'intervention ainsi que la rédaction des recommandations adressées à l'IF seront abordées.

### **5.2.2 Diagnostic**

Comme il est possible de le constater dans le tableau 2, la période d'intégration dans le milieu a été significative et s'est échelonnée sur un an et demi. Une relation de confiance a pu être établie

entre la chercheuse-intervenante et l'IF, afin d'être en mesure de déployer une intervention en coconstruction répondant aux besoins des deux parties. La chercheuse a dû s'imprégnier du milieu, comprendre la réalité des employés et cibler un axe d'intervention prioritaire en collaboration avec l'IF pour mener son étude. Ce diagnostic s'est articulé en trois étapes : l'analyse des documents organisationnels, l'observation participante et la réalisation d'entretiens individuels. Par ailleurs, un travail de réflexivité, nourri par la revue de la littérature sur la problématique du racisme systémique, a permis à la chercheuse-intervenante de porter un regard critique sur sa démarche. Ses réflexions et ses questionnements ont été consignés tout au long du processus dans son journal de bord.

Pour Krief et Zardet (2013), ces méthodes, que nous expliciterons ci-dessous, sont les trois techniques principales de la recherche-intervention. Nous pouvons constater que, tout comme l'affirme Nobre (2006), que deux types de collecte cohabitent dans la recherche-intervention. Tout d'abord, nous avons une collecte dirigée ou finalisée : « Les données dites finalisées sont primaires ou secondaires : les données *primaires* collectées par entretiens, observations ou analyse de documents sont traitées pour construire des données *secondaires*, résultats des traitements » (Krief et Zardet, 2013, p. 217). Ensuite, nous avons la collecte autonome qui correspond majoritairement aux notes colligées dans le journal de bord. Ce travail doit se faire minutieusement, car cette capture de données doit permettre d'assurer la traçabilité du raisonnement (Lee, 1998 ; Seale, 1999 ; Gephart, 2004). Ces deux modalités permettent une collecte d'informations diversifiées et abondante possible grâce à la présence régulière de la chercheuse-intervenante dans le milieu de recherche.

#### **4.1.1.2 L'analyse des documents organisationnels**

Cette phase de diagnostic consiste à intégrer le milieu pour en comprendre les dynamiques organisationnelles d'une manière nuancée, dans le but de construire des savoirs ancrés dans leur contexte. En ce sens, la chercheuse-intervenante a mené une analyse documentaire organisationnelle lui permettant de mieux comprendre les structures de l'organisation, les secteurs dans lesquels évolue l'IF, les processus EDI et l'évolution des transformations internes et externes de l'IF. Les documents organisationnels ont servi à comprendre la culture de l'IF, d'identifier les initiatives antérieures, et d'accéder à des données quantitatives et qualitatives préalablement collectées par l'organisation. Ces documents ont permis de comprendre plus adéquatement le contexte dans lequel la recherche-intervention prenait place et les enjeux déjà mentionnés par les personnes racialisées. La consultation et l'analyse des documents organisationnels se sont déroulées plus intensément pendant les premiers mois à l'IF, au cours d'une phase qu'on pourrait qualifier de phase d'imprégnation et d'apprivoisement. Noguera et Plane (2020) réitèrent l'importance d'une phase exploratoire pour bien définir la problématique d'une RI. Ainsi, tout comme le suggèrent Charette et Bouchard (2020), qui s'intéressent à la pratique de consultation, la recherche documentaire est une méthode qui sert à rafraîchir ou à approfondir les connaissances de la personne intervenante à propos de la problématique à l'étude. Ainsi, l'analyse documentaire se révèle une méthode qui permet une meilleure connaissance de l'organisation lors de la phase de diagnostic de la recherche-intervention. Cette étape, qui n'est pas à négliger, a permis d'établir les bases d'une relation de collaboration et est considérée comme une partie prenante de l'intervention globale au sein de l'IF. Les informations extraites de ces documents ont permis de retracer l'évolution des initiatives EDI, de mieux comprendre le fonctionnement interne ainsi que les

priorités de l'IF, et, par conséquent, de mieux structurer l'intervention. Ces sources ont également contribué à contextualiser les entrevues individuelles et les séances de coaching, tout en contribuant à cerner l'axe des biais inconscients. Bien que le nombre exact de documents consultés ne soit pas précisé, l'ensemble des documents accessibles portant sur les initiatives EDI a été examiné, avec une attention particulière portée aux contenus concernant les personnes racialisées. Nous avons conservé un total de 39 documents, certains répétant des informations pour des publics différents ou d'autres provenant d'organisation externe offrant des ressources sur les enjeux EDI. Le tableau ci-dessous présente une synthèse des documents retenus, utilisés comme documents d'archives, accompagnée d'une explication de leur contribution à l'analyse.

**Tableau 3 — Liste des documents d'archives**

#	Titre du document d'archives	Type	Contributions
1	Rapport EDI 2021	Rapport annuel (externe)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cerner les priorités de l'IF</li> <li>– Mieux opérationnaliser l'intervention</li> </ul>
2	Présentation écosystème EDI	PPT de présentation de la pratique EDI (février 2022) (interne)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Comprendre le fonctionnement interne de l'équipe EDI</li> <li>– Cerner les priorités d'action de l'équipe EDI</li> <li>– Mieux opérationnaliser l'intervention</li> </ul>
3	Ligne du temps des initiatives EDI	Document pour divulgation interne (pan IF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Documenter l'évolution des initiatives EDI de l'IF</li> </ul>
4	CEO Pledge—Black North	Contrat d'engagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Documenter l'évolution des initiatives EDI de l'IF</li> </ul>
5	Démarche sur le biais de similitude	Récapitulatif de l'étude interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cerner l'axe des biais inconscients</li> </ul>
6	Rencontre d'intégration	PPT de présentation du département RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Comprendre le fonctionnement interne de l'équipe EDI</li> <li>– Mieux opérationnaliser l'intervention</li> </ul>

7	Lexique EDI	Document pour divulgation interne	– Comprendre le vocabulaire interne en matière EDI
8	Cycle de gestion inclusif	Document de formation	– Cerner l'axe des biais inconscients
9	Plan de communication 2021	Planification stratégique (équipe EDI)	– Cerner l'axe des biais inconscients
10	Comportements IF	Document culture organisationnelle (pan IF)	– Comprendre le fonctionnement interne de l'équipe EDI – Mieux opérationnaliser l'intervention
11	Acronymes	Document culture organisationnelle (pan IF)	– Comprendre le vocabulaire interne
12	Questions-réponses	Document interne (formation)	– Cerner l'axe des biais inconscients – Analyser l'approche communicationnelle de gestion de la diversité et le positionnement de l'IF
13	Atelier idéation — biais de similitude	PPT initiative interne	– Cerner l'axe des biais inconscients – Prioriser la voix des personnes racialisées
14	Fichier support — atelier d'idéation	Document Excel (note d'atelier)	– Cerner l'axe des biais inconscients – Prioriser la voix des personnes racialisées
15	Prototypage — biais similitude	PPT initiative interne	– Cerner l'axe des biais inconscients – Prioriser la voix des personnes racialisées
16	Ligne directrice dialogue interne	Document culture organisationnelle (pan IF)	– Mieux opérationnaliser l'intervention
17	Données cibles EDI	Rapport interne	– Comprendre le portrait de l'IF
18	Grille d'entrevue groupe de discussion	Étude interne	– Cibler les enjeux des personnes racialisées – Valoriser la voix des personnes racialisées
19	Rapport du groupe de discussion	Étude interne	– Cibler les enjeux des personnes racialisées – Valoriser la voix des personnes racialisées

			<ul style="list-style-type: none"> <li>– Contextualiser les séances de coaching et l'atelier</li> </ul>
20	Priorités 2022	Document interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cerner les priorités de l'IF</li> </ul>
21	Document — atelier diversification de la main-d'œuvre	Document de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Comprendre le fonctionnement interne de l'équipe EDI</li> <li>– Cerner l'axe des biais inconscients</li> <li>– Contextualiser les séances de coaching</li> </ul>
22	PPT — atelier diversification de la main-d'œuvre	Document de formation gestionnaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Comprendre le fonctionnement interne de l'équipe EDI</li> <li>– Cerner l'axe des biais inconscients</li> <li>– Contextualiser les séances de coaching</li> </ul>
23	BPTN — Handbook Comprendre la situation des professionnel(le)s noir(e)s dans les domaines technologiques et comment devenir une entreprise alliée	Document de ressource fourni par une organisation partenaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Identifier le type de ressources mobilisées par l'IF</li> <li>– Cerner l'axe des biais inconscients</li> </ul>
24	Proposition de développement de la compétence interculturelle	Proposition d'un consultant externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Comprendre le fonctionnement interne de l'équipe EDI</li> </ul>
25	Cahier EDI 2022	Rapport annuel divulgation externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cerner les priorités de l'IF</li> <li>– Documenter l'évolution des initiatives EDI de l'IF</li> </ul>

### 5.2.2.1 L'observation participante

L'une des techniques de collecte de données mobilisées dans cette recherche a été celle de l'observation participante, et les observations récoltées ont été strictement colligées dans le journal de bord. Dans la pratique de consultation, l'observation consiste en une méthode importante de collecte de données, car celle-ci permet de mettre en lumière les pratiques internes et, par le fait

même, de permettre une meilleure opérationnalisation de l'intervention (Charette et Bouchard, 2020). La pertinence de cette méthode est également documentée dans la littérature en gestion sur la RI, qui suggère l'observation comme le fondement même de l'élaboration de la connaissance théorique (Cappelletti, 2010 ; Henriot, 2014). Dans la phase de diagnostic, l'observation participante s'est déroulée dès la négociation de l'accès au terrain, comme le suggère Lapassade (2002) et dans le cadre de différents mandats concernant l'EDI au sein de l'organisation auxquels la chercheuse-intervenante a pris part comme stagiaire : l'accompagnement de GRE, l'animation d'ateliers, la participation à des séances de remue-méninges ou à d'autres interventions relatives à des enjeux connexes. Puisque l'organisation est constamment en changement, la phase d'observation a perduré tout le long de la période d'intégration. L'observation participante a permis de passer d'une vision extérieure à une analyse de la problématique à l'étude depuis l'intérieur (Rivard et Lauzier, 2013). L'objectif de cette observation participante était, bien entendu, de se familiariser avec le milieu, de comprendre la culture organisationnelle et d'identifier les enjeux relatifs à la gestion de la diversité des personnes racialisées. Cette méthode a contribué de façon significative au développement de l'intervention. En effet, en détenant une meilleure compréhension des dynamiques de pouvoir et de la réalité organisationnelle, nous avons pu comprendre les rouages internes de l'IF, et, de ce fait, développer un processus d'intervention qui prend en considération la culture telle que la définit Dutta (2011). Par exemple, nous savions comment procéder au recrutement en respectant la structure hiérarchique, tout en cadrant l'initiative comme externe à l'IF. Les termes utilisés pour présenter le processus d'intervention étaient ancrés dans le vocabulaire et le champ lexical de l'IF. Les observations consignées dans le journal de bord ont joué un rôle important dans l'élaboration de la grille de questions des entrevues individuelles, qui visaient à confirmer ou à approfondir certaines perceptions et certains éléments relevés au cours de cette phase d'observation.

En dernier lieu, il importe de préciser que cette observation participante n'était pas seulement de nature contemplative, tel que l'argumente Perez (2008). Au contraire, bien qu'elle ait permis de comprendre et d'analyser l'IF, la chercheuse-intervenante participait activement à la transformation organisationnelle du fait de son titre de stagiaire. Ainsi, l'observation participante relate également des épisodes de dialogues spontanés qui se sont révélés essentiels au processus de conscientisation.

Nous adresserons ce point au chapitre 6.

#### **4.1.1.3 Les entrevues individuelles**

À la suite de la collecte de ces premières données, six entrevues individuelles ont été menées pour échanger avec différentes personnes impliquées dans les projets d'inclusion des personnes racialisées faisant partie de la communauté ou s'identifiant comme personne alliée. L'entrevue individuelle est « un dispositif de face-à-face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche » (Bonneville ; Gros-Jean ; Lagacé, 2007, p. 173). Cette méthode de collecte de données est particulièrement pertinente, car elle constitue la fondation sur laquelle la chercheuse-intervenante s'appuie pour créer un effet miroir, défini comme suit : « *L'effet miroir* constitue une analyse de contenu d'entretiens, reposant sur l'expression des acteurs de l'entreprise, qui permet de leur présenter une image de leurs expressions afin d'obtenir une validation, une invalidation, un enrichissement ou un nuancement des résultats » (Krief et Zardet, 2013, p. 217). En ce sens, cette technique permet d'enrichir la compréhension de la réalité organisationnelle pour un traitement des données plus nuancé et rigoureux. Les entrevues individuelles se sont tenues sous forme semi-

dirigée (annexe 1 : grille d'entrevue). Les personnes ont été sélectionnées afin d'assurer une diversité de positions. Les personnes participantes ont signé un formulaire de consentement (annexe 2). Le tableau 4 offre un portrait sommaire des personnes interviewées. Notons que nous avons attribué un code à chaque personne pour pouvoir les identifier tout en respectant l'anonymat.

**Tableau 4— Personnes participantes aux entrevues individuelles**

Code	Genre	Personne racialisée	Position
IND 001	F	Oui	Équipe EDI
IND 002	F	Oui	Membre GRE
IND 003	F	Oui	Membre GRE
IND 004	F	Non	Direction EDI
IND 005	M	Oui	Cadre
IND 006	F	Non	Cadre

Ces entrevues visaient à mieux saisir la perception des personnes racialisées en ce qui a trait aux enjeux liés au développement professionnel et à la gestion de la diversité. Cet exercice a permis de faire émerger les revendications des groupes marginalisées, les situations conflictuelles, les priorités du comité de direction, les perceptions des collègues en fonction des différents paliers et plus encore.

#### **5.2.2.4 Le journal de bord**

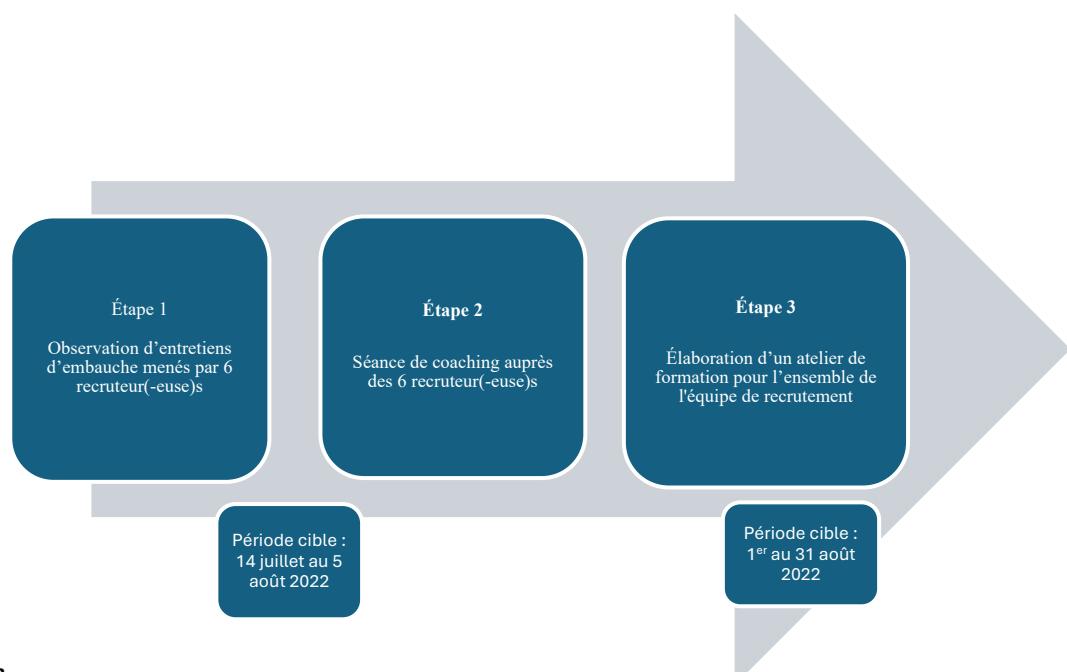
Le journal de bord est l'outil de prédilection pour documenter le processus d'une recherche-intervention (Krief et Zardet, 2013). Cet outil, mobilisé au-delà de la période de diagnostic, a joué un rôle clé dans l'analyse de données et la création d'un savoir situé. Effectivement, dans le cadre de cette recherche, le journal de bord s'est avéré être le lieu privilégié de partage de rétroactions expérientielles, d'observations du milieu, de retours d'animation, de pistes de justification des stratégies méthodologiques et d'un regard réflexif porté sur l'intervention (Baribeau, 2005 ; Clarke, 2009 ; Engin, 2011 ; Hess, 2006). En effet, ces traces ethnographiques répertorient la description des démarches, des rencontres, des entrevues, des observations, des animations, des questionnements, en plus des techniques et des instruments d'intervention et d'analyse. Le journal de bord a permis de récolter toutes les informations qui ont servi à la production de connaissances et qui ont grandement aidé à construire les postures de chercheuse et d'intervenante de la rédactrice de cette thèse (Engin, 2011). Dans ces pages, il est possible de retrouver les découvertes, les questions, les émotions et l'évolution de la pensée de la chercheuse-intervenante. Y ont été rapportées toutes les actions entreprises et les impressions sur les dynamiques de l'IF. Cet outil a servi à nourrir ce projet, car il a permis de collecter les données pertinentes aux périodes de retour itératif (Hess, 2006) et de développer la posture réflexive essentielle à la pratique de recherche-intervention (Clarke, 2009 ; Engin, 2011) et celle d'une approche centrée sur la culture (Dutta, 2011). L'élaboration du journal de bord et la consignation régulière des notes de terrain ont représenté un travail rigoureux et constant, participant activement à la structuration et à l'analyse des données recueillies sur le terrain. Les notes colligées dans le journal de bord étaient consultées sur une base hebdomadaire. Certains éléments générant des interrogations étaient par la suite soulevés lors de rencontres d'équipe ou d'échanges informels. De plus, le journal de bord a prouvé

être un outil important dans le processus de triangulation, car il permettait une mémorisation des informations, la prise en considération de points de vue différents et la consignation de données produites par le processus même de recherche-intervention (Krief et Zardet, 2013).

### 5.2.3 L'intervention

À l'issue de la période de diagnostic, la chercheuse-intervenante a élaboré un projet d'intervention axé sur la conscientisation aux biais inconscients dans les pratiques de recrutement. Ce projet se déclinait en trois étapes : l'observation non participante d'entrevues de recrutement, des séances de coaching auprès des personnes recruteuses, et un atelier de formation destiné à l'ensemble de l'équipe de recrutement (voir figure 3).

**Figure 3 — Ligne du temps de l'intervention**



Avant de présenter ces étapes, il est pertinent de décrire brièvement la composition de l'équipe de recrutement, les personnes ayant participé à la recherche, ainsi que les modalités de leur sélection.

L'équipe de recrutement fait partie du secteur des ressources humaines de l'IF, au sein de la division Talent et culture, laquelle regroupe les services d'apprentissage et de performance, de développement du leadership, d'EDI, ainsi que de recrutement. Cette équipe, composée d'environ quarante personnes, est responsable de l'attraction et de l'acquisition de nouveaux talents. Comme les autres services de l'organisation, elle contribue à définir, aligner et intégrer les pratiques de l'IF à l'expérience des personnes utilisatrices de services et du personnel.

Chaque membre de l'équipe de recrutement est assigné à un secteur (de 1 à 4 personnes par secteur) et prend en charge différentes activités, telles que la recherche de candidatures, le soutien aux responsables d'embauche, la rédaction d'offres d'emploi, la conduite d'entrevues exploratoires, ainsi que diverses tâches connexes. Au moment de l'intervention, l'équipe était composée en majorité de femmes et de personnes non racialisées.

Le 23 juin 2022, la chercheuse-intervenante a été invitée à présenter son projet à l'ensemble de l'équipe, dans le but de recruter des personnes intéressées à participer aux deux premières phases. Le troisième volet, soit l'atelier, s'inscrivait dans une démarche de développement des compétences et était offert à toutes les personnes membres de l'équipe.

La participation à la phase d'observation et de coaching reposait sur le volontariat. Cela impliquait, pour les personnes recruteuses, d'accepter d'être observées durant la tenue d'une entrevue, puis de prendre part à une séance de coaching individuel. Les personnes intéressées étaient invitées à manifester leur intérêt de manière confidentielle. À la suite de la présentation, dix personnes ont exprimé le souhait de participer. Toutefois, la période d'observation étant limitée dans le temps (du

14 juillet au 5 août), seules quatre d'entre elles ont pu être intégrées au projet, les autres n'ayant pas d'entrevues prévues durant cette période. Les personnes participantes pouvaient inviter la chercheuse-intervenante à leurs entrevues directement via la plateforme Teams.

Un formulaire de consentement (annexe 3) a été transmis à chacune d'elles, afin de s'assurer de leur engagement libre et éclairé. De plus, la personne responsable du recrutement demandait le consentement verbal de chaque personne candidate en début d'entretien. Celle-ci expliquait qu'elle participait à un projet de développement des compétences dans le cadre duquel l'entretien faisait l'objet d'une observation. Le tableau 5 présente le profil des individus ayant participé à titre de personnes recruteuses. Le code RE a été attribué pour les désigner, tandis que le code IND identifie les personnes participantes.

**Tableau 5 —Profil des personnes recruteuses participantes aux étapes d'observation et de coaching**

Code	Genre	Personne racialisée	Nombre d'entrevues de recrutement observées
RE001	F	Non	2
RE002	F	Oui	2
RE003	F	Oui	2
RE004	M	Non	4

En raison de sa nature participative, la méthodologie suggérée dans cette recherche-intervention mobilise l'expérience et l'expertise de la personne participante. Tel que présenté dans le chapitre 3, l'objectif n'est pas d'offrir une formation sur les meilleures pratiques de recrutement et les obstacles vécus par les personnes racialisées lors des processus d'embauche, mais de susciter une conscientisation par l'entremise d'espaces de dialogue qui permettront un regard réflexif sur les pratiques de recrutement qui perpétue les inégalités et de susciter un passage à l'action. C'est par

ce dialogue critique qu'une réelle prise de conscience peut émerger et mener vers une transformation objective de la réalité. À notre sens, le dialogue a le pouvoir d'amener un changement social, une déconstruction du statu quo et un rétablissement des relations de pouvoir. Dans cette lignée, l'objectif était donc d'encourager la conscientisation des biais inconscients lors d'entrevues et de développer la capacité réflexive de cibler les zones sensibles à l'interculturalité, ainsi que les mécanismes d'exclusion. Pour ce faire, la méthode choisie mobilise une itération entre la réflexivité individuelle et la création de différents espaces dialogiques en prônant l'expertise et le vécu des personnes participantes en matière de recrutement.

#### Étape 1 : L'observation non participante

La première phase l'intervention a consisté en des observations non participantes d'entrevues d'embauche, lesquelles observations visaient à cibler les enjeux d'inclusion et diversité dans la pratique d'entrevue des personnes recruteuses. Comme il n'était pas possible d'enregistrer les entretiens d'embauche, une grille d'observation a été conçue (annexe 4) pour permettre de prendre en note les actions des personnes recruteuses et, par la suite, guider la séance de coaching. La grille d'observation a été composée des sections suivantes : l'identification de la personne candidate et de la personne recruteuse, la préparation à l'entrevue au niveau humain et logistique, les interventions personnelles (contenu, comportement non verbal, procédure) pouvant générer des chocs culturels dans la situation d'interactions, les comportements positifs pour pallier les biais inconscients, les notes de suivi relayé aux gestionnaires et des tableaux informatifs pour la chercheuse-intervenante. Cette dernière section présentait les biais inconscients dans le cycle de gestion de l'IF (document d'archives n°8), ainsi qu'un tableau tiré d'un document de la Commission ontarienne des droits de la personne intitulé *La discrimination systémique et les*

*politiques, pratiques et processus décisionnels en milieu de travail.* Ces deux derniers éléments étaient pertinents pour faire des liens pour la deuxième phase de coaching.

Les observations d'entrevues d'embauche ont été réalisées sur Teams, plateforme que l'IF utilise normalement pour ces activités. La personne responsable de l'entrevue informait la personne candidate de la présence d'une collègue dans le cadre d'un projet de développement des compétences et s'assurait qu'elle ne ressentait aucun inconfort à cet égard. La caméra et le microphone de la chercheuse-intervenante sont demeurés fermés tout au long des entrevues.

L'objectif de cette phase d'intervention était de recueillir des données sur la pratique de recrutement pour ancrer davantage l'atelier (3<sup>e</sup> phase) sur la réalité des personnes participantes et de la structure organisationnelle. De cette façon, il était plus facile de cibler les éléments qui pouvaient faire obstacle aux personnes racialisées en se basant sur l'expérience réelle de l'équipe de recrutement. Ce choix méthodologique avait pour but de garantir la cohérence et la pertinence du contenu traité dans les étapes subséquentes de l'intervention, soit les séances de coaching et l'atelier de formation. En effet, les séances de coaching ont été entièrement basées sur les entrevues d'embauche observées. Pour l'atelier, la chercheuse-intervenante a repris des cas tirés de ces observations (sans les identifier) pour donner des exemples. De plus, ces observations n'ont pas seulement servi de point de départ pour les séances de coaching et la préparation d de l'atelier ; en réalité, le seul fait d'être observé permettait aux personnes participantes de commencer à poser un regard réflexif sur leur pratique. Tout comme l'affirme Serra-Mallol (2012), « on pourrait considérer que toute observation est nécessairement participante, puisque l'observateur est toujours présent dans le milieu qu'il observe, et qu'il ne peut être ni invisible ni totalement inactif. (p. 1) ». La présence même de la chercheuse-intervenante lors des entrevues d'embauche influençait, d'une

certaine manière, la pratique du recruteur ou de la recruteuse, incitant la personne observée à faire preuve d'une sensibilité accrue à la diversité, par souci de désirabilité sociale. Par exemple, à la suite d'une observation, une personne observée a directement écrit à la chercheuse-intervenante pour tenter de corroborer sa position face au recrutement de la personne candidate. Dans notre contexte, cet effet est à la fois souhaité et bénéfique, puisqu'il favorise la réflexivité des personnes participantes en ce qui a trait à leur pratique. Il confère ainsi une importance particulière à la phase suivante du projet, qui prend la forme d'une métacommunication sur l'observation et d'une réflexion plus large sur la pratique de recrutement. Le tableau 6 offre un récapitulatif des entrevues d'embauche observées.

**Tableau 5 — Récapitulatif des entrevues observées**

<b>Code de la personne participante</b>	<b>Code d'entrevue de l'observation</b>	<b>Interne ou externe</b>	<b>Personne candidate racialisée</b>	<b>Accent</b>	<b>Personne candidate directement issue de l'immigration</b>
RE001	RE001-P1	Externe	Arabe	Français (France)	Oui
	RE001-P2	Externe	Latina	Non	Non
RE002	RE002-P1	Externe	Latina	Oui	Oui (mais citoyenne canadienne)
	RE002-P2	Externe	Latino	Non	Non
RE003	RE003-P1	Interne	Arabe	Non	/(poste interne)
	RE003-P2	Externe	Latino	Non	Non
RE004	RE004-P1	Externe	Latina	Oui	Oui
	RE004-P2	Externe	Non	Non	Non
	RE004-P3	Externe	Indienne	Oui	Non
	RE004-P4	Externe	Noire	Non	Oui

En complément aux observations, il a été demandé aux personnes participantes de transmettre l'ensemble des documents de suivi ou d'échanges liés aux entrevues observées, tels que les curriculum vitae, les affichages de poste et les notes envoyées aux gestionnaires. Ces traces issues du suivi des entrevues ont complété les notes d'observation et permis de dégager les éléments priorisés par les membres de l'équipe de recrutement, lesquels ont pu être abordés de manière ciblée lors des séances de coaching.

#### **5.2.3.1 Les séances de coaching**

À la suite de l'observation des 10 entrevues de présélection, quatre séances de coaching individuel d'environ une heure ont été menées avec les personnes de l'équipe de recrutement qui avaient préalablement été observées. Les séances de coaching se sont déroulées sur Teams et ont été enregistrées. Ces séances avaient pour objectif d'accompagner les personnes participantes à développer leurs compétences interculturelles et ainsi favoriser un recrutement diversifié, tout en colligeant des données et des illustrations qui permettraient de créer un atelier de formation pour toute l'équipe de recrutement ancré dans les pratiques des personnes recruteuses. L'objectif était de favoriser la réflexivité de la personne participante et d'identifier les meilleures pratiques en matière de recrutement interculturel.

Il est légitime de s'interroger sur la portée d'une séance unique d'environ une heure pour attester de la validité de cette technique. Toutefois, il est possible d'affirmer que l'approche mobilisée lors de cette phase correspond bien à une démarche de coaching en s'appuyant sur la définition proposée par Amar et Angel (2017), selon laquelle :

Le coaching en milieu professionnel est un processus d'accompagnement d'une personne ou d'un groupe de personnes au travail, dans un temps défini, qui vise le développement du potentiel de ces individus. L'intervention de coaching crée un espace où la personne peut

évacuer ce qui fait obstacle à son développement, exprimer son désir et ses aspirations, développer ses atouts, acquérir de nouvelles compétences et savoirs et mettre en œuvre un plan d'amélioration de sa performance (Amar et Angel, 2017, p. 7).

Effectivement, les 4 séances de coaching avec les personnes de l'équipe de recrutement qui participent à la phase 1 de l'intervention répondaient à ces caractéristiques par l'entremise de plusieurs objectifs :

- 1- Faire un retour sur la pratique de recrutement de la personne participante en se basant sur les entrevues observées. Les grilles d'observation servaient de point de départ à ces discussions.
- 2- Comparer la pratique de la personne avec celle de ses collègues en fonction des différentes méthodes observées.
- 3- Échanger avec la personne participante sur les enjeux qu'elle perçoit en lien avec le processus d'embauche des personnes racialisées et les obstacles que celles-ci peuvent vivre.
- 4- Offrir un espace dialogique à la personne participante pour s'exprimer, réfléchir et poser des questions sur la communication interculturelle et son impact sur les processus d'embauche.
- 5- Cibler avec la personne participante les éléments de sa pratique qui réduisent les barrières susceptibles d'être vécues par les personnes racialisées et les éléments qui, au contraire, perpétuent cette inclusion ou y nuisent.

Le choix de cette technique vient renforcer l'aspect participatif et le pouvoir d'agir de la personne participante, car celle-ci est « comme une coconstruction, une coélaboration entre coach et coaché fondée sur la puissance de la relation intersubjective » (Amar et Angel, 2017, p. 7). Lors de ces discussions, l'objectif n'était pas de positionner la chercheuse-intervenante comme une experte qui corrige et reprend les personnes participantes en fonction de ses observations. Au contraire, l'idée était plutôt d'emprunter une posture de facilitatrice du changement pour encourager la réflexivité des personnes participantes à la recherche de solutions qui pallient la problématique.

### 5.2.3.2 L'atelier

À l'issue des quatre séances de coaching, la chercheuse-intervenante a développé un atelier de formation contextualisé et ancré dans la réalité de l'équipe. Cet atelier s'est tenu le 10 novembre 2022, lors de la journée de développement professionnel de l'équipe de recrutement. Cette animation s'est déroulée en mode hybride et a porté sur le recrutement inclusif. Il y avait environ une quarantaine de personnes en présentiel et une dizaine de personnes en ligne. Le plan initial était d'avoir tout le monde en présence, mais certaines personnes de l'équipe avaient contracté la COVID-19. L'atelier prenait place lors des rencontres en présentiel de l'équipe qui ont lieu une fois par mois. D'une durée prévue de deux heures, l'atelier a finalement été raccourci à une période d'une heure et trente minutes en raison d'un retard au début de la rencontre. Lors de l'atelier, une collègue de l'équipe EDI était présente pour prendre des notes et assurer la participation optimale des personnes sur Teams. Les notes d'observation de l'atelier avaient pour objectif de répertorier les réactions, les commentaires, les réflexions de l'équipe de recrutement à propos de la formation.

L'intervention en trois phases reposait sur le principe de l'apprentissage collaboratif et l'atelier se voulait être l'épitome de ce processus, car « il nécessite de créer un moment dans le temps où des personnes ayant des connaissances et des expertises complémentaires peuvent être réunies pour échanger et apprendre les uns des autres » (Rivard et Lauzier, 2013, p. 17). Le plan de l'atelier s'est décliné comme suit :

**Tableau 6 — Plan de l'atelier**

#	Étapes	Description
1	Introduction	<ul style="list-style-type: none"><li>• Accueil des participants</li></ul>

		<p>Salutation/remerciements/consentement oral captation vidéo via Teams Présentation du TOP</p> <p>Thème : Présentation du projet de recherche-intervention et du sujet de l'atelier Objectif : Donner de l'information, situer les personnes participantes dans le processus complet (problématique, intervention).</p> <p><u>Plan de l'atelier</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les attentes en matière de présence de soi</li> <li>• Les règles de fonctionnement (écoute, respect et ouverture d'esprit)</li> <li>• Informations clés (au besoin)</li> </ul>
2	Activité brise-glace	<b>Test d'inférence (voir document)</b>
3	Retour réflexif	<p>– Qu'est-ce qui vous fait le plus réagir face aux réponses ? – Comment le sens des mots peut-il influencer vos perceptions ? – Quel était votre dialogue intérieur (dans votre tête) quand vous avez partagé les réponses avec vos collègues ? – Qu'est-ce que cet exercice d'introduction vous permet d'observer et de mieux comprendre sur les processus de perception, d'inférence ?</p> <p><b>1<sup>re</sup> conclusion : nous devons prendre conscience des différentes interprétations possibles entre collègues.</b></p>
4	La communication et les zones sensibles à l'interculturalité	<p>1- Le schéma systémique de la communication comme outil (25 min) *Question sur les attentes d'une entrevue (séparer en équipe différente)</p> <p>2- Les zones sensibles à l'interculturalité (10 min) *Discussion en groupe</p>
5	Activité pratique — les offres d'emploi	Analyse critique d'offre d'emploi de l'IF.

		Identifier les éléments qui peuvent générer des chocs culturels, selon les zones sensibles à l'interculturalité.
6	Retour réflexif	<p>Retour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Qu'est-ce qui vous fait le plus réagir face aux éléments identifiés ?</li> <li>– Comment votre bagage culturel influence-t-il vos attentes ou votre compréhension ?</li> <li>– Qu'est-ce que cet exercice vous permet d'observer et de mieux comprendre sur les processus de perception, d'inférence ?</li> </ul>
7	Clôture	<p>Retour sur l'atelier : nommez un élément (apprentissage, prise de conscience, un outil) avec lequel vous repartez aujourd'hui.</p> <p>Engagement : invitation à prendre un engagement pour ce mois-ci par rapport à la mobilisation envers les communautés racialisées. Un élément que vous voulez changer, améliorer ou modifier dans votre pratique. Partagez-le à un collègue et dans un mois, je vous encourage à revenir sur cet engagement lors de votre rencontre d'équipe.</p> <p>Remerciements pour la participation</p>

L'objectif était donc qu'en mettant de l'avant les expériences et compétences de chaque membre de l'équipe en concordance avec les apports des phases préliminaires, à la fin de l'animation, les personnes participantes aient pu prendre conscience de certaines barrières vécues par les personnes racialisées dans les entretiens de recrutement et développent les compétences de réflexivité nécessaires pour diminuer l'impact des biais inconscients et mener des entretiens d'embauche plus inclusifs. Cette étape de dialogue en groupe est centrale pour l'apprentissage social et permet d'ouvrir un espace communicationnel pour le partage d'expériences, de craintes, d'inconforts, de questionnements et plus encore.

### 5.2.3.2.1 Les stratégies d'animation

L'une des méthodes utilisées pour construire l'atelier a été celle d'Oppie et Roberts (2017), qui suggèrent la méthode de *perspective taking* pour aborder le racisme et reconstruire la confiance entre les membres d'une équipe au travail. Les auteurs définissent cette technique comme le processus cognitif par lequel une personne s'Imagine le monde du point de vue de l'autre pour essayer de comprendre son point de vue visuel, ses pensées, ses motivations, ses intentions et/ou ses émotions (Oppie et Roberts, 2017). Cet exercice de décentration comporte plusieurs avantages, dont une augmentation de l'attention, une reconnaissance accrue de la discrimination raciale, une augmentation du soutien aux politiques d'atténuation de la discrimination en milieu de travail et la réduction de l'expression des mécanismes d'exclusion, tels que les préjugés et les stéréotypes racistes (ibid, p. 711). Ce processus peut mobiliser une variété de techniques : le visionnement de vidéos, l'animation de discussions entre membres d'une équipe de travail, la lecture ou l'écoute de témoignages d'autres employés et plus encore. Dans le cadre de cet atelier, les échanges entre membres du personnel, ainsi que le partage de témoignages et de situations concrètes tirées des phases précédentes, ont été mobilisés. L'animation de cette rencontre était très importante, car la chercheuse-intervenante devait s'assurer de créer un espace communicationnel exempt de relations de pouvoir, harmonieux, respectueux et en mesure de susciter la participation de chacun. Le tableau 8 résume les techniques d'animation utilisées pendant l'atelier.

**Tableau 7 — Les techniques d'apprentissage selon le plan de la séance**

Segment de l'atelier	Stratégie d'animation
Activité brise-glace	Approche expérientielle, exercice en sous-groupe
Retour réflexif	Retour en grand groupe

La communication et les zones sensibles à l'interculturalité	Présentation de concepts théoriques, mises en situation, discussion en petits groupes et retour en grand groupe
Activité pratique — les offres d'emploi	Étude de cas, exercice en sous-groupe
Retour réflexif	Retour en grand groupe
Clôture	Appel à action

À la fin de l'atelier, le support visuel qui contenait un récapitulatif du processus d'intervention spécifique, le plan de la séance et les théories de base pour diriger les conversations : le schéma systémique de la communication et les zones sensibles à l'interculturalité (annexe 5) ont été partagés et un document complémentaire sur les meilleures pratiques (annexe 6). Ce dernier document avait été demandé par l'une des personnes participantes, lors de la séance de coaching.

La section 5.6 discute de sa portée symbolique plus en détail.

#### 5.2.4 L'évaluation

La phase d'évaluation de la recherche-intervention s'est déclinée en trois étapes : l'évaluation de l'atelier, la rédaction du rapport de recommandations et des pistes de réflexion, la présentation de celui-ci.

Tout d'abord, un mois après l'atelier, soit le 9 décembre, une évaluation (annexe 7) a été envoyée aux personnes participantes pour évaluer les techniques d'animation et le niveau de conscientisation à l'impact des biais inconscients dans leur pratique de recrutement. Le sondage a été envoyé à l'ensemble de l'équipe de recrutement (échantillon = 47) via courriel, puis un rappel a été envoyé le 5 janvier et le sondage est resté ouvert jusqu'au 20 janvier. À la clôture du sondage, vingt personnes ont répondu au sondage, ce qui représente 42 % de l'échantillon de base.

L'évaluation de l'atelier s'est appuyée sur une série d'énoncés mesurés à l'aide d'une échelle de Likert à cinq modalités, allant de « fortement en désaccord » à « fortement en accord ». Les moyennes présentées dans le tableau 9 peuvent être interprétées en fonction de la légende suivante :

<b>3,51 et plus</b>	= Perception très positive
<b>3,00 à 3,50</b>	= Perception positive
<b>2,51 à 2,99</b>	= Perception négative
<b>2,50 et moins</b>	= Perception très négative

Les écarts-types représentent le degré d'homogénéité ou de distinction selon la perception de l'énoncé en question. Dans le cadre d'une échelle de cinq points, un écart-type égal ou supérieur à 0,90 est considéré comme élevé, ce qui témoigne d'une plus grande dispersion des résultats.

**Tableau 8 — Résultat de l'évaluation pour chacun des énoncés quantitatifs**

Résultats globaux	Moyenne	Écart-type	% RÉP. POS.
Les objectifs d'apprentissage étaient clairement définis.	4,7	0,47	100 %
Les méthodes pédagogiques utilisées ainsi que l'équilibre entre la théorie et la pratique ont été adéquats et ont facilité mes apprentissages.	4,65	0,48	100 %
Le rythme de l'atelier était adéquat.	4,65	0,58	100 %
L'atelier est basé sur du contenu pertinent.	4,8	0,41	100 %

L'atelier présente des exemples pertinents.	4,75	0,44	100 %
J'ai réalisé des apprentissages significatifs.	4,2	0,52	100 %
Le contenu présenté répondait bien à mes besoins.	4,3	0,65	100 %
Les connaissances acquises peuvent être directement appliquées dans mon travail.	4,25	0,63	100 %
L'atelier m'a permis de cibler des zones d'amélioration dans ma pratique.	4,35	0,67	100 %
Je réalise que mon processus de recrutement possédait des biais inconscients.	3,95	0,88	95 %
Je réalise que j'avais recours à des inférences lors de mes entretiens d'embauche.	3,45	0,82	90 %
Cet atelier de formation devrait être obligatoire pour toutes les personnes qui recrutent.	4,8	0,41	100 %

Les résultats quantitatifs du sondage sont globalement très positifs ; toutefois, les deux questions clés portant sur la conscientisation présentent les écarts-types les plus élevés. Ce résultat était prévisible, ce qui justifie l'ajout de questions à visées qualitatives permettant d'évaluer plus finement le processus de conscientisation. Nous pouvons retrouver le tableau complet des résultats de l'évaluation pour chacun des énoncés qualitatifs en annexe 8, mais voici quelques réponses à

l'énoncé : l'atelier a suscité un changement dans ma pratique (1 mois plus tard), une seule personne a répondu « non », quatre personnes ont admis ne pas encore avoir eu l'occasion d'identifier un changement et quatorze personnes répondent positivement, certaines donnant même des exemples concrets. En voici, quelques exemples : « Je révise mes affichages de manière différente et fais prendre conscience à mes gestionnaires si je suis consciente de certains biais », « Oui, en lien avec le point ci-haut (ne plus prendre pour acquis) + devenir agent de changement à ce niveau (quand quelqu'un pense ça, je l'amène à faire évoluer sa pensée) », « Je prends le temps après chaque entretien de revenir sur celui-ci et voir si mon approche était inclusive et voir si je peux m'améliorer ». Ces quelques extraits suggèrent que l'atelier a favorisé une conscientisation de certaines personnes de l'équipe de recrutement, transposant le processus de réflexion, dialogue critique à une mise en action concrète dans leur pratique. Nous aborderons plus largement ce point dans le chapitre 6 (section 6.3).

Par ailleurs, à l'issue du processus d'intervention, la chercheuse-intervenante a produit un rapport de 5 pages exposant les résultats obtenus, accompagnés de recommandations et de pistes de réflexion pour soutenir l'amélioration continue des pratiques de recrutement en matière de diversité et d'inclusion. Ce document a répertorié les barrières vécues par les personnes racialisées qui sont ressorties dans le processus d'embauche interne, les observations permettant de ressortir les points positifs et négatifs des pratiques de recrutement et des recommandations pour poursuivre le processus de changement de pratiques. L'objectif de ce rapport était d'offrir à l'équipe de recrutement des pistes de réflexion et d'action concrètes pour continuer à nourrir leur processus de conscientisation. Les recommandations générales sont présentées dans la section discussion et constituent des contributions pratiques de cette thèse. Le rapport a tout d'abord été présenté à la direction de l'équipe EDI, avec laquelle nous avons échangé sur les éléments prioritaires à mettre

en place. Au cours des semaines suivantes, des échanges ont eu lieu et certaines tâches ont été réparties, notamment la révision du contenu de l'atelier afin de le rendre accessible à l'ensemble des gestionnaires. Par la suite, ce rapport a été transmis à la direction de l'équipe de recrutement, par ailleurs, celle-ci a été très satisfaite du processus d'intervention et à même recommandé la chercheuse-intervenante à une autre organisation. Le processus d'intervention a généré des réflexions et des actions par la direction de recrutement, ainsi que par les personnes recruteuses elles-mêmes.

### 5.3 Synthèse de la stratégie de collecte de données

Comme présenté précédemment, durant la période passée au sein de l'IF, diverses stratégies ont été mises en œuvre afin de collecter les données destinées à alimenter la contribution scientifique de cette démarche. Le tableau ci-dessous présente un récapitulatif de toutes les données colligées :

**Tableau 9 — Récapitulatif des données colligées**

Type de données	Nombre d'observations	Objectifs et pertinence
Observation participante (rôle de stagiaire)	27 semaines à 37,5 h/semaine 8 semaines à 17,5 h/semaine 20 semaines à 10,5 h/semaine <i>(1362,5 heures)</i>	L'observation participante permet de passer d'une vision extérieure à une analyse par l'intérieur d'une problématique à l'étude (Rivard et Lauzier, 2013, p. 108). Ainsi donc, les objectifs initiaux consistaient à se familiariser avec le milieu, à comprendre la culture organisationnelle et à identifier les enjeux relatifs à la gestion

		de la diversité des personnes racialisées.
Notes de terrain	N=1 (250 pages)	Comme il n'était pas possible d'enregistrer toutes les interactions avec le milieu, des notes de terrain ont permis de noter les éléments pertinents des rencontres, des projets ou des réflexions pour alimenter les réflexions futures. Celles-ci visaient à conserver une trace des échanges et des initiatives menées durant le séjour au sein de l'organisation.
Analyse documentaire organisationnelle	N=39 (301 pages)	Les documents organisationnels ont été mobilisés afin de mieux saisir la culture de l'IF, d'identifier les initiatives précédentes et d'accéder à des données quantitatives et qualitatives préalablement collectées par l'organisation. Ils permettent ainsi de mieux situer le contexte dans lequel s'inscrit la recherche-intervention.
Entrevues individuelles	N= 6 (environ 280 minutes d'enregistrement, 88 pages de transcription)	Les entrevues individuelles ont été tenues sous forme semi-dirigée. Les personnes ont été sélectionnées afin d'assurer une diversité des positions.

	<p>V1 : 15 pages (42 min 14 s)</p> <p>V2 : 18 pages (56 min 17 s)</p> <p>V3 : 15 pages (52 min 26 s)</p> <p>V4 : 17 pages (62 min 22 s)</p> <p>V5 : 15 pages (36 min 27 s)</p> <p>V6 : 9 pages (30 min 13 s)</p>	<p>L'objectif était d' examiner leur perception des enjeux liés au développement professionnel des personnes racialisées ainsi qu'à la gestion de la diversité.</p>
Observation non participante d'entrevue de recrutement	<p>N=10</p> <p>(10 grilles d'observation)</p>	<p>Les observations permettent de cibler des enjeux d'inclusion et diversité dans la pratique de l'équipe de recrutement. Elles servent de point de départ pour les séances de coaching de la phase 2.</p>
Documents internes (suivis d'entrevue)	<p>N=33</p> <p>(CV, notes de recrutement, suivi au gestionnaire, message Teams, courriels)</p>	<p>Les suivis d'entrevue viennent compléter les notes d'observation. L' analyse des affichages de postes, des notes de suivi et des courriels adressés aux gestionnaires a permis d' identifier les éléments prioritaires par les membres de l' équipe de recrutement.</p>
Séance de coaching	<p>N=4</p> <p>(195 minutes d'enregistrement)</p> <p>RE001 : (55 min 34 s)</p> <p>RE002 : (50 min 32 s)</p> <p>RE003 : (46 min 52 s)</p>	<p>Les séances de coaching visaient à accompagner les personnes participantes dans le développement de leurs compétences en recrutement diversifié. En s'appuyant sur</p>

	RE004 : (43 min)	des observations d'entrevue, la littérature scientifique et le contexte organisationnel, l'objectif était de favoriser la réflexivité des personnes participantes et de cibler les meilleures pratiques en recrutement interculturel.
Notes d'observation de la séance d'atelier	N=1 (7 pages)	Ce contenu visait à recueillir les réactions, les commentaires et les réflexions de la grande équipe de recrutement à la suite de la formation.
Sondage de satisfaction	N=20	L'objectif était d'évaluer les pratiques d'animation ainsi que l'autoévaluation, par les personnes participantes, de leur niveau de conscientisation.

Cette présentation factuelle des méthodes de collecte de données et des objectifs visés par celle-ci permet de nommer brièvement les étapes complétées ainsi que les données collectées. À l'aide des informations partagées, qui permettent de dresser un portrait global de l'intervention, la section suivante exposera les considérations éthiques et les actions déployées pour assurer un processus de recherche rigoureux et éthique. Enfin, l'influence de la posture de la chercheuse-intervenante sur le déroulement de la recherche-intervention sera examinée.

#### **5.4 Les identités et le rôle de la chercheuse-intervenante**

Tout au long du processus d'intervention, le positionnement de la chercheuse-intervenante oscillait constamment entre deux pôles : d'une part, l'action sur les pratiques et, d'autre part, l'action sur les structures (Renaud, 2020) – entre le désir de transformer un milieu précis et celui de réfléchir à un processus potentiellement transférable. Dans cette perspective, le journal de bord, les ressources d'archives et les entrevues individuelles ont été d'une grande aide. La recherche-intervention permet ainsi non seulement d'agir concrètement au sein de l'organisation étudiée dans une visée de transformation, mais aussi de coconstruire des savoirs ancrés dans l'expérience de terrain, susceptibles de nourrir la réflexion scientifique. Ce projet de recherche-intervention a permis l'élaboration d'un plan d'action ciblant les enjeux liés à la gestion de la diversité et aux interventions visant à atténuer les effets des biais inconscients. La démarche proposée s'insère dans les champs d'action de celle-ci et s'arrime à son programme EDI. Malgré la proximité entretenue avec le terrain, la chercheuse-intervenante a pu maintenir une posture plurielle, assumant à la fois les rôles de praticienne et de chercheuse, conformément à l'approche de la recherche-intervention, car ce processus d'intervention est « à la fois le développement de l'intervention en matière de pratiques problématiques et à la fois de la recherche sur ces pratiques et sur l'intervention menée » (Renaud, 2020, p. 95). Cette double posture a permis d'accorder une attention équivalente à l'action menée et à son évaluation.

Dans le cadre de la recherche-intervention, la chercheuse-intervenante occupait un rôle de collaboratrice, s'engageant à accompagner l'équipe dans ce processus de transformation des pratiques et à créer des espaces de dialogue, tant organisés que spontanés. L'une des réalisations de la chercheuse-intervenante qui illustre bien ce jeu de rôles est la conception du module de formation sur les engagements de l'IF en matière d'EDI. Pour mener à bien ce projet, la chercheuse-intervenante devait à la fois adopter la perspective organisationnelle — en parlant au nom de

l'institution et en s'alignant sur ses approches —, tout en mobilisant un regard critique visant à questionner la blanchitude et à favoriser une transformation des représentations et des pratiques.

L'extrait suivant témoigne de ce processus :

On a eu plusieurs rencontres sur la capsule engagement et mes collègues veulent beaucoup mettre l'accent sur la valorisation de la diversité et de l'inclusion. Qu'est-ce que ça nous rapporte ? L'emphase mise sur la performance et, par le fait même, le capital vient me chercher. Je sens une instrumentalisation de la diversité à des fins lucratives. J'aimerais que ça soit plus une évidence d'être humain (journal de bord, 7 avril 2022).

Cet extrait met en lumière la posture singulière de la chercheuse-intervenante, qui, en menant un projet de recherche depuis l'« intérieur » de l'organisation, devait maintenir une distance critique lui permettant de questionner les pratiques en place — une posture rendue possible, notamment grâce au travail réflexif consigné dans son journal de bord. Par ailleurs, en tant que conseillère EDI, elle était également impliquée dans l'élaboration de discours organisationnels qui, bien qu'ils ne reflètent pas nécessairement sa perspective communicationnelle critique, étaient portés comme des voix figurées au sein de l'IF (Cooren, 2010). Cette tension est illustrée notamment par une entrevue individuelle (IND006), au cours de laquelle une personne occupant un poste exécutif a mentionné ladite capsule pour appuyer l'idée que l'IF était véritablement engagée en matière d'EDI, en soulignant que des initiatives étaient en place depuis trente ans :

IND-006 :

Ben, c'est intéressant. Puis on le voit dans notre formation que nous venons de déployer. [rires], si tu veux aller l'écouter.

Stacey :

[rires] Je sais, parce que c'est moi qui l'ai faite, la formation.

IND-006 :

Je te niaise. Non, mais il y a une section qui montre tous les grands jalons, alors je ne les ai pas toutes par cœur. Non, mais ce n'est pas une farce. En même temps, on l'a fait, ça fait 30 ans [...]

Nous approfondirons ces différentes approches ainsi que les effets de cette posture dans le chapitre 6. Pour l'instant, retenons que les rôles assumés par la chercheuse-intervenante étaient multiples et exigeaient, par conséquent, un ancrage dans des approches communicationnelles variées.

Comme le démontre cet exemple, le fait d'occuper un double rôle comporte certains risques. En tant qu'intervenante, la chercheuse était fortement impliquée dans le processus et devait collaborer étroitement avec les personnes participantes. Dans ce contexte, il importe de ne pas se laisser influencer ou « contaminer » par les dynamiques du milieu (Renaud, 2020 ; Cappelletti, 2010). Il est essentiel de maintenir une posture réflexive et une rigueur scientifique, en ne se laissant pas influencer par les pressions pouvant émaner de l'organisation ou de l'équipe de travail.

Cet aspect a été relativement aisé à naviguer, puisqu'il reflétait la réalité professionnelle de chaque membre de l'équipe EDI. La gestion de la diversité en milieu organisationnel demande une expertise scientifique, une grande réflexivité, une connaissance fine des enjeux ainsi qu'une capacité à analyser les situations sous divers angles. C'est d'ailleurs, ce recul et cette rigueur qui a permis à la chercheuse-intervenante d'être accueillie et reconnue dans ce contexte :

Sans rentrer dans les détails, elle m'explique l'historique et certains conflits qui ont pris place. Il y a eu une vague de militant(e)s, des personnes qui voulaient bien faire et porter les projets EDI, mais qui n'avaient pas assez de recul et ça a mal fini. Maintenant, l'organisation veut des personnes qui oui prennent à cœur, mais qui possèdent l'expertise et la compréhension de la complexité de ces questions (extrait du journal de bord, 1<sup>er</sup> mars 2022).

Par ailleurs, afin d'affirmer en priorité son rôle de chercheuse plutôt que celui de membre à part entière de l'organisation, la chercheuse-intervenante se présentait systématiquement d'abord comme doctorante à l'UQAM. Ce réflexe lui permettait de positionner rapidement son identité de chercheuse dans les interactions. Néanmoins, dès ses premiers contacts avec le milieu, elle était consciente que cette identité ne serait pas la seule perçue ni mobilisée par les différentes parties prenantes. Par exemple, lors d'une deuxième rencontre de négociation avec une personne de l'équipe EDI, celle-ci a fait explicitement référence à l'identité de femme noire de la chercheuse-intervenante, en soulignant l'effet potentiellement favorable que cela pourrait avoir sur les relations avec d'autres personnes racialisées, notamment les membres du RPN (extrait du journal de bord, 21 janvier 2022). Ce rôle de figure symbolique « token » a été évoqué à quelques reprises et semble avoir produit l'effet souhaité auprès des personnes du RPN qui ont manifesté, à plusieurs reprises et de différentes manières, leur appréciation d'avoir une femme noire au sein de l'équipe de l'entreprise. Cette réalité a toutefois suscité chez la chercheuse-intervenante un éventail d'émotions, colligées à différents moments dans son journal de bord. En voici un exemple :

[nom de la personne] m'a posé des questions pertinentes sur mes expertises et de quelle manière je pensais être en mesure de contribuer à l'équipe. [Cette personne] voulait s'assurer de ma capacité à vulgariser et articuler des apports théoriques à la pratique organisationnelle. Finalement, nous avons parlé brièvement de l'historique et de son rôle dans l'équipe, et [cette personne] a mentionné que, pour les employés et employées racialisés, ma présence sera plus légitime que la sienne en tant qu'homme blanc. Clairement, c'est une évidence, car il n'y avait plus de personne afrodescendante dans l'équipe et le besoin de représentation est important. Cependant, je me demande si c'est mon identité de femme noire qui a primé sur mes compétences. Est-ce que c'est un atout dans ce contexte ou cette personne me réfère juste pour cela ? (extrait du journal de bord, 21 janvier 2022)

Cette situation illustre le processus décrit par Renaud (2020), selon lequel le chercheur ou la chercheuse en vient à se redéfinir tant sur le plan personnel que professionnel au fil d'une

démarche de recherche-intervention. Effectivement, les différentes identités de la chercheuse étaient souvent mises en tension, suscitant chez elle des réflexions importantes. Néanmoins, cet aspect personnel de la recherche doit être abordé avec équilibre et parcimonie, car il peut se révéler comme un frein à l'intervention. Par exemple, si les membres de l'équipe de recrutement n'avaient perçu que l'identité de femme noire de la chercheuse, cela aurait pu compromettre leur participation. Or, la chercheuse-intervenante a su créer des espaces communicationnels harmonieux où les personnes participantes se sont senties suffisamment en confiance pour se confier, peu importe leur point de vue. Dans cette perspective, il était essentiel que les personnes participantes ne la perçoivent pas comme une personne cherchant à imposer ses valeurs et ses croyances ou à mener un combat personnel. Un exemple qui illustre ce point est celui de la participation de RE004, qui a affirmé que les personnes racialisées ne rencontrent pas de barrières au recrutement. Bien que cette affirmation entre en contradiction avec la problématique au cœur du projet de recherche-intervention, cette personne a néanmoins bénéficié d'un espace d'expression et d'une écoute active.

Selon les apports de Reyes (2020), les identités de la chercheuse-intervenante contribuent à ce qu'il appelle la « boîte à outils ethnographique ». En s'appuyant sur les travaux de Swidler (1986) et Sanchez-Jankowski (2002), il affirme que :

Ces éléments constituent des outils en ce sens que, dans le cadre d'une démarche qualitative, les caractéristiques des universitaires en recherche qualitative, telles que leur corps, leur identité raciale ou ethnique, leur genre, leur sexualité, leur apparence, leur parcours de vie, leur formation, leur statut de citoyenneté et leur présence sur les réseaux sociaux — entre autres — jouent un rôle dans l'accès au terrain et la compréhension de celui-ci. La notion de « boîte à outils ethnographique » souligne que ces caractéristiques influencent à la fois notre manière d'appréhender le monde et la manière dont le monde nous perçoit (Reyes, 2020, p. 225, traduction libre).

Ainsi, « la position sociale des chercheurs et des chercheuses varie selon les contextes, en fonction des interactions avec différentes personnes, et même au fil des interactions avec les mêmes

personnes » (p. 221, traduction libre). Cette multiplicité d'identités s'est révélée être un avantage lors de cette recherche-intervention. D'un côté, auprès des personnes occupant des fonctions exécutives ou de gestion, c'est principalement son identité de chercheuse ainsi que ses capacités de recul et de nuance qui étaient prioritaires. D'un autre côté, au sein du réseau de professionnels noirs, c'est son identité de femme noire qui semblait lui donner le plus de légitimité. Voici un extrait qui appuie cette réalité :

Je suis allée dans un événement 5 à 7 avec le bureau des affaires juridiques et l'ACAN (l'Association canadienne des avocats noirs). C'était très bien de voir comment le responsable a présenté le directeur de l'ACAN. Il expliquait que, quand [l'IF] a été mis en contact, il a envoyé une liste d'actions que l'IF pouvait entreprendre pour aider. L'ACAN les a retournés sur le banc de réflexion, et ils ont échangé/discutés pour voir comment le partenariat pouvait avoir un vrai impact. Les mots qui me viennent en tête c'est : challenger, allié, écoute. J'étais aussi très contente que ça soit le président de l'ACAN qui donne les bourses aux lauréats et non le responsable de [l'IF].

C'est spécial, je réussis à garder mes yeux de chercheuses, mais je vois que mon identité noire joue aussi dans les relations. Les étudiants en droit étaient contents de voir des professionnels noirs. De plus, je sais que [identification] m'a transféré l'invitation, car j'étais noire et elle l'avait même envoyé au RPN. Qu'est-ce que j'ai le plus apprécié, c'est que j'ai finalement pu tisser un lien avec le RPN. Depuis le début, c'est un peu difficile de connecter avec eux, en gardant ma distance de chercheuse, tout en représentant l'équipe EDI. Je pouvais voir la méfiance face aux initiatives de l'organisation au début, mais, ce soir, elles étaient vraiment fières d'être de l'organisation. On a partagé aussi un sentiment de fierté commun d'être là et de voir l'excellence de la communauté. À un moment, j'étais avec les filles du RPN et on a regardé autour de nous et on a juste souri. C'était le sentiment de fierté de représenter l'institution, de voir la communauté se lever, je ne sais pas comment le décrire, mais il y avait un grand sentiment de fierté de faire partie de cela en quelque sorte. Elles m'ont même partagé que oui, il y a des choses qui les déçoivent et qui doivent changer, mais si elles sont là depuis si longtemps c'est qu'il y a beaucoup de bons. Je suis même repartie avec deux d'entre elles qui m'ont ramené à la maison. Maintenant, je le sens, elle me parle plus comme si je suis seulement un membre de l'équipe EDI, mais comme si je suis l'une d'entre elles (journal de bord, 15 juin 2022).

Pour certaines personnes de l'équipe de recrutement ayant accepté de participer aux observations et aux séances de coaching, les identités de doctorante et de chargée de cours de la chercheuse-intervenante semblaient prédominantes. Par exemple, RE003 a indiqué que sa principale

motivation à se porter volontaire résidait dans l'occasion de développer ses compétences aux côtés d'une personne perçue comme experte en matière d'inclusion. Dans cette même logique, elle a sollicité une rétroaction supplémentaire à la suite de la séance de coaching :

RE003 : Ben non, en fait, c'est super intéressant. Je ne sais pas si toi tu avais du feedback à me donner. Je ne sais pas s'il y a des choses dans les entrevues qu'ils ont remarqué que tu as dit que... tu sais... ça peut être que « Oui, tu as un biais ». Puis, c'est clairement dit dans l'entrevue... Je ne sais pas s'il y avait des choses que tu avais remarqué qui pourrait me permettre de m'améliorer.

À la suite de cette demande, la chercheuse-intervenante a revisité les grilles d'observation ainsi que ses notes de terrain afin d'identifier les points forts de l'entretien ainsi que les éléments ayant suscité des questions de relance. Elle a conclu en précisant que ces questions étaient formulées en lien avec certains aspects qui pouvaient potentiellement refléter des biais :

Stacey : [...] l'élément que j'avais noté, que je voulais vraiment approfondir, c'était justement le stéréotype prototype qui était ressorti plus fortement au niveau de [nom de la candidate]. C'est pour ça que j'ai posé ces questions-là au début au niveau des biais (extrait du coaching de RE003).

Une autre personne recruteuse semblait aussi prioriser cette identité d'expertise chez la chercheuse-intervenante. Lorsqu'elle était invitée à réfléchir sur sa propre pratique dans une visée réflexive, elle réitérait le besoin d'entendre le positionnement de la chercheuse-intervenante, d'avoir des recommandations claires et de meilleures pratiques. Après plusieurs interventions de la sorte, la chercheuse-intervenante s'est engagée à partager avec elle un document complémentaire lors de l'atelier.

RE001 : Non, non, mais c'est parce que tu me poses des questions. Puis ça m'amène à réfléchir. Alors j'aimerais ça en savoir plus, pour modifier ou éviter des litiges justement. Ce sont des bonnes questions qui... C'est ça, j'aimerais ça t'entendre là, mais on n'est pas là...

Stacey : J'entends, OK. Je vais te partager un tableau avec les barrières et c'est quoi les bonnes pratiques qui peuvent être en lien [...].

Bien que le partage de ce document complémentaire (annexe 6) n'ait pas été prévu au départ, la chercheuse-intervenante a décidé de l'inclure dans les livrables afin de répondre aux questions et aux besoins exprimés par les personnes recruteuses. Tout au long de la recherche-intervention et des interactions avec le milieu, plusieurs dimensions identitaires se sont révélées comme autant d'outils visibles et invisibles de positionnement. En effet, la chercheuse-intervenante n'était pas uniquement une chercheuse occupant un poste de conseillère en inclusion et diversité : elle était également une femme noire, fille de parents immigrants, doctorante, chargée de cours, mère, puis femme enceinte au fil du projet, ayant elle-même vécu de la discrimination et des microagressions. Ces différentes identités ont émergé à divers moments du processus et ont influencé à la fois le déroulement de l'intervention et la posture dialogique adoptée.

Tout comme mentionné précédemment, ces outils ont permis d'aborder les enjeux de barrières vécues par les personnes racialisées en organisation sans renfermement en adoptant une méthode de communication transformatrice. En voici quelques extraits :

Extrait 1 :

Stacey : Est-ce que quelquefois tu as l'impression ? C'est comme la carte magique genre qui est sortie. Ah ben, le fit, c'est le deal breaker.

RE003 : Parfois. Parfois aussi, c'est une excuse, j'ai l'impression. « Ah non, il y a... »... OK, mais c'est vraiment le fait... C'est autre chose [rires et signe de la tête].

Stacey : Parfait, ça va m'aider beaucoup en passant.

RE003 : C'est en toute transparence là.

Stacey : Ouais ouais, c'est ça que je veux. C'est justement ça qu'on veut la transparence [...]

Extrait 2 :

Stacey : [...] Une autre question que j'avais pour toi. Tu parlais de biais, tu me parlais, tu sais... tu recherchais un peu... Est-ce que tu sens quelquefois dans tes entrevues qu'il y a des biais inconscients ou, automatiquement, tu as une première impression où la personne commence à parler et tu es comme... ça, ça ne fonctionnera pas ?

RE001 : Mais c'est plus. C'est ceux qui manquent de synthèse ou ceux qui manquent de concision. Je ne sais pas si ce sont des questions que je me pose. Je n'ai pas nécessairement la réponse, mais il y a certaines cultures ou que, tu sais, il faut en dire le plus possible pour que ça soit bien vu, tu sais ? Quelquefois, dans les entrevues de présélection, tu sais, on a comme... c'est une présélection, c'est un premier « screen ». Il faut prendre le temps, mais il faut quand même aller chercher assez d'éléments pour bien analyser la candidature. Là donc, moi, parfois quand c'est ça, quand il y a des candidats là, tu sais, qui commencent à parler, puis qui ne répondent pas nécessairement à la question précise. Tu sais, ils vont parler pendant 10 minutes, puis ça va aller un petit peu dans un sens ou l'autre. Ça, j'ai un petit peu de la difficulté là.

Ces deux extraits illustrent la capacité de la chercheuse-intervenante à être sensible et réactive face aux enjeux discutés, lui permettant d'avoir des conversations authentiques et transparentes. En adoptant une méthodologie participative et en ouvrant le dialogue avec l'équipe de recrutement et pas seulement avec la communauté marginalisée, il y avait une volonté de produire un changement de pratiques et d'ouvrir un espace dialogique. En combinant les recommandations des personnes racialisées et les priorités de l'institution, tout en faisant résonner les différents discours sur le sujet, il a été possible de réfléchir sur la réalité actuelle des différentes parties prenantes et de travailler collectivement à sa transformation.

C'est pourquoi, en plus de bien marquer son rôle d'accompagnatrice, de collaboratrice et de facilitatrice dans cette démarche, il était important de prendre conscience de l'impact des identités

multiples de la chercheuse dans cette démarche de recherche-intervention. La tenue du journal de bord a, une fois de plus, permis de conserver les traces du processus et a grandement contribué à documenter l'évolution des deux rôles occupés par la chercheuse-intervenante. Elle a également aidé à rendre compte de la manière dont ses identités multiples s'entremêlaient et exerçaient une influence sur le milieu :

C'est fou, en lisant Reyes (2020), je viens de réaliser comment j'avais tellement de facettes de mon identité qui venaient jouer dans mes interactions avec le milieu. Je dois réfléchir à ce que je mets de l'avant et à quel moment. Par exemple, avec des personnes racialisées, je peux parler d'expériences de discrimination vécues, mais avec d'autres, je ne pense pas en avoir mentionné. Je dois aller vérifier au moins dans les entrevues et séances de coaching. Ça peut être pertinent pour l'analyse (extrait du journal de bord, 3 mai 2023).

## 5.5 Stratégie d'analyse

La stratégie d'analyse adoptée dans cette thèse repose sur un processus itératif ancré dans la posture adaptative et agile propre à la méthode d'intervention proposée. Conformément à ce que suggère Saldana (2009), le codage a été envisagé comme un processus répétitif et circulaire, permettant une analyse continue des données parallèlement aux méthodes de collecte. En effet, puisque l'approche privilégie la mise en dialogue et la conscientisation au sein de divers espaces – qu'ils soient spontanés ou organisés –, il s'est avéré essentiel de ménager des temps réguliers de réflexivité et de recul afin de donner sens aux données recueillies ainsi qu'à l'expérience de terrain de la chercheuse-intervenante. À cet effet, des lectures analytiques des données ont été réalisées à différents moments au cours de la période d'intégration. Effectivement, des réflexions et des notes analytiques ont été colligées dans le journal de bord tout au long de la veille documentaire et de la période d'intégration au sein de l'IF. Cette réalité a été particulièrement mobilisée dans le cadre du processus de l'accompagnement de l'équipe de recrutement. En effet, une première analyse

thématique a été réalisée à partir des observations consignées dans la grille d'observation et les outils de suivi du processus. Cette analyse préliminaire visait à dégager les thématiques et les questions pertinentes en vue d'orienter les séances de coaching. Ainsi, l'ensemble du matériel lié aux processus de recrutement – notamment la grille d'observation et les documents connexes – a été examiné et analysé afin d'identifier les enjeux spécifiques à aborder lors de chaque séance. Cet exercice a permis d'établir des liens entre les pratiques observées chez les différentes personnes participantes et les thématiques ressorties de manière plus marquée. À la suite des séances de coaching, une seconde analyse thématique a été menée pour coconstruire l'atelier autour des enjeux prédominants ayant une incidence directe sur le processus de recrutement (voir annexe 9). Enfin, l'analyse du sondage de satisfaction réalisé après l'atelier a permis d'achever le rapport de recommandations remis à l'IF. Ces périodes d'analyse itératives étaient nécessaires et imbriquées dans la méthode d'intervention proposée, qui se veut progressive et participative.

La deuxième période d'analyse a débuté à la fin de la période d'intégration dans le milieu. Une première lecture approfondie du matériel empirique obtenu — entrevues individuelles, notes de terrain et documentation — a permis d'identifier certaines thématiques récurrentes. À partir des entrevues individuelles, une analyse thématique a été effectuée à l'aide de la plateforme NVivo : « [cette] procédure qui consiste à associer une étiquette (appelée thème, code, mot clé, etc.) aux unités de signification en fonction d'une caractéristique observée au sein de l'unité » (Mongeau, 2008, p. 106). Cette étape de thématisation des entrevues individuelles a permis le codage et la catégorisation du contenu. Cette première exploration a permis de faire émerger plusieurs thématiques présentées dans le tableau 11, ci-dessous.

**Tableau 10 — Récurrence des thèmes dans les entrevues individuelles**

Thèmes	Nombre de fichiers dans lesquels le concept est présent	Nombre de références
Accélérateurs	5	9
Ambiguïté stratégique	2	3
Barrières	6	25
Bloquants	5	8
Communication non verbale	1	1
Engagement social de l'organisation	4	9
Enjeux de recrutement	3	4
Éducation	2	3
Frein à l'évolution	4	6
Historique de l'IF	5	8
Identité	4	6
Langue	2	2
Lexique-vocabulaire	5	11
Parcours migratoire	2	3
Pénurie de main-d'œuvre	2	2
Politique	3	3
Prise de conscience	4	5
Racisme systémique	3	5
Représentation	2	2
Risques	2	2
Situation conflictuelle	1	1
Blanchitude	5	12

Dans un second temps, une analyse complémentaire des séances de coaching a été réalisée en s'appuyant sur les principales thématiques déjà identifiées — à savoir les biais inconscients, les obstacles au recrutement, les actions mises en œuvre et les espaces de dialogue — tout en permettant l'émergence de nouvelles catégories à partir des données. Cette démarche analytique, fondée sur une approche mixte à la fois inductive et déductive telle que proposée par Dey (1993), permet une lecture contextuelle et nuancée du matériau empirique. De nature plus conceptuelle,

cette seconde analyse des séances de coaching a permis d'examiner les données à la lumière de la littérature mobilisée dans cette thèse, tout en les mettant en dialogue avec les éléments issus du journal de bord ainsi qu'avec les autres données colligées. Ce codage itératif ancré dans les apports de Saldana (2009) et Dey (1993), aborde l'analyse comme une spirale analytique, tel qu'apporté par Boeije (2010) et décrivent le codage comme un acte cyclique qui nécessite un aller-retour sur les données au fur et à mesure que celles-ci émergent. Cette méthode a permis une analyse de thématique réflexive et contextuelle, ancrée dans la posture dialogique de la chercheuse-intervenante.

## **5.6 Considérations éthiques**

En participant à la recherche-intervention, les personnes participantes aident à transformer leur milieu de travail afin de le rendre plus inclusif et développer la performance de l'équipe de recrutement. De plus, elles développent une meilleure compréhension des enjeux relatifs au racisme systémique en milieu de travail et elles sont équipées pour répondre aux situations de discrimination raciale au sein de leur processus d'entrevue. Effectivement, les données récoltées et les contributions de la recherche participent à une initiative qui tente de dégager un processus efficace pour implémenter de nouvelles pratiques au sein des organisations. Néanmoins, malgré ces multiples avantages, le contexte de la recherche-intervention et le sujet traité fait place à des réflexions sur les considérations éthiques qui ne peuvent être négligées. Cette section présentera ces considérations et les actions posées pour y pallier.

### **5.6.1 Les risques et inconvénients pour les personnes participantes**

L'une des premières considérations éthiques a consisté à s'assurer que ce projet de recherche-intervention ne génère pas de risques ou d'inconvénients pour les personnes participantes de l'équipe de recrutement. Effectivement, les échanges portaient sur un sujet sensible susceptible d'avoir des répercussions sur les personnes participantes, tant sur le plan personnel que professionnel. Pour atténuer ces effets, les discussions ont porté sur les interventions positives des personnes responsables du recrutement, sur le processus lui-même et sur les moyens d'améliorer les pratiques de recrutement de manière générale. Les personnes participantes à l'observation et au coaching ont manifesté leur désir de participer par courriel ou par Teams directement à la chercheuse-intervenante. Par ailleurs, chaque personne participante avait la liberté de se retirer du processus en tout temps et, au besoin, des ressources d'accompagnement étaient mises à disposition. Cette équipe fonctionne de manière automne, en télétravail et selon un horaire flexible. Chaque membre dispose d'une pleine autonomie dans l'organisation de son temps de travail. L'équipe n'a qu'une rencontre mensuelle à l'horaire, qui est consacrée au partage des priorités et des enjeux actuels de l'IF. Dans ce contexte, la confidentialité de la participation pouvait être aisément assurée. Par ailleurs, le sondage de satisfaction administré à la suite de l'atelier était entièrement anonyme.

Pour les personnes participantes aux entrevues individuelles, le risque sur le plan professionnel était réduit ; toutefois, la nature des échanges pouvait susciter certaines émotions négatives. C'est pourquoi des ressources de soutien leur ont également été offertes, et les membres de l'équipe pouvaient interrompre l'entrevue en tout temps. De plus, l'anonymat entre les personnes participantes a été préservé : aucune d'entre elles n'a eu connaissance de l'identité des autres.

Afin de préserver la confidentialité de l'ensemble des personnes participantes, il a été convenu avec l'IF que les noms des personnes participantes seraient remplacés par des codes alphanumériques, tant dans la rédaction de la thèse que dans tout contenu pour diffusion. Il a également été assuré,

dans le contrat de recherche partenariale, qu'aucune personne participante ne subirait de conséquences administratives liées à sa participation. En complément de l'utilisation de codes, aucune information permettant d'identifier une personne — telle que le nombre d'années passées au sein de l'IF, le département accompagné, l'origine ethnique, l'âge ou toute autre donnée sensible — ne serait divulguée.

Le processus comportait un risque pour les personnes candidates. Effectivement, la présence d'une personne supplémentaire lors de l'entrevue d'embauche pouvait générer un stress supplémentaire pour celles-ci. C'est pourquoi nous avons fait le choix de ne pas enregistrer les entretiens et procéder à l'obtention d'un consentement oral avant d'initier celui-ci.

### **5.6.2 Les risques pour l'organisation**

Une autre considération éthique soulevée lors de la première soumission de la demande de certificat éthique concerne le risque réputationnel et juridique auquel peut être exposée une organisation qui accepte d'ouvrir ses portes à une étude portant sur un sujet aussi sensible que le racisme systémique. Afin d'atténuer cet enjeu, des conditions ont été intégrées au contrat de recherche partenariale afin de protéger l'organisation contre d'éventuelles retombées négatives. D'une part, un engagement formel a été pris afin d'anonymiser l'organisation dans toutes les publications découlant de ce projet de recherche. Pour ce faire, le nom de l'organisation ne sera jamais mentionné explicitement et sera systématiquement remplacé par l'appellation « institution financière ». D'autre part, le certificat éthique a été transmis à l'organisation afin de démontrer que les méthodes de recherche respectent les normes en vigueur. Il a également été convenu que toute information sensible abordée dans le cadre de ce mandat demeurerait strictement confidentielle. De plus, une version finale de cette thèse sera partagée à l'IF avant sa publication officielle afin de s'assurer qu'elle

répond aux exigences convenues. Enfin, toutes les données identificatoires seront détruites après l'analyse, et l'ensemble des données de recherche sera conservé pour une période de 7 ans avant d'être détruit.

### **5.6.3 Le statut de la chercheuse-intervenante**

Comme il a été démontré jusqu'à présent, plusieurs mesures ont été déployées pour assurer le respect des normes éthiques. Compte tenu du lien d'emploi de la chercheuse-intervenante auprès de l'IF, celle-ci a aussi dû s'assurer que sa position dans l'organisation n'interfère pas avec le projet de cette thèse. À cette fin, un formulaire de consentement a été signé par l'ensemble des personnes participantes. Ce document leur a été transmis avant la rencontre afin de leur permettre de le lire et de prendre une décision éclairée quant à leur participation. Lors de chaque entretien — qu'il s'agisse d'une entrevue individuelle ou d'une séance de coaching —, une vérification verbale a été effectuée pour s'assurer leur compréhension des enjeux éthiques et du caractère volontaire de leur participation à la recherche, et ce, avant le début de tout enregistrement. Les formulaires de consentement ont été transmis à partir du courriel institutionnel (UQAM) de la chercheuse-intervenante afin de marquer une distinction claire entre la recherche et l'IF.

Par ailleurs, un autre élément ayant permis de pallier les enjeux éthiques relatifs au lien d'emploi de la chercheuse-intervenante réside dans le fait que le département auquel elle était rattachée est soumis au code déontologique de l'Ordre des psychologues. Dans le cadre de la recherche-intervention, les articles 6, 9, 23, 28, 31 et 66 de ce code ont été imposés à la chercheuse-intervenante.

Finalement, dans le cadre du contrat partenarial, l'IF s'est engagée à respecter la confidentialité de toutes les personnes participantes au projet, à s'abstenir d'encourager ou de contraindre quiconque à y participer et, bien entendu, à garantir le respect de l'intégrité scientifique de la chercheuse.

## **5.6 Synthèse de la partie 2**

Dans le cadre théorique (chapitre 4), nous avons défini et explicité comment nous mobilisons nos concepts clés, soit la conscientisation et le dialogue. En nous basant sur les travaux de Freire et l'approche centrée sur la culture de Dutta (2011), nous avons posé les ancrages théoriques de notre méthode d'intervention présentée au chapitre 5.

Quant à lui, ce cinquième chapitre a permis de dresser le cadre méthodologique de cette thèse. Une présentation de la méthodologie de recherche-intervention a été effectuée, suivie d'un exposé sur sa pertinence pour aborder les enjeux liés à la gestion de la diversité et de l'inclusion. Le processus d'intervention a ensuite été détaillé à travers ses 4 jalons : la négociation de l'accès au terrain, le diagnostic, l'intervention et l'évaluation. Cette section a également permis de retracer la période d'intégration dans le milieu de recherche et de présenter les différentes stratégies de collecte de données mobilisées. Une fois ces éléments posés, la posture de chercheuse-intervenante, son double rôle ainsi que la multiplicité de ses identités ont été explicités afin de mettre en lumière leur influence sur le déroulement de cette recherche-intervention. Enfin, nous avons présenté les stratégies d'analyse de données et, finalement, les considérations éthiques ayant guidé l'ensemble du projet ont été abordées.

Les chapitres 4 (cadre théorique) et 5 (cadre méthodologique) constituent le socle de notre démarche de recherche-intervention. Ainsi, nous avons été en mesure de poser les fondements théoriques et méthodologiques qui nous permettent maintenant de répondre à nos questions de recherche.

## PARTIE 3

Cette troisième et dernière partie de la thèse est constituée de deux chapitres de présentation et d'analyse des données colligées dans le cadre de cette recherche-intervention, ainsi que d'une discussion et une conclusion. Le chapitre six aborde l'orientation praxéologique de cette thèse en répondant question générale de recherche « Comment développer et mettre en place une démarche de conscientisation de la blanchitude organisationnelle en milieu de travail visant l'accompagnement d'une initiative de gestion de la diversité centrée sur les biais inconscients dans le recrutement ? » La réponse à cette question s'articule autour des approches de la communication (question spécifique 1), la stratégie d'intervention (question spécifique 2) et les outils communicationnels (question spécifique 3) à privilégier dans l'accompagnement d'une initiative de gestion de la diversité pour favoriser la prise de conscience du racisme systémique dans les pratiques de recrutement et faciliter leur transformation.

Dans le chapitre sept, nous répondrons aux questionnements théoriques soulevés par cette recherche-intervention, lequel cherche à comprendre dans quelle mesure les programmes de gestion de la diversité (particulièrement ceux centrés sur les biais inconscients dans le recrutement) participent à la reproduction de la suprématie blanche en tant que système normatif, et en quoi une approche communicationnelle fondée sur la conscientisation pourrait favoriser une remise en question de la blanchitude organisationnelle et l'émergence de pratiques plus inclusives. De ce fait, en posant un regard critique sur la démarche de recherche-intervention proposée dans cette thèse, nous tenterons de voir si cette proposition permet réellement une remise en question de la blanchitude organisationnelle (*interrogating whiteness*) telle que proposée par Grimes (2002).

La discussion se veut un dialogue entre les différentes littératures mobilisées pour montrer les contributions théoriques, méthodologiques et pratiques de cette thèse. La conclusion nous permet de revenir sur la démarche de recherche et les apprentissages retenus, ainsi que les limites de la thèse.

## CHAPITRE 6

### UNE DÉMARCHE DE CONSCIENTISATION DE LA BLANCHITUDE ORGANISATIONNELLE EN MILIEU DE TRAVAIL : APPROCHES, STRATÉGIES ET OUTILS DE COMMUNICATION

Ce sixième chapitre nous permet de répondre à la question générale de cette thèse : comment développer et mettre en place une démarche de conscientisation de la blanchitude organisationnelle en milieu de travail visant l'accompagnement d'une initiative de gestion de la diversité centrée sur les biais inconscients dans le recrutement ? Pour ce faire, nous répondrons aux trois sous-questions présentées au chapitre 3, lesquelles nous permettent de rendre compte de l'orientation avant tout praxéologique de cette thèse. La première section (6.1) discute l'approche communicationnelle privilégiée par la chercheuse-intervenante, la façon dont celle-ci se traduit avec les différentes parties prenantes et, de ce sens, met la lumière sur l'opérationnalisation de cette approche en milieu de travail. La deuxième section (6.2) présentera les stratégies communicationnelles adoptées pour permettre la mise en place de cette démarche, mettant en relief les avantages et les limites de celles-ci. La dernière section (6.3), quant à elle, aborde comment le dialogue s'est traduit comme outil de conscientisation dans cette thèse et sa portée dans la conscientisation de la blanchitude organisationnelle dans cette institution financière.

#### **6.1 L'approche communicationnelle à privilégier pour conscientiser à la blanchitude organisationnelle en milieu de travail**

Dans le chapitre 2, nous avons abordé les différentes approches de la communication en gestion de la diversité qui, pour certaines, finissaient par renforcer les structures d'oppressions qu'elles

prétendent vouloir dénoncer (Bonilla-Silva, 2022 ; Grimes, 2002 ; Liu, 2017). Ces écarts entre le discours et la réalité peuvent être expliqués par un manque de conscientisation des réels enjeux sous-jacents et des idéologies qui perpétuent ce racisme systémique. Dans ce même ordre d'idées, nous avons présenté les apports de Grimes (2002) qui, basés sur la littérature théorique sur les approches communicationnelles à la gestion de la diversité, catégorisent les études de la blanchitude en trois approches : *masking whiteness*, *recentering whiteness* et *interrogating whiteness*. La première approche, *masking whiteness*, fait référence aux discours de gestion de la diversité qui masquent la blanchitude, occultent les structures de pouvoir et portent l'attention sur l'influence de la « race » dans l'expérience des personnes racialisées en milieu de travail. Cette approche qui est ancrée dans l'idéologie *colorblind* refuse de nommer et prendre en considération les effets de la racialisation et priorise un discours neutre axé sur l'égalité et la négation des différences. La deuxième approche *recentering whiteness*, quant à elle, est caractérisée par une célébration superficielle de la diversité. Bien qu'elle reconnaissse les différences, elle finit par recentrer la blanchitude en ciblant les normes culturelles dominantes comme plus normales ou plus importantes. Cette approche met de l'avant des discours axés sur l'inclusion, mais l'objectif final n'est pas d'ébranler le statu quo. La troisième approche, *interrogating whiteness*, fait référence aux discours de la gestion de la diversité qui nomment, démasquent et décentrent la blanchitude. Ainsi, dans cette approche, les personnes racialisées sont humanisées et leurs perspectives sont prises en considération. Les auteurs et autrices s'inscrivant dans cette approche sont ancrés dans une perspective critique et rendent visibles les rapports de pouvoir dans les structures et soulignent l'importance des prises de conscience de la blanchitude. Dans cette section, en nous appuyant sur les travaux de Grimes (2002), nous analyserons l'approche adoptée par la chercheuse-intervenante ainsi que la manière dont celle-ci a été confrontée par l'IF et ses différentes parties prenantes.

### **6.1.1 L'approche de communication de la gestion de la diversité de l'IF : une posture ambivalente**

Comme mentionné précédemment, cette thèse vise à accompagner l'IF dans un processus de transformation. Pour ce faire, nous avons proposé une démarche qui cherche à remettre en question la blanchitude organisationnelle (*interrogating whiteness*), en particulier au sein des pratiques de recrutement de l'IF, afin de favoriser une conscientisation du système oppressif et, par conséquent, amener une transformation objective de la réalité. Cependant, malgré la volonté de la chercheuse-intervenante de s'ancrer dans cette approche critique, celle-ci a été confrontée à différents discours de la gestion de la diversité, parfois contradictoires à la sienne et s'apparentant à d'autres visions de la typologie de Grimes (2002). Afin d'identifier l'approche communicationnelle à privilégier, nous devons, tout d'abord, identifier l'approche communicationnelle de la gestion de la diversité de l'IF. Pour ce faire, nous procéderons à une analyse contextuelle de l'IF afin d'être en mesure de cibler l'objectif de ses initiatives EDI. Par la suite, nous tenterons de situer, dans les différents discours de gestion de la diversité de l'IF, l'approche que cette institution a adoptée par rapport à celles proposées par Grimes (2002). Ce travail d'analyse nous permettra de voir comment l'approche communicationnelle de l'IF s'accorde ou pas avec celle privilégiée par la chercheuse-intervenante. Finalement, nous expliquerons comment celle-ci a influencé l'approche de la chercheuse-intervenante.

#### **6.1.1.1 Analyse contextuelle de l'IF : Initiatives EDI entre l'instrumentation et la déconstruction**

Lorsqu'on regarde l'évolution des initiatives EDI de l'IF, l'année 2020 se révèle être un épicentre et marque une accélération marquée des initiatives. Cet appétit et cette priorisation soudaine de l'inclusion et, de ce fait, des luttes contre le racisme systémique ont été envenimés par l'un des cataclysmes mentionnés par tous les répondants des entrevues individuelles de la phase de diagnostic : la mort de George Floyd. Bien entendu, le racisme systémique est une expression qui était présente depuis plusieurs années dans le monde scientifique et par des organisations antiracistes (Lévesque et Barbeau, 2022). Néanmoins, à partir de 2020, dans la foulée du mouvement *Black Lives Matter* à la suite de la mort de George Floyd, cette expression s'est immiscée dans le discours public et a réellement engendré un effet catalyseur. Au Québec, le drame de Joyce Echaquan, décédée à l'hôpital de Joliette, a aussi été perçu comme une situation marquante (Lévesque et Barbeau, 2021). En ce qui concerne les luttes antiracistes, nous pouvons même avancer que nous vivons dans une société post-George Floyd. Cette tragédie a marqué l'imaginaire commun et engendré de gros changements dans certaines organisations, dont l'IF, elle-même ébranlée par ce phénomène. C'est à la suite de cet événement tragique que les membres de l'IF ont commencé à voir les actions concrètes de l'organisation, tels que la présence du Conseil EDI (extrait d'entrevue IND002<sup>16</sup>). Effectivement, l'événement dramatique de la mort de George Floyd, en pleine crise sanitaire de la COVID-19, et les retombées de celui-ci a considérablement marqué l'IF de différentes façons. En effet, plus de ressources ont été allouées au département EDI, un poste de direction a été ouvert, des partenariats importants ont été signés, tels que celui de *Black North*, deux nouveaux GRE ont vu le jour, il y a eu une refonte du conseil EDI. Bref, nous pouvons

---

<sup>16</sup> Code alphanumérique pour identifier les personnes répondantes aux entrevues individuelles (IND) et pour les personnes recruteuses participantes aux séances de coaching (RE).

voir que l'inclusion est devenue une priorité d'action de l'IF. Néanmoins, nous pouvons nous questionner quant à la motivation de ces initiatives.

Bien entendu, l'élaboration du plan triennal était déjà en branle et était une réponse au retard marqué que l'IF avait en matière d'EDI comparativement aux autres banques canadiennes (journal de bord, 3 mars 2022). Néanmoins, cette priorisation soudaine découlait de la visibilité que ces enjeux occupaient dans la place publique. De plus, les engagements EDI, qui ne sont diffusés qu'à l'externe, nous amènent à questionner le côté performatif de ce processus qui permettait de positionner l'IF dans le débat public, face à sa concurrence, et, dans la même lignée, de présenter une image positive d'allié de l'organisation. Tout comme l'affirment Adamson et coll. (2021), l'élaboration d'un plan stratégique en matière d'EDI convertit les luttes pour la diversité et l'équité en indicateur de performance organisationnelle. En contrepartie, l'IF précise tout de même sa volonté d'agir de manière concrète pour améliorer les conditions de travail des personnes issues des groupes historiquement marginalisés et offrir un milieu de travail qui valorise la diversité. Si on se base sur les apports de Seliverstova (2021), nous pouvons voir que la gestion de la diversité de l'IF se retrouve majoritairement dans la troisième catégorie : « la gestion de la diversité (GD) comme une prise en compte des différences individuelles permettant de créer des conditions de travail favorables et de contribuer à la performance organisationnelle » (Seliverstova, 2021, p. 8, traduction libre). Effectivement, l'IF met en place des mécanismes pour tenter de valoriser la diversité de tous les membres du personnel, développer des mesures d'équité et un milieu de travail exempt de discrimination pour que chaque individu puisse contribuer pleinement à la performance organisationnelle. Nous pouvons voir que le désir de performance est tout de même présent dans la volonté de l'IF et, bien que les mesures prises soient en continuité avec une vision qui était déjà en branle depuis bientôt 30 ans, la transformation organisationnelle s'est tout de même fait ressentir

(IND002). L'une des personnes interviewées qui récapitulaient l'évolution de l'IF en matière EDI, durant ses 20 ans à l'emploi, mentionne un travail évolutif à travers le temps, mais qui restait caché avant George Floyd (IND002). Une autre personne occupant un poste décisionnel confirme que la visibilité et l'importance accordée dans la sphère publique, à la suite de la mort de George Floyd, ont grandement contribué au changement de posture à l'interne.

Bien que nous puissions questionner les motivations et la pratique de divulgation telle que critiquée par Ahmed (2007, 2012), nous pouvons tout de même voir que l'IF n'a pas seulement parlé d'EDI, mais a posé des actions concrètes qui ont bien été perçues par certains groupes, mais aussi critiquées par d'autres. En effet, cet effet d'accélération s'est révélé positif dans les initiatives EDI et a permis à l'IF de développer des ressources pour agir comme acteur social dans la société, mais aussi d'agir à l'intérieur même des murs de son organisation (IND001, IND002, IND004). La mise en place de ces initiatives engendre bien entendu des résistances, comme tout changement organisationnel (Thomas, 2008). En effet, nous ne pouvons dissocier l'organisation de son environnement. Ainsi, les résistances présentent face aux programmes et mesure d'équité dans la société, se révèlent aussi dans l'IF (IND001, IND004). Voici un extrait, d'une personne de l'équipe EDI issue d'une communauté ethnique, qui décrit judicieusement cette réalité :

IND001 Je pense que [l'IF] met beaucoup d'efforts pour être un endroit qui est inclusif et ouvert à ce que chacun, plein potentiel de s'épanouir en revanche, ça serait joué à l'autruche de dire qu'il n'y a pas de barrière pour les personnes en minorité visible. Tu sais, il y en a. On travaille fort pour essayer de les faire tomber, puis de mettre des mesures d'équité. Par contre, c'est un sujet sensible, on s'entend, l'inclusion de la diversité. Ça rend certaines personnes inconfortables, donc ça peut être long de mettre en place certains processus.

[...]

C'est quoi donc notre contexte politique actuel de François Legault ? Ou est-ce qu'on est plus vers le conservatisme ? On ne va pas parler de racisme systémique, on fait des allégations genre « immigration égale violence ». Ben, c'est le portrait... ce contexte politique là a été élu par la majorité des Québécois. Ce portrait-là se ressent [dans l'IF] aussi, c'est que ce sont les opinions politiques de plusieurs employés parce qu'on est surtout des employés québécois, mais ça fait en sorte que, quand on veut faire avancer des choses

ou quand on veut aller dans une autre sphère un peu moins conservatrice, un peu plus libertarienne, avec des idées un peu plus de gauche ou, si tu veux, un peu plus ouvertes à la société, ben, il y a de la réticence. Il y a une aversion aux risques, il y a des questions qui se passent. Alors, le contexte, et particulièrement le contexte politique, a un impact fondamental sur ce que [l'IF] met en place. Et c'est sûr que, si demain matin, le gouvernement qu'on élit nous dit il y a du racisme, on reconnaît que les autochtones ont été brimés. Si on reconnaît ça, ben, ça sera à la lumière des gens qui les ont élus aussi, qui vont être prêts à faire plus plus de changements. Donc, je pense qu'il y a un lien qui est clair, net et précis entre le contexte sociétal actuel, pis tout ça. Pis, je pense que ce n'est pas clair dans la société en ce moment. Il y a des débats en ce moment. Tu sais, des gens qui sont pour les manifestations, pour la revendication des droits de type Black Lives Matter, les droits asiatiques, les droits autochtones. Et il y a du monde qui est contre et qui trouve que ça exagère. Mais je pense, ça se ressent ici aussi. Il y a des gens qui sont pour, pis on veut y aller et il y a des gens qui sont « Vous êtes sûrs » ? Il y a une aversion au risque quand même qui est présente.

Malgré les résistances et les polémiques soulevées par ces questions sur la place publique, l'un des éléments qui ont encouragé l'IF à se mobiliser au-delà de sa crainte du risque est, bien entendu, le marché actuel. Tout comme mentionné au chapitre 2, le secteur bancaire au Canada est très compétitif et réglementé. L'IF évolue donc dans un contexte de marché où sa mission ultime est la génération de profit. Plus encore, sa capacité à générer du profit est, certes, ce qui lui permet d'exister selon l'une des personnes interviewées occupant un poste de cadre :

IND006 : [...] Mais tu sais, moi je dis souvent que le profit c'est une contrainte, car si je n'ai pas d'argent, je ne peux pas redonner dans la communauté. Ça fait qu'on va arrêter de se dire que ce n'est pas bon de faire de l'argent, non, mais je peux être un acteur social qui en ramène, mais si je n'ai pas de profit, je n'existe pas.

Les entreprises privées de ce type désirent — ou doivent — développer leur responsabilité sociale pour rester compétitives sur le marché. De nouvelles procédures influencent le monde des affaires et amènent les institutions financières à agir sur des sujets, tels que les inégalités raciales sur le marché du travail. Prenons, par exemple, la loi canadienne sur l'équité en matière d'emploi qui

oblige les entreprises à mettre en place des conditions de travail qui élimine les obstacles pour les groupes historiquement marginalisés. Cet élément nous amène à nous questionner si l'objectif ultime des initiatives EDI peut réellement être de déconstruire les oppressions systémiques, si celles-ci sont aussi instrumentalisées pour se positionner sur un marché compétitif et capitaliste. Tout comme l'apportait hooks (1997), nous pouvons nous questionner s'il est possible d'arriver à une vraie émancipation et déconstruction de la suprématie blanche, si nous ne nous attardons pas aussi au capitalisme et au patriarcat. Néanmoins, Bissett (2004) suggère qu'un modèle de participation démocratique relevant d'une logique des « nouveaux temps » pourrait permettre aux organisations de gérer de manière innovante les impératifs liés au travail, au marché et à la communauté (p. 324 — traduction libre). Bissett s'ancre dans la vision de Zuboff (1988 ; 2002), qui anticipe un changement épistémologique du capitalisme. Effectivement, Zuboff observe que le capitalisme se réinvente périodiquement en fonction de l'évolution des conceptions consuméristes de la « bonne vie », et soutient qu'un processus similaire est en cours. Toutefois, cette transformation prendrait davantage la forme d'un mouvement social que celle d'un programme classique de changement organisationnel (Bissett, 2004). Zuboff qualifie cette nouvelle phase de création de richesse de « capitalisme distribué ». En concevant l'organisation comme une « communauté de pratique » orientée vers la relation, tout comme le propose aussi Bissett (2004), il deviendrait possible d'accompagner cette mutation en profondeur tout en favorisant l'émergence d'une communauté de travail dynamique et engagée. Ces réflexions sur une possible mutation du capitalisme pour être en mesure de répondre aux enjeux actuels et inclure des valeurs d'empouvoirement, de participation active tout en répondant à une quête de sens dans les relations (Zuboff, 2002). Ce phénomène de « capitalisme distribué » semble transparaître dans le contexte de l'IF. Effectivement, nous pouvons imaginer que cette compétition et le côté réglementaire du secteur bancaire pourrait, si les initiatives sont menées efficacement, être porteur de projet qui

change réellement les systèmes oppressifs et rééquilibre les rapports de pouvoir. À cet effet, certaines des personnes interviewées expliquaient justement comment le cadre législatif et l'importance du côté réglementaire sont en réalité des éléments contextuels importants pour ce type d'organisation (IND001 ; IND004 ; IND005 ; IND006) et qui, finalement, obligent les institutions de ce secteur à transformer leurs engagements en actions concrètes (IND004, IND005, IND006). La gestion du risque, la conformité, la relation de confiance avec la clientèle, la peur de faire mauvaise presse, sont des éléments qui façonnent les institutions financières et qui ne leur permettent pas de faire de fausses promesses et d'utiliser les EDI que pour des questions de marketing (IND006).

Ainsi, l'investissement social de l'entreprise permet, de prime abord, de répondre aux exigences réglementaires et naviguer à l'intérieur du système bancaire canadien. Par la suite, cette implication permet à l'IF de se distinguer dans le marché. Par exemple, au niveau mondial, il y a l'évaluation des pratiques environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) des entreprises privées qui permettent de positionner l'organisation de manière compétitive au-delà des aspects financiers. Comme mentionné plus haut, l'IF n'est pas étrangère à ces préoccupations et celles-ci ont façonné le développement du département EDI. Cette réalité est aussi démontrée dans la littérature professionnelle et scientifique, qui démontre comment les pratiques EDI, ESG (environnement, social, gouvernance) et RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) redéfinissent les manières de travailler, de diriger, de consommer, d'investir et de gérer le temps (Ferguson, 2022). En effet, selon les statistiques de WorldatWork :

83 % des organisations ont déjà mis en place des programmes en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) et ont presque toutes (97 %) élaboré une stratégie en ce sens ou sont en train de le faire. Parmi les entreprises cotées au S&P 500, 90 % d'entre elles publient un rapport annuel de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), et des proportions similaires sont observées pour les critères ESG. La grande majorité (90 %) des

entreprises déclarent leurs indicateurs ESG dans le but d'attirer et de fidéliser les investisseurs (Ferguson, 2022, p. 2, traduction libre).

Plus encore, la hausse d'intérêt des investisseurs financiers pour les pratiques ESG/RSE est mise en évidence par l'augmentation accrue de l'investissement monétaire pour les organisations dotées de mandats ESG : « Le fait qu'en 2019 seulement, 300 fonds communs de placement dotés de mandats ESG aient reçu un total de 20 milliards de dollars en flux nets, soit quatre fois plus qu'en 2018, illustre l'intérêt des investisseurs pour les critères ESG/RSE » (Gillan et coll., 2021, p. 1, traduction libre). Dans le même ordre d'idées, en 2021 c'était déjà plus de 3000 investisseurs institutionnels et des fournisseurs de services qui avaient signé le Principe d'investissement responsable (PRI) (Gillan et coll., 2021), mettant ainsi une pression supplémentaire aux organisations privées d'appliquer les pratiques ESG de peur de perdre des investisseurs qui prendront maintenant compte de cet élément dans leur processus d'analyse et de décision.

Compte tenu de ce qui précède, nous pouvons affirmer que ces processus qui influencent concrètement les pratiques organisationnelles engendrent des stratégies pour compétitionner dans le marché. Et de ce sens, le contexte social, comme mentionné précédemment, vient agir directement sur les priorités de l'organisation, car celles-ci sont dictées par les nouvelles pratiques de gouvernance, le CA et la clientèle. De ce sens, les pratiques de divulgation qui est remise en question dans la littérature critique, sont en réalité des obligations pour les entreprises pour répondre aux nouvelles exigences, mais aussi une demande de la clientèle plus jeune qui désirent maintenant savoir les engagements des entreprises avant de s'y associer (IND005). Ces mécanismes redonneraient une agentivité à la clientèle, car elles peuvent affecter les profits et effectuer une pression économique et, de ce fait, accélérer la mise en place d'initiative EDI (ibid).

En parallèle, ces nouvelles pratiques servent de catalyseurs — selon toutes les personnes interviewées — dans les initiatives pour diminuer les barrières vécues par les personnes racialisées. Donc, de la même façon que l'EDI est instrumentalisé pour assurer une image positive de l'IF et rechercher un profit, les mécanismes qui les régissent, tel que les 17 objectifs de développement durable de l'ONU, forcent le développement d'initiatives qui, si bien exécuté, amène un changement réel pour les personnes historiquement marginalisées (IND004).

Ainsi, nous pouvons voir que, bien que les enjeux EDI soient importants et prennent une place de choix dans les priorités de l'IF, l'objectif premier reste de faire du profit et de rester compétitifs. De ce fait, nous ne pouvons pas nier le côté performatif des initiatives EDI, qui se révèlent être l'une des stratégies organisationnelles. Effectivement, l'EDI est aussi instrumentalisé comme stratégie marketing qui se préoccupe, non de l'impact et la transformation sociale que peuvent générer de telles initiatives, mais qui regarde simplement le taux d'engagement suscité par les sujets d'inclusion et diversité. Ainsi, de ce sens, la volonté d'aborder des questions EDI n'est pas nécessairement portée par une vocation de déconstruction des systèmes oppressifs, mais bien par un souci d'offrir à la clientèle ce qui l'intéresse (IND004). L'enjeu d'une telle instrumentalisation réside dans le fait que la priorité et la volonté de sensibilisation et de déconstruction ne sont pas intrinsèques et, de ce fait, peuvent s'avérer fragiles.

Néanmoins, selon des personnes interviewées occupant des postes de direction (IND004-IND005-IND006), le contexte du secteur bancaire amène tout de même une obligation d'être conséquent dans son discours. Cependant, nous ne pouvons pas taire la réalité actuelle influencée par des mouvements de résistance, le second mandat de Trump et le développement de nouvelles législations contre les initiatives EDI qui encouragent différentes banques états-unies à retirer ou réviser leurs initiatives EDI. Cette réalité affecte aussi les institutions financières canadiennes,

telle que l'Alberta Investment Management Corporation, détenue par Citigroup, qui a réduit le budget qu'elle alloue à l'EDI et qui a supprimé le poste de responsable EDI pour l'organisation (Gonzales, 2025). Cette résistance face aux enjeux EDI n'est pas nouvelle. Effectivement, à l'instar du mouvement Black Lives Matter, qui a exercé une influence sur la priorisation de ces questions dans le discours public, Lane et coll. (2023) affirmaient que cette résistance alimentait également une résurgence des hostilités au sein de l'hégémonie suprémaciste blanche, qui cherche à maintenir son emprise sur une culture imprégnée de racisme systémique (p. 1, traduction libre). Effectivement, Sawchuk et Waxman faisaient déjà état en 2021 des nouvelles luttes législatives en cours aux États-Unis : des assemblées législatives et des conseils scolaires utilisent un discours dystopique pour détourner le concept de la théorie critique de la race (*critical race theory* ou CRT), l'appliquant à tort à tout programme éducatif visant à sensibiliser les élèves aux conséquences de l'esclavage (Lane et coll., 2023, p. 1). C'est pourquoi il est important de déconstruire le récit dominant qui définit des politiques organisationnelles *colorblind*, par exemple, comme étant neutres. À cet effet, Deni Ellis Béchard (2025) affirme que :

Les efforts visant à mettre fin aux pratiques discriminatoires ont rencontré une résistance dont les racines historiques font l'objet de nombreux livres et peuvent être difficiles à comprendre. Pour certains Blancs, ce changement est perçu comme un jeu à somme nulle, dans lequel les gains réalisés par un groupe se traduisent par des pertes pour l'autre groupe en matière d'emplois et de ressources, voire de statut psychologique. (Béchard, 2025, p. 183)

Cette résistance est également observable dans l'IF, où des employés ne faisant pas partie d'un groupe historiquement minoritaire s'insurgent contre les mesures d'équité et affirment être eux-mêmes victimes de discrimination (IND001). Bien que l'IF se positionne actuellement en faveur du maintien des initiatives EDI et des mesures pour favoriser la justice sociale, nous savons qu'elle doit tout de même naviguer dans un contexte de gestion de risque et qu'elle doit aussi composer avec une résistance qui peut venir autant de l'interne que de l'externe.

Cette réflexion sur la réalité contextuelle de l'IF met en lumière l'ambivalence qui se cache derrière les initiatives EDI de nombre d'organisations privées. En reprenant la typologie de Grimes (2002), nous pouvons affirmer que l'IF n'adopte pas une approche *colorblind* qui tente de masquer la blanchitude (*masking whiteness*). Néanmoins, il est possible de se demander si l'IF tente réellement de déconstruire et de changer un système oppressif pour les communautés marginalisées ou tout simplement d'en tirer profit. Cependant, nous pouvons voir que cette question est complexe et qu'il y a différents éléments contextuels à prendre en considération. Effectivement, elle peut par moment recentrer la blanchitude, par exemple, dans la mise en place de projets de sponsorship ou d'ateliers de préparation aux entrevues d'embauche (que nous aborderons plus en profondeur au chapitre 7), et par d'autres l'interroger, comme c'est le cas des discussions internes sur les avantages sociaux et l'impact de ces choix sur les communautés historiquement marginalisées (IND004, IND006). Voici un extrait, de la direction EDI, qui illustre la manière dont cette initiative permet d'interroger la blanchitude organisationnelle :

Plus récemment, on travaille sur les avantages sociaux et puis il y a différents choix possibles dans l'évolution de nos avantages sociaux, par exemple, sur la politique de congé. Puis on dit voilà. On a l'option de donner une 3e semaine de vacances au poste d'entrée : P1 et P2. Là donc, poste d'entrée beaucoup dans les succursales et beaucoup de personnes de minorité dans ces groupes-là. Donc une option qui avantagerait plus de personnes avec plus de diversité. Puis on a une autre option qui est de dire, qu'on va donner des jours de congé en plus pour les personnes qui ont 20 ans d'expérience à [l'IF]. 20 ans d'expérience [dans l'IF]. Poste senior, ancienneté, profil des gens qui ont recruté il y a 20 ans, très peu de diversité donc. Et puis on me dit qu'on pense plutôt faire les jours pour les personnes qui ont plus d'ancienneté à la banque. On a analysé, ça touche tant de milliers de personnes... Je dis, c'est quoi le profil des personnes que ça touche. Est-ce qu'une mesure va finalement porter 97 % sur des personnes blanches versus l'autre mesure qui concernerait à 70 ou 60 % des personnes blanches ? Donc on dit, mais il faut bien choisir et puis on me dit, mais c'est équitable. Parce que ce qu'on va choisir, en fait, va s'appliquer à tout le monde avec les mêmes règles. Et donc c'est là que la compétence individuelle de comprendre ça veut dire quoi, faire de l'égalité ? C'est-à-dire proposer des mesures avec des critères qui s'appliquent à tout le monde et comprendre de savoir si c'est équitable, c'est-à-dire de savoir si ces critères là même si on les applique pareils à tout le monde, vont offrir des chances égales à tout le monde parce que vont être présentés à une population. Qui était effectivement diverse ou pas. Parce que certains enjeux systémiques vont avoir fait que les gens ne vont pas se présenter

de la même façon par rapport à ces enjeux-là. Font que non, ce n'est pas équitable en fait. Et donc là, la compétence individuelle de la personne qui ne comprend pas ne voit pas l'enjeu, elle se dit, mais j'ai une règle, je l'applique à tout le monde, la personne elle soit blanche, la personne elle soit noire. Je veux appliquer la même règle. Oui, mais les personnes que tu vas avoir en face de toi, le bassin que tu vas considérer n'est pas le même, en fait, et ça, tu dois le prendre en compte. Parce que du coup, ça a un enjeu organisationnel, c'est-à-dire que la personne qui individuellement ne comprend pas ça dans sa pratique, qui est d'être « Moi, je suis en charge des avantages sociaux, puis j'ai la charge de proposer une stratégie sur cet aspect-là qui va avoir un impact organisationnel certain » [...] (extrait IND004).

Nous pouvons voir que les discussions autour des avantages sociaux des communautés marginalisées tentent d'explorer comment les discours de dominations sont imbriqués dans le système même de l'institution pour reproduire où maintenir le statu quo.

Ainsi, en analysant les différents discours de l'IF relatifs à la gestion de la diversité, nous pouvons voir que ces deux réalités — l'instrumentalisation et la déconstruction — cohabitent et que, bien que nous puissions remettre en question les motivations et les intentions de la mise en branle d'initiatives EDI au sein des organisations, celles-ci ont tout de même la possibilité de transformer l'expérience des personnes marginalisées et, dans le cas qui nous intéresse ici, des personnes racialisées. La ligne entre le recentrement de la blanchitude et sa remise en question n'est pas complètement tracée et définitive.

À cet effet, Perret (2003) réitère la pertinence d'adopter une conduite ambivalente pour accompagner un changement organisationnel, bien qu'elle s'avère être une tâche difficile : « elle se révèle cependant indispensable pour répondre à la complexité des enjeux stratégiques et organisationnels des entreprises » (p. 30). Effectivement, elle définit la transformation organisationnelle comme un processus complexe et socialement construit. Il faut donc y penser

comme le résultat de deux dynamiques opposées, mais complémentaires, mises en œuvre en même temps (ibid) :

Dans un précédent travail (Perret, 1998), nous avons exposé les sources potentielles de créativité et de changement de l'ambivalence. Loin d'être toujours pathologique, l'ambivalence est de toute façon un postulat psychologique essentiel pour comprendre les représentations et les comportements des acteurs dans un changement au même titre qu'elle se révèle indispensable pour appréhender le comportement des institutions sociales et de la condition humaine en général (Perret, 2003, p. 29).

En partant des apports de Perret (1998 ; 2003), nous pouvons accueillir et valoriser cette ambivalence nécessaire pour accompagner des initiatives de changement organisationnel, telles que celles d'EDI au sein de l'IF. Celle-ci se révèle à être un atout pour comprendre réellement la structure et la culture du milieu d'intervention (Dutta, 2011), tel que les représentations, les comportements des membres de l'organisation et ceux de l'IF.

Cette ambivalence dans la posture de l'IF a confronté la chercheuse-intervenante à différents niveaux et a amené une forme de négociation nécessaire pour être en mesure de s'adapter au contexte et mener l'intervention. Effectivement, au-delà du contexte historique, l'IF posait un cadre quant aux concepts et termes à privilégier pour parler des inégalités raciales. Dans la section suivante, nous aborderons comment cette négociation a pris place et l'impact de celle-ci sur la recherche-intervention.

### **6.1.2 Comment parler du racisme systémique en organisation : la négociation sémantique une forme de compromis**

### 6.1.2.1 La négociation sémantique : origines et définitions

Afin d'accompagner efficacement l'IF, en tenant compte des discours de gestion de la diversité ambivalents selon la typologie de Grimes, la chercheuse-intervenante a adopté une approche communicationnelle de négociation. Effectivement, cette navigation entre les discours qui recentre ou interroge la blanchitude, que nous pouvons retracer dans les données, nous a permis de cibler une pratique communicationnelle mobilisée pour éviter la résistance ou l'avortement du projet de thèse : la négociation sémantique,<sup>17</sup> qui a été conceptualisée dans un premier article de divulgation des résultats de cette recherche-intervention par la chercheuse-intervenante et sa directrice (Caceus et Vásquez, 2024). Dans ce qui suit, nous reprenons les idées clés de cet article.

À partir des travaux d'Alice Krieg-Planque (2003, 2009), Isabelle Lévesque et Geneviève Bernard Barbeau (*op. cit.*) Caceus et Vasquez (2024) caractérisent l'expression « racisme systémique » comme une formule discursive, en soulignant notamment son fonctionnement comme référent social et son aspect polémique. Les autrices retiennent plus spécifiquement ce dernier point, en soulignant par ailleurs que le fait qu'une formule discursive soit reconnue comme référent n'implique surtout pas qu'elle génère un consensus : « [Q]uand bien même un locuteur refuserait ces formules, il se situerait encore par rapport à elles ; quand bien même il les dénoncerait, il participerait à leur circulation » (*ibid.*, p. 36). Ainsi l'utilisation même de l'expression « racisme systémique » appelle-t-elle à un positionnement et à une négociation sur sa signification.

Caceus et Vásquez suggèrent alors que la formule discursive opère tel un signifiant flottant, défini par Claude Lévi-Strauss comme « l'expression consciente d'une fonction sémantique, dont le rôle est de permettre à la pensée symbolique de s'exercer malgré la contradiction qui lui est propre »

---

<sup>17</sup> Cette section est tirée de l'article de Caceus et Vasquez, 2024.

(1950, p. 43). Dans cette perspective, le signifiant flottant possède une valeur symbolique zéro, ce qui permet d'expliquer la contradiction — celle d'offrir un cadre d'interprétation tout en ouvrant à plusieurs interprétations possibles et divergentes — « c'est-à-dire un signe marquant la nécessité d'un contenu symbolique supplémentaire à celui qui charge déjà le signifié, mais pouvant être une valeur quelconque à condition qu'elle fasse encore partie de la réserve disponible » (*ibid.*, p. 43).

Dans la même lignée, les autrices s'appuient sur les apports de Benoît Cordelier (2019) et Hall (1985 et 1997), qui soulignent que le signifiant flottant, par son ouverture et sa flexibilité, est essentiellement évolutif, car celui-ci fait l'objet de transactions (Cordelier, 2019) et que ces transactions s'inscrivent dans un contexte de relations de pouvoir et de résistance qui privilégie certaines significations par rapport à d'autres (Hall, 1985 et 1997). Effectivement, elles réitèrent la pensée de Hall, pour qui l'expression « signifiant flottant » fait état du caractère instable *et arbitraire* de la relation entre le signifiant (symbole) et le signifié (sens) dans la construction de la signification. De ce sens, bien que tout signifiant puisse théoriquement être lié à n'importe quel signifié, « de telles connexions arbitraires résultent d'un processus éthico-politique visant à influencer les perceptions du sens commun sur ce qui est vrai, juste et possible » (Mumby, 2016, p. 894, traduction libre).

Ainsi, la mise en relation signifiant-signifié possède une visée particulièrement stratégique malgré qu'elle soit, de prime abord, ouverte et sujette à contestation. Cette visée stratégique présente dans le processus de mise en relation signifiant-signifié, les amène à mobiliser l'expression « ambiguïté stratégique » proposée par Eric Eisenberg en 1984, qui désigne ces « situations où les individus utilisent l'ambiguïté à dessein pour atteindre leurs objectifs » (p. 230, traduction libre). Eisenberg (1984) suggère que l'utilisation de l'ambiguïté dans des communications peut être favorable et plus efficace qu'une communication claire dans de nombreuses situations. Caceus et Vasquez (2024)

considèrent donc que l'ambiguïté peut être utilisée intentionnellement pour faciliter des interprétations multiples et la cocréation de sens (Fløttum, 2010) ou encore pour équilibrer les intérêts individuels et collectifs (Jarzabkowski, Sillinc et Shaw, 2010). Ces apports s'agrémentent à ceux d'Hélène Giroux, qui parle d'« ambiguïté pragmatique afin d'expliquer la dimension non intentionnelle de l'ambiguïté stratégique. En prenant l'exemple de textes organisationnels, Giroux (2006) explique que l'ambiguïté peut émerger d'elle-même. En effet, elle affirme que ces derniers « acquièrent également une vie qui leur est propre, parfois très éloignée de l'intention de leurs auteurs » (2006, p. 1232).

C'est donc en partant des concepts de formule discursive, signifiant flottant et ambiguïté stratégique, que Caceus et Vasquez (2024) définissent la négociation sémantique comme : « un processus transactionnel de mise en relation entre un signifiant et un signifié générant des significations variées et souvent contradictoires. Ce processus est essentiellement éthico-politique, car il a pour but d'établir un cadre de signification pour influencer les interprétations et orienter les cours d'action. L'ambiguïté peut être utilisée stratégiquement pour ce faire, mais le caractère instable et arbitraire de ce processus de négociation de sens ne peut empêcher que les significations proposées soient interprétées différemment et à leurs tours mobilisées stratégiquement pour offrir un nouveau cadre de référence » (p.7).

Les données récoltées nous permettent d'analyser les deux axes dans lesquels la *négociation sémantique* s'est manifestée dans le cadre de cette recherche-intervention : dans l'accès au terrain que nous analyserons dans la section suivante (6.1.2.2) et comme pratique communicationnelle par les personnes engagées dans les luttes pour éviter la résistance que nous aborderons dans le chapitre 7.

### 6.1.2.2 La négociation sémantique dans l'accès au terrain<sup>18</sup>

L'approche communicationnelle de négociation a été mobilisée par la chercheuse-intervenante, dès ses premières interactions avec l'IF. Alors que celle-ci recherchait activement un milieu pour mener sa recherche, la chercheuse-intervenante a exploré des options de terrain de recherche accessible par référencement. C'est son amie, Véronique<sup>19</sup>, issue d'une communauté racialisée et employée de l'IF depuis plusieurs années, qui a introduit la chercheuse-intervenante à la direction du département EDI. C'est cette première réponse qui soulève les premiers questionnements d'ambiguïté stratégique chez la chercheuse-intervenante :

[...] Véronique revient vers moi et me dit que je peux communiquer directement avec la direction du département EDI. Elle me donne le courriel de la directrice et m'explique que celle-ci attend mon courriel. Elle me suggère de demander un appel téléphonique de préférence et m'avertit qu'elle n'a donné aucun détail sur le thème de recherche : « J'ai utilisé le grand sujet de la diversité en disant que tu fais un doc » (journal de bord, 28 septembre 2021).

Nous pouvons voir à travers cet échange avec Véronique, le soulèvement d'enjeux concernant le vocabulaire à utiliser. Véronique, une employée racialisée qui souhaite aider la chercheuse-intervenante à entrer dans l'IF pour mener sa recherche-intervention sur les pratiques communicationnelles de conscientisation de la blanchitude organisationnelle, décide délibérément de présenter le thème de la recherche sous « le grand sujet de la diversité ». Ce choix sémantique peut être interprété comme une forme d'ambiguïté stratégique permettant de masquer les revendications antiracistes de l'objet d'étude de la chercheuse-intervenante et de faciliter l'accès au terrain auprès de cette organisation. L'utilisation du terme diversité pour présenter l'objet d'étude de la recherche par Véronique opère dans cette interaction comme un signifiant flottant qui

---

<sup>18</sup> Une partie de ces données et de cette analyse ont été mobilisées dans l'article de Caceus et Vasquez (2024).

<sup>19</sup> Nous utilisons des pseudonymes pour préserver l'anonymat des participants à la recherche.

a la possibilité de générer une multitude d'interprétations, et donc de faire écho à différents positionnements et approches. Ainsi, en choisissant d'utiliser le terme diversité que Doris (2023) décrit comme étant un terme kaléidoscopique et performatif, car il réussit à tout dire et ne rien dire à la fois, au lieu de suprématie blanche ou racisme systémique, tels que mobilisés par la chercheuse-intervenante pour décrire sa recherche, Véronique offre un cadre d'interprétation plus large qui invite à des contenus symboliques supplémentaires.

Cette première interaction a suscité chez la chercheuse-intervenante les premières réflexions sur les termes à ne pas utiliser dans ses échanges avec la directrice de l'équipe EDI. De ce sens, la chercheuse-intervenante a évité l'usage de ces termes dans son premier courriel à l'IF et anticipait le moment de la première rencontre :

J'anticipais la posture de l'organisation, mais je sens qu'on est sur la même longueur d'onde. L'IF veut être dans l'action et amener un changement dans les barrières. Je n'ai pas utilisé le terme suprématie blanche, mais on a parlé de « racisme systémique » et « blanchitude organisationnelle » (journal de bord, 13 octobre 2021).

Les questionnements de la chercheuse-intervenante concernant les termes à utiliser ont été adressés directement par la direction EDI, dès son premier jour au sein de l'IF. L'extrait qui suit révèle ce jeu sémantique :

Elle m'explique qu'à l'IF, nous ne parlons pas en termes de priviléges, mais d'obstacles qu'on rencontre et qu'on ne rencontre pas. Elle fait un aparté pour me dire de prioriser l'utilisation des termes tels que barrières, obstacles et biais inconscients pour parler des enjeux de racisme systémique ou de priviléges lors des interactions avec les membres du personnel. J'ai tout de suite mentionné que c'était le terme racisme systémique que j'utilise dans ma thèse en rappelant le titre : « gestion de la diversité et blanchitude organisationnelle » et elle m'a tout de suite rassuré qu'il n'y avait aucun problème (extrait du journal de bord, 1<sup>er</sup> mars 2022).

Lors de cette première rencontre, la chercheuse-intervenante comprend que le département EDI et l'IF reconnaissent le racisme systémique et les enjeux qui le sous-tendent, mais que, par choix stratégique pour éviter la résistance face aux initiatives EDI au sein de l'organisation, l'utilisation d'un vocabulaire plus neutre est privilégiée. Ce jeu sémantique est mobilisé seulement auprès des employés, considérés comme grand public, mais ces termes proscrits sont mobilisés dans les discussions avec des membres de l'IF occupant des niveaux hiérarchiques plus élevés (cadres ou comité de direction).

À la suite de l'imposition de ce cadre sémantique restrictif, la chercheuse-intervenante réalise alors qu'elle devra faire un compromis sur les termes à utiliser tout en affirmant son intérêt de recherche de travailler sur le racisme systémique et la blanchitude organisationnelle. Cette transaction est ce que Caceus et Vasquez (2024) définissent comme une *négociation sémantique* entre la chercheuse-intervenante et l'IF afin de favoriser le développement d'une entente qui respecte les intérêts des deux parties. Effectivement, l'IF souhaite éviter la résistance face aux initiatives EDI en mobilisant des termes polémiques et, de l'autre côté, la chercheuse-intervenante veut mener une recherche-intervention qui interroge la blanchitude et engendre une transformation objective de la réalité des personnes racialisées. De ce sens, le choix d'éviter l'usage des termes proscrits lors de son intégration dans l'IF et particulièrement dans le cadre de l'intervention a permis un premier alignement entre la chercheuse-intervenante et la direction du département EDI, qui a ouvert la porte de l'IF pour une éventuelle recherche-intervention sur ces sujets.

Tout comme présenté dans le chapitre 5, la négociation du mandat de recherche-intervention s'est déroulée après quatre mois d'intégration dans le milieu. À la suite du premier envoi de demande de certification éthique, des documents supplémentaires ont été demandés pour attester que l'IF ouvrait réellement ces portes pour l'étude de ce sujet. Ainsi, pour donner suite aux demandes du

bureau éthique de l'université, un contrat de recherche partenariale a été préparé pour démontrer que l'IF s'engageait volontairement dans une recherche-intervention ancrée dans une posture critique et s'intéressant à des enjeux liés au racisme systémique. Après l'envoi d'une première version du contrat, la chercheuse-intervenante a été convoquée par la direction EDI. L'extrait suivant illustre sa réaction à la suite de la rencontre :

Elle me parle d'un enjeu qui peut avoir un impact sur ma thèse. Elle relève les termes qui sont abordés (racisme systémique et suprématie blanche). Elle explique que l'IF se défend d'une plainte actuellement et ne peut pas être relié à une recherche qui traite de ces enjeux. Elle me demande de changer les termes. J'essaie de lui expliquer, premièrement, la focale de ma recherche et rappeler ma posture. Je mets l'accent sur la volonté que l'IF a de diminuer les barrières à la diversité. Pourquoi on ferait ça [une initiative pour contrer le racisme systémique dans le recrutement] s'il n'y a pas de problème ? Ça m'a un peu déçue, car, jusqu'à maintenant, mon expérience me faisait croire que l'IF était consciente et intentionnelle dans le changement de réalité voulu et avait une sensibilité et une ouverture pour nommer les choses comme elles sont. Là, j'ai eu l'impression qu'à la fin, elle priorisait tout de même ses (IF) intérêts. Je n'ai pas beaucoup d'infos par rapport au cas judiciaire en question, mais bon c'est spécial tout de même (journal de bord, 3 août 2022).

C'est lors de cette rencontre qu'un travail de négociation sémantique plus marqué a été effectué, toujours dans l'objectif d'éviter toutes résistances face à l'accomplissement du projet d'intervention, sachant que la supérieure hiérarchique de la direction EDI devait également signer le contrat. Dans cette perspective, la chercheuse-intervenante et la direction EDI ont procédé à la réécriture du contrat de recherche partenariale. Le tableau 12 présente les modifications apportées lors de ce processus de réécriture (les sections en gras surlignent les éléments qui ont fait l'objet de négociation) :

**Tableau 11— Les modifications effectuées lors de la réécriture du contrat de recherche partenariale**

<b>Modification 1 :</b>	
<b>Version originale</b>	Racisme et discrimination systémique au travail
<b>Version négociée</b>	<b>Mise en contexte :</b> racisme et discrimination systémique en environnement de travail

<b>Modification 2 :</b>	
Version originale	En effet, encore en 2022, le racisme est bel et bien présent et est de nature systémique, car il est imbriqué dans les ramifications de notre société et de nos organisations au Québec et au Canada. La suprématie blanche, bien que lourde de sens, est le terme que je trouve le plus approprié pour expliquer et comprendre comment le racisme continue de se perpétuer. Ainsi, même s'il y a un désir des organisations à créer des milieux plus diversifiés et inclusifs, il faut prendre conscience de l'impact de la suprématie blanche et d'éduquer sur les revers de l'idéologie <i>colorblind</i> , qui pragmatiquement participe à perpétuer et à maintenir le racisme systémique et la suprématie blanche. [L'IF] désire poser des gestes concrets pour agir sur les inégalités raciales au sein de son organisation.
Version négociée	Quant à elle, [l'IF] désire poser des gestes concrets pour assurer une égalité des chances pour chacune des personnes candidates, quelle que soit sa race. C'est pourquoi elle me donne accès à son organisation pour mener une recherche-intervention qui cible la racialisation comme enjeu. En prenant une posture critique pour mener cette intervention, [l'IF] questionne l'angle de la race pour s'assurer de l'inclusion des personnes racialisées.
<b>Modification 3 :</b>	
Version originale	Compte tenu de cette focalisation et de la nature de la recherche que je veux mener, je formule la question d'intervention suivante : <b>Quelles sont les caractéristiques, processus et outils d'une approche communicationnelle de l'intervention visant l'accompagnement d'un processus de conscientisation et de changement des pratiques qui créent et perpétuent des barrières au sein de [l'IF] ?</b>
Version négociée	Quelles sont les caractéristiques, processus et outils d'une approche communicationnelle de l'intervention visant l'accompagnement d'un processus de conscientisation et de changement des pratiques ? Dans le cadre de cette recherche-intervention, j'accompagnerai l'équipe d'acquisition de talents de l'institution à prendre conscience de ses pratiques de processus d'embauche qui peuvent maintenir des barrières, ou au contraire, qui facilitent l'inclusion des minorités visibles.
<b>Modification 4 :</b>	
Version originale	Dans le cadre de cette recherche-intervention, j'accompagnerai l'équipe [de recrutement] de l'institution à prendre conscience de leurs pratiques de processus d'embauche qui perpétuent et maintiennent une culture basée sur la blanchitude organisationnelle.
Version négociée	Dans le cadre de cette recherche-intervention, j'accompagnerai l'équipe [de recrutement] de l'institution à prendre conscience de leurs pratiques de processus d'embauche qui peuvent maintenir des barrières, ou au contraire, qui facilitent l'inclusion des minorités visibles.
<b>Modification 5 :</b>	
Version originale	Amener l'équipe de recrutement à réfléchir sur les barrières vécues par les personnes candidates issues des minorités visibles (à l'interne et à l'externe), lors d'un processus de recrutement à des postes au sein de l'organisation ;

Version négociée	Amener l'équipe de recrutement à réfléchir sur les barrières vécues par les personnes candidates issues des minorités visibles (à l'interne et à l'externe), lors d'un processus de recrutement à des postes dans des institutions au Québec et au Canada ;
<b>Modification 6 :</b>	
	Identifier les pratiques communicationnelles de l'équipe de recrutement <b>qui perpétuent et participent au maintien des barrières au sein de l'organisation</b> ;
	Identifier les pratiques communicationnelles qui permettent une prise de conscience des barrières vécues par les minorités visibles ou celles qui favorisent l'inclusion au sein de [L'IF] ;
<b>Modification 7 :</b>	
Version originale	<b>Analyser les pratiques communicationnelles de conscientisation entreprises pour agir sur les problèmes de blanchitude organisationnelle.</b>
Version négociée	Proposer des pratiques communicationnelles qui permettent l'inclusion des minorités visibles en milieu de travail.

Comme il est possible de le constater dans le tableau 12, la problématique de la blanchitude organisationnelle et du racisme systémique en milieu de travail reste centrale, mais aucune affirmation ou aucun lien direct n'est fait avec l'IF. La modification 1, ajout de « mise en contexte », a pour objectif de signifier la contextualisation dans laquelle se base la recherche qui se révèle être beaucoup plus large que l'IF. Cette focale permet de mettre une distance entre les éléments qui y sont explicités — une brève littérature sur le racisme systémique en milieu de travail — et le milieu d'intervention. La modification 5 abonde dans le même sens. En effet, nous retirons la focale sur l'IF pour l'élargir à toutes les institutions au Québec et au Canada. De ce sens, une ambiguïté stratégique est exercée pour ouvrir les possibilités d'interprétations. Ainsi, nous pouvons comprendre que les barrières mentionnées ne sont donc pas nécessairement vécues par les personnes racialisées dans l'IF, mais peuvent être vécues dans n'importe quelle institution du Québec et du Canada. Dans les modifications 2-4-7, nous pouvons constater que les termes

*blanchitude organisationnelle, suprématie blanche, idéologie colorblind* ont systématiquement été changées pour des mots-valises tels qu'*égalité des chances, racialisation, angle de la race* et *posture critique* ainsi que pour des formulations balancées entre la recherche de pratiques positives et négatives, dans l'optique d'atténuer les résistances possibles face aux concepts antiracistes.

Par exemple, en adoptant les formulations « Identifier les pratiques communicationnelles qui permettent une prise de conscience des barrières vécues par les minorités visibles ou celles qui favorisent l'inclusion au sein de [L'IF] » (modification 6) ou « Proposer des pratiques communicationnelles qui permettent l'inclusion des minorités visibles en milieu de travail » (modification 7), l'objectif de recherche s'oriente davantage vers l'identification de pratiques positives que sur la recherche de celles qui génèrent les barrières et perpétuent le racisme systémique. De ce sens, nous pouvons laisser croire que l'IF est un milieu dans lequel il est possible d'identifier et ressortir de bonnes pratiques inclusives. Le tableau 13 systématisé les mots bannis et ceux qui ont été privilégiés.

**Tableau 12— Mots bannis et privilégiés du contrat de recherche-intervention**

Modifications	Mots bannis	Mots privilégiés
1	Racisme systémique	Posture critique
	Suprématie blanche	Angle de la race
2	Suprématie blanche	Égalité des chances
	Idéologie <i>colorblind</i>	Racialisation
	Racisme systémique	
3	Changement des pratiques qui créent et perpétuent des barrières	Changement de pratiques
4	L'équipe de recrutement (cibler un groupe)	Prise de conscience
	Le fait de perpétuer et de maintenir	Inclusion

	Blanchitude organisationnelle	
--	----------------------------------	--

Ces exemples nous permettent de démontrer clairement, l'approche communicationnelle de négociation mobilisée par la chercheuse-intervenante. Cette approche communicationnelle s'est déployée à travers une pratique de négociation sémantique. En effet, comme nous pouvons le constater, l'ensemble des modifications proposées servent à maintenir l'équivoque dans les communications afin d'éviter d'éventuels risques juridiques et réputationnels pour l'IF et un refus de signer qui engendreraient l'avortement du projet de thèse de la chercheuse-intervenante. La négociation sémantique a donc été mobilisée pour préserver la collaboration entre l'IF et la chercheuse-intervenante. Lors de son entrevue individuelle, la direction EDI est revenue sur cet épisode de réécriture en caractérisant ce travail de réécriture comme une tactique pour susciter une forme d'engagement et favoriser des prises de conscience (IND004). Ainsi, ce jeu sémantique est une stratégie qu'elle déploie quotidiennement pour naviguer au sein de l'IF et assurer le déploiement d'initiatives avec un potentiel transformateur. Nous reviendrons dans le chapitre 7, comment la négociation sémantique est également mobilisée par les personnes racialisées et celles impliquées dans les luttes antiracistes. Notons simplement ici que cette négociation sémantique quotidienne semble plus naturelle et ceci peut être expliqué par ce que Giroux (2006) nomme l'ambiguïté pragmatique. Effectivement, une grande attention a été portée aux détails des formulations du contrat de recherche-intervention, car celui-ci établit non seulement leur collaboration, mais aussi le cadre sémantique de la recherche-intervention. De ce sens, il s'avérait important que ce dernier soit assez ouvert pour que les membres de l'IF puissent s'y reconnaître, particulièrement la vice-présidente qui devait y apposer sa signature.

Comme nous pouvons le voir dans le tableau 14, ci-dessous, ce jeu sémantique se manifeste tout au long du processus d'entrée sur le terrain, mais c'est lors de la phase de négociation du mandat qu'il atteint son point culminant.

**Tableau 13— Liste des extraits de négociation sémantique dans le journal de bord**

Moment	Méthode	Extrait	Thèmes clés ressortis
Recherche de milieu	Journal de bord (message instantané sur Instagram)	<p>« Est-ce que tu penses que [l'IF] serait intéressée à participer à une étude qui s'intéresse à la prise de conscience des mécanismes interactionnels qui participent et perpétuent la suprématie blanche au sein d'organisation ? » (extrait d'un échange, 21 septembre 2021)</p> <p>[...] Véronique revient vers moi et me dit que je peux communiquer directement avec la direction du département EDI. Elle me donne le courriel de la directrice et m'explique que celle-ci attend mon courriel. Elle me suggère de demander un appel téléphonique de préférence et m'avertit qu'elle n'a donné aucun détail sur le thème de recherche : « j'ai utilisé le grand sujet de la diversité en disant que tu fais un doc » (journal de bord, 28 septembre 2021).</p>	<p>Présentation des intérêts de recherche sans ambiguïté</p> <p>Utilisation de mots génériques (ambiguïté stratégique)</p>
Rencontre exploratoire (possibilité de collaboration)	Journal de bord (courriel)	<p>« Je suis présentement au doctorat en communication à l'UQAM et les questions de diversité et d'inclusion sont des concepts centraux de la recherche que je veux mener. En effet, dans le cadre de mon projet doctoral j'ai décidé de mener une recherche intervention auprès d'une organisation pour analyser les processus de prise de conscience des mécanismes interactionnels qui participent et perpétuent certaines discriminations systémiques » (extrait d'un courriel, 28 septembre 2021).</p>	<p>Autocensure</p> <p>Tentative de pallier les difficultés d'accès au terrain (sujet sensible)</p>

	Journal de bord	J'anticipais la posture de l'organisation, mais je sens qu'on est sur la même longueur d'onde. L'IF veut être dans l'action et amener un changement dans les barrières. Je n'ai pas utilisé le terme suprématie blanche, mais on a parlé de « racisme systémique » et « blanchitude organisationnelle » (journal de bord, 13 octobre 2021).	Réflexion sur l'intégrité scientifique
Rencontre d'intégration (1 <sup>er</sup> jour de stage) après la signature du contrat	Journal de bord (notes de rencontre)	Elle m'explique qu'à l'IF, nous ne parlons pas en termes de privilège, mais d'obstacles qu'on rencontre ou qu'on ne rencontre pas. Elle fait un aparté pour me dire de prioriser l'utilisation des termes tels que <i>barrières, obstacles et biais inconscients</i> pour parler d'enjeux de racisme systémique ou de privilège lors des interactions avec les membres du personnel. J'ai tout de suite mentionné que c'était le terme racisme systémique que j'utilise dans ma thèse en lui rappelant le titre : « Gestion de la diversité et blanchitude organisationnelle » et elle m'a tout de suite rassuré qu'il n'y avait aucun problème (journal de bord, 1 <sup>er</sup> mars 2022).	Les mots à proscrire par rapport aux mots à privilégier Les concepts mobilisés et la posture critique Délimitations des espaces communicationnels (choix des mots en fonction du public)
Rencontre avec collègue (1 <sup>re</sup> semaine de stage)	Journal de bord (notes de rencontre)	J'ai eu ma première rencontre avec ma marraine [...] tout comme [Geneviève] elle m'explique qu'il y a un vocabulaire à privilégier dans l'IF. Par exemple, biais inconscient et discrimination. Elle m'explique que le conseil et les VP parlent des concepts polémiques, mais qu'on doit éviter leur utilisation avec les employé·e·s (journal de bord, 4 mars 2022).	Vocabulaire à privilégier Utilisation de termes génériques et moins marqués politiquement comme stratégie contre la résistance Vocabulaire approprié aux différents échelons hiérarchiques
Échanges lors de la	Journal de bord	Elle me parle d'un enjeu qui peut avoir un impact sur ma thèse. Elle relève les termes qui sont abordés (racisme systémique et suprématie blanche). Elle explique que l'IF se défend d'une plainte présentement	Utilisation des mots <i>racisme systémique</i> comme risque juridique pour l'organisation Utilisation de termes neutres et génériques

rédaction de contrat	<p>et ne peut pas être relié à une recherche qui traite de ces enjeux. Elle me demande de changer les termes. J'essaie de lui expliquer, premièrement, la focale de ma recherche et rappeler ma posture. Je mets l'accent sur la volonté que l'IF a de diminuer les barrières à la diversité. Pourquoi on ferait ça [une initiative pour contrer le racisme systémique dans le recrutement] s'il n'y a pas de problème ? Ça m'a un peu déçue, car, jusqu'à maintenant, mon expérience me faisait croire que l'IF était consciente et intentionnelle dans le changement de réalité voulu et avait une sensibilité et une ouverture pour nommer les choses comme elles sont. Là, j'ai eu l'impression qu'à la fin, elle priorisait tout de même ses (IF) intérêts. Je n'ai pas beaucoup d'info par rapport au cas judiciaire en question, mais bon, c'est spécial tout de même (journal de bord, 3 août 2022).</p>	<p>comme stratégie pour éviter l'avortement du projet (refus de signer), puisque c'est un document qui est diffusé à l'externe</p>
Journal de bord (rencontre de réécriture)	Contrat négocié	<p>Processus d'ambiguïté stratégique Ouverture de sens (signifiant flottant)</p>

### 6.1.1 Le développement d'une initiative d'accompagnement : Une approche communicationnelle négociée

À la lumière des données présentées dans cette section (6.1), nous pouvons dénoter que la volonté de la chercheuse-intervenante d'interroger la blanchitude organisationnelle et de ce sens, nommer, décentrer et démasquer cette réalité oppressive a été confronté à l'approche communicationnelle de gestion de la diversité ambivalente de l'IF. Cette confrontation s'est soldée par une négociation,

principalement sémantique, pour la chercheuse-intervenante. Cette négociation sémantique a d'ailleurs été observée aussi chez le personnel racialisé et les personnes engagées dans la mise en place des initiatives. En sommes, cette négociation s'est avérée nécessaire pour être en mesure de développer et mettre en place le projet d'accompagnement. De ce sens, sans s'ancrer dans une vision *colorblind*, la chercheuse-intervenante a dû mobiliser une approche communicationnelle de négociation et déployer des stratégies d'intervention permettant d'interroger la blanchitude organisationnelle, sans la nommer telle quelle. Néanmoins, le déploiement de cette stratégie avec l'IF les amène tout de même à une confrontation qui met en lumière les rapports de pouvoir dans un processus qui recentre ou masque la blanchitude. Nous pouvons donc affirmer que, dans un sens, cette négociation sémantique exercée par la chercheuse-intervenante et l'IF a favorisé la mise en évidence, de la pratique ambivalente de l'IF et de ces zones dans lesquelles elle pouvait participer au maintien et au renforcement du statu quo.

## **6.2 Comment interroger la blanchitude organisationnelle sans la nommer : stratégies d'intervention**

Dans la section précédente, nous avons pu constater comment l'approche de la chercheuse-intervenante a été influencée par l'approche ambivalente de l'IF, toujours dans l'objectif d'interroger la blanchitude, la chercheuse-intervenante a dû s'adapter au contexte de l'organisation. Dans cette section, nous présenterons les stratégies d'intervention élaborées en cohérence avec l'approche communicationnelle de la négociation, mises en œuvre pour développer cette intervention.

### **6.2.1 Les effets ambivalents d'une approche centrée sur les biais inconscients**

La première stratégie que la chercheuse-intervenante a adoptée pour élaborer et instaurer une démarche de conscientisation de la blanchitude organisationnelle au sein de l'IF a consisté à centrer son intervention sur les biais inconscients. Cette décision stratégique, telle qu'explicitée dans la section 6.1, était une forme de négociation sémantique pour permettre la mise en place de cette initiative. Bien que cette stratégie semble, à priori, s'éloigner de l'approche communicationnelle de gestion de la diversité privilégiée par la chercheuse-intervenante. Cet accent mis sur les biais inconscients a permis de ressortir deux constats pertinents dans l'analyse de cette thèse qui ont finalement favorisé la remise en question de la blanchitude : la vision des biais inconscients par les personnes recruteuses et les actions qu'elles mobilisent pour être en mesure de contrer ces barrières (que nous présenterons dans le chapitre 7). Ainsi, le développement d'une démarche axée sur les biais inconscients à favoriser une articulation entre réflexions, conscientisation et action, générant des avantages et des limites pour la conscientisation et la transformation objective de la réalité (TOR). Dans cette section, nous commencerons par présenter les barrières pour personnes racialisées selon l'équipe de recrutement avant de présenter leurs visions des biais inconscients et l'impact de ces réalisations dans le processus de recherche-intervention. Ces éléments nous permettront de répondre à la deuxième sous-question : quelle est la stratégie d'intervention à mettre en place dans l'accompagnement d'une initiative de gestion de la diversité pour favoriser la prise de conscience du racisme systémique dans les pratiques de recrutement et faciliter leur transformation.

#### **6.2.1.1 Les barrières au recrutement pour les personnes racialisées**

Dans une optique de susciter un processus réflexif, la première question posée aux personnes participantes de l'équipe de recrutement était la suivante : comment perçois-tu les barrières que peuvent expérimenter les personnes racialisées dans leur développement professionnel et dans les processus de recrutement ?

En analysant les réponses à cette question, nous pouvons constater que toutes les personnes répondantes de l'équipe de recrutement font une distinction entre les personnes issues directement de l'immigration et celles qui appartiennent à des communautés ethniques ou culturelles. Trois personnes répondantes sur quatre ont mentionné les barrières vécues dans un contexte d'immigration de prime abord.

Extrait 1 :

Les barrières, eh bien... si on prend, par exemple, les nouveaux immigrants, mais c'est sûr que, parfois, la réalité n'est pas la même qu'à l'extérieur. Tu sais, dans l'expérience professionnelle à l'extérieur, ils viennent, mais s'ils n'ont pas d'expérience canadienne. Quelquefois, on reçoit des candidats et ils ont une belle expérience [en institution financière], mais ce sont des plus petites [institutions financières], donc le mode de fonctionnement peut-être [n'est] pas la même chose qu'à [l'IF]. Tu sais, nous, c'est une plus grande [institution financière] ; on a plus de processus, donc ça serait peut-être des barrières de ce genre-là [réflexion] (extrait RE001).

Extrait 2 :

[...] Ça va dépendre, en fait, depuis combien de temps cette personne-là est au Canada. Donc c'est sûr, quand quelqu'un de l'étranger vient d'arriver au Canada, il n'a pas tous les outils. On ne va pas se mentir : [la personne] n'a pas tous les outils pour trouver un emploi (extrait RE002).

Extrait 3 :

Ouais, les barrières. En fait, ça dépend du statut de la personne, c'est à dire si elle arrive au Canada, elle va avoir des préoccupations, si tu veux, qui sont peut-être louables, mais encore là (extrait RE004).

Ces trois extraits démontrent brièvement cette reconnaissance d'un parcours plus complexe et parsemé de barrières pour les personnes dont le statut est considéré comme plus précaire. Les données colligées permettent de cibler trois grandes barrières pour les personnes immigrantes : le manque de connaissances sur le fonctionnement des marchés du travail canadien et québécois, les biais des gestionnaires et la connaissance de la langue française.

En effet, selon les personnes interrogées sur le recrutement, les nouveaux arrivants sont immédiatement perçus comme faisant face à des obstacles à l'emploi, car ils ne possèdent pas les « outils » nécessaires pour trouver un emploi au Canada. Ces outils sont, en d'autres mots, les connaissances nécessaires qui permettraient aux personnes immigrantes de naviguer sur le marché de l'emploi.

La répondante RE003, face à la réalité des personnes immigrantes, considère que l'un des obstacles vécus ressort des croyances véhiculées à l'intérieur des communautés et des organismes d'aide aux personnes immigrantes :

Je pense que c'est puis encore là, c'est vraiment un biais, pis une perception dans le sens où les gens qui arrivent ici, ils se font dire, il faut que tu rentres dans un poste en agent au téléphone, il faut que tu rentres dans un poste en service à clientèle pour débuter ta carrière [dans l'IF]. Ainsi, c'est la majorité des gens qui postulent justement parce que c'est un peu les conseils qui leur sont donnés par même les gens qui travaillent dans les organismes parfois ou le genre de consultant qui est là pour aider les immigrants ou même dans leur pays, c'est ce qu'ils se font dire, puis la majorité, ils viennent de la diversité.

Cela étant, je trouve que c'est là où, justement, ils peuvent être bloqués ailleurs parce que, justement, ils arrivent avec un super gros bagage de l'externe dans des rôles d'agent et ce n'est pas tous les gestionnaires qui vont avoir l'ouverture de dire « OK, mais il faudrait qu'ils passent directement dans un rôle de gestionnaire ou il faudrait qu'ils passent par un autre rôle pour apprendre ». Mais pourquoi ? Ils ont déjà une super belle expérience à l'extérieur ! Ça fait que, quand ils vont grandir à l'interne dans les [centres contacts], cela va prendre un temps pour qu'ils aillent dans un autre secteur (extrait RE003).

Cet extrait nous permet de constater comment les personnes immigrantes, bien que possédant une expérience professionnelle pertinente et des compétences requises pour des postes de plus haut niveau, sont souvent agglomérées dans des postes d'entrée. Cette réalité est causée en partie par les biais des gestionnaires qui peuvent remettre en question les expériences à l'étranger, mais aussi par les informations informelles qui se propagent dans les différents réseaux des nouveaux arrivants. Cette remise en question des expériences professionnelles à l'étranger est ressortie, lors de différentes entrevues.

C'est pas mal ça là... déjà, c'est ça là. J'aimerais ça être consciente de si j'ai des biais, tu sais, des biais inconscients là, mais j'essaie de faire abstraction, tu sais, et puis même quand y a une expérience pertinente, et bien, tu sais, je prends la peine de leur parler là pour une première entrevue. Mais tu sais, quelquefois, ce sont les gestionnaires qui nous disent « Ah ben, l'expérience dans un autre pays n'est pas nécessairement pertinente pour ce dont j'ai besoin au niveau de la grosseur, mettons des projets ou de la gestion de projets ou des implications là » (extrait RE001).

Cet extrait démontre parfaitement comment les biais conscients ou inconscients des gestionnaires viennent maintenir des barrières pour les personnes issues de l'immigration. Les perceptions souvent négatives ou du moins inconnues de l'étranger se révèlent comme un bloquant. À cette réalité, la personne répondante RE004 affirme que celle-ci peut varier selon les professions pratiquées :

Ce que j'essaie de leur faire comprendre toujours, quand ça s'applique naturellement, c'est de les faire comprendre que les acquis antérieurs ne vont pas rester nécessairement. L'expérience va rester, mais il va falloir aller retravailler les acquis. Dans certains contextes et dans d'autres contextes, non. En fait, dans les TI, on n'a pas besoin de retravailler leur contexte antérieur, mais peut-être que, si tu travaillais comme avocat ou si tu travaillais en comptabilité, il y a des équivalences internationales. Mais il va avoir des équivalences à faire, donc c'est le contexte d'immigration qui est assez important sinon (extrait RE004).

De ce sens, les professions pratiquées qui vont demander une adaptation et une remise à niveau vont demander un plus grand effort tandis que, des professions considérées comme comportant des savoirs internationaux, tels que les TI, vont être plus faciles d'accès. Sur une autre note, au-delà du statut au Canada et du parcours migratoire, l'autre élément ressortant comme une barrière pour certaines personnes répondantes est la maîtrise de la langue française.

RE001 : Ben, j'aimerais ça qu'il n'y en ait pas là. Ouais, mais c'est ça. Je ne pourrais pas vraiment le dire. Je n'ai pas de réponse précise. S'il y a vraiment une barrière, c'est peut-être au niveau de la langue. Si les candidats parlent bien français, je ne vois rien en particulier.

Stacey : Donc, si les candidats parlent bien le français, [il n'y a] pas nécessairement [de barrières], mais s'ils ont de la difficulté en français, là tu pourrais voir une barrière.

RE001 : Ouais. Ben, tu sais, quelquefois, quand il y a des accents très fort [réflexion]... Ça dépend toujours de c'est quoi le poste, l'ouverture des gestionnaires. Mais à date, je n'ai pas vraiment eu d'autres barrières que ça là.

Cet élément est ressorti aussi dans la séance de coaching de la personne participante RE002, qui expliquait comment la langue pouvait être un point décisif pour les gestionnaires. À cet effet, elle tente de cerner la nécessité du niveau linguistique demandé pour le poste avec le gestionnaire. Par exemple, RE002 affirme questionner les gestionnaires qui demandent un niveau élevé en français pour des postes de développeurs qui n'ont aucun contact avec la clientèle et passe la majeure partie de leur journée à coder. De plus, en parlant des barrières relatives à la langue, RE002 affirme que, dans son emploi précédent, une discrimination directe était faite pour les jeunes professionnels qui sortaient de l'université avec un visa de travail et qui ne parlaient pas déjà le français. Certaines organisations refusaient systématiquement de les embaucher et justifiaient ce comportement par l'application de lois gouvernementales québécoises.

**Tableau 14 — Barrières dans le processus de recrutement**

<b>Barrières dans le processus de recrutement</b>	<b>Personnes répondantes</b>
Expériences professionnelles à l'étranger non reconnues	RE001 RE002 RE004
La langue – La connaissance de la langue française – L'accent – L'application des lois relatives à l'utilisation de la langue française au Québec	RE001 RE002
La présence de biais inconscients chez les gestionnaires ou la personne recruteuse	RE001 RE002 RE003
Racisme direct ou indirect	RE002 RE003
Porte fermée (gestionnaire) clientèle	RE001 RE002 RE003
Des affichages pas totalement inclusifs	RE003
Des pratiques courantes exclusives (p. ex., la notion de <i>fit</i> )	RE001 RE003
Manque d'opportunité relatif aux réseaux restreints	RE004

Cette réalisation des barrières vécues par les personnes racialisées, particulièrement celles issues d'un processus d'immigration, suggère une certaine prise de conscience des personnes de l'équipe de recrutement. Cependant, la perception des personnes de l'équipe de recrutement diffère quant à la nature des biais inconscients.

#### **6.2.1.2 Deux lectures contrastées des biais inconscients dans les pratiques de recrutement**

Effectivement, la problématique des biais inconscients, telle que développée dans le chapitre 3, ressort aussi de manière significative dans les échanges avec les deux groupes : personnes engagées et personne recruteuse. À travers les données colligées, nous pouvons dénoter que les biais

inconscients sont souvent perçus selon deux visions différentes : le biais inconscient comme la source des inégalités ou le biais inconscient comme une manifestation d'une idéologie de suprématie blanche. La première vision s'argumente parfois difficilement ou semble obnubiler la complexité systémique et idéologique qui se cache derrière les biais inconscients. De plus, certaines personnes répondantes semblent même osciller entre les deux visions : d'une part, elles identifient les biais inconscients comme une manifestation d'une idéologie raciste, telle que la suprématie blanche ; d'autre part, elles adoptent des méthodes d'intervention qui relèvent d'une approche plus simpliste, considérant les biais comme la source principale des inégalités.

Les extraits suivants, tirés de la séance de coaching avec RE003, dénotent parfaitement une vision des biais inconscients comme source des inégalités. En discutant des barrières relatives à l'avancement professionnel du personnel racialisé dans les centres contacts, la répondante affirme que les biais peuvent être la source des barrières :

Stacey : Qu'est-ce qui pourrait expliquer ceci ? Est-ce que c'est encore l'enjeu de ne pas avoir une connaissance globale de l'organisation ?

RE003 : Non, je pense que c'est culturel aussi de la part des gestionnaires ou les gestionnaires mêmes [des centres contacts] qui vont faire grandir leur personnel. Ils croient à l'évolution de leurs employés et ils vont vouloir les faire cheminer à l'intérieur même des [centres contacts] parce qu'il y a la possibilité de grandir. C'est quand même, 1500 personnes employées, mais ce sont plus les autres groupes. Il y a l'un et il y a encore une perception où il y a. « Ah, mais là, ils viennent de centre contact, il connaît juste ça, les centres contacts ; non ça ne sera pas possible pour moi. Il n'a pas l'expérience en projet ou il n'a pas l'expérience en TI ou il n'a pas l'expérience en... » Je pense que ça reste encore des biais là que les autres gestionnaires ont envers les employés des centres contacts.

Effectivement, le contexte dans ce cas-ci est très important, car les centres contacts représentent la plus grande agglomération de personnes racialisées dans l'IF et sont aussi beaucoup des postes d'entrée. Néanmoins, comme mentionné dans la section précédente (6.1.1.2), les personnes

racialisées composant ce département sont souvent surqualifiées pour les postes qu'ils occupent ayant une expérience significative à l'étranger qui n'est pas toujours reconnu. De plus, pour certains, leur entrée dans un centre contact est aussi encouragée par les personnes de leur réseau, bien qu'ils auraient pu directement postuler pour d'autres postes de plus haut niveau. Cela étant dit, selon la répondante RE003, les biais et les perceptions négatives qu'entretiennent certains gestionnaires produisent des inégalités pour ces personnes racialisées. Dans un autre contexte, tel que celui des succursales, elle affirme aussi que les biais des gestionnaires par rapport à ce que les clients désirent suscitent des inégalités : « Je ne sais pas si je réponds à ta question, mais j'ai l'impression qu'il y a le fait que les gestionnaires eux-mêmes ont parfois un certain biais, puis ils ont l'impression que le client n'acceptera pas une personne différente » (extrait RE003). Dans la même lignée, cette répondante réitère l'importance de faire des formations sur les biais inconscients pour contrecarrer cette problématique : [...], mais je pense que, tu sais, à un moment donné, on avait une première vice-présidente qui faisait une espèce de formation sur les biais inconscients. Ça, je trouve que ça a aidé beaucoup à avoir une ouverture (extrait RE003).

Cette vision est également adoptée par la personne répondante RE004 qui, quant à elle, ne dénote aucune barrière pour les personnes racialisées qui ne se retrouvent pas dans un processus d'immigration. Selon ses propos, il n'a aucune conscience de barrières auxquelles pourraient être confrontées des personnes racialisées dans leur processus de recrutement à l'intérieur de l'IF : « Le contexte pour les minorités visibles, je dirais que [dans l'IF], on est tellement ouvert à la diversité qu'il n'y en a pas de barrières. Je ne vois pas vraiment la barrière que ça pourrait être. Je veux dire, il n'y en a pas, on est tous des humains là, c'est qu'il n'y en a pas vraiment » (extrait, RE004). Ainsi, en partant de ce postulat, RE004 affirme que ce sont les personnes racialisées qui peuvent percevoir des barrières qui n'existent pas nécessairement et que, pour pallier ces inquiétudes, il

pose des actions pour rassurer la personne candidate : « Alors, moi, la barrière que je perçois, c'est plutôt dans les yeux du candidat. Donc, je vois que le candidat a des craintes par rapport à ce moment-là, je le rassure. Puis je lui parle de diversité » (extrait RE004).

Nous pouvons établir un lien entre cette perspective des biais présents chez les personnes racialisées et les propos de la personne répondante IND003. Lors de l'entrevue individuelle, cette répondante n'utilise pas le terme biais dans son entrevue, mais privilégie des termes tels que *bloquants, microagressions et non-dits*. Bien que ces propos semblent majoritairement cadrer dans une vision systémique que nous aborderons plus loin, son discours peut s'apparenter à cette vision des biais inconscients comme source des inégalités. Par exemple, lorsque nous parlions des bloquants, IND003 affirme que :

Moi, je pense qu'il y a des bloquants organisationnels qui viennent créer des bloquants individuels au niveau de la perception. Donc, encore une fois, si je vois qu'on n'embauche pas des gens racisés et puis, là, je ne parle pas seulement des Noirs ; je te parle de tout ce qui est non québécois de souche. Moi, ce que ça me renvoie, c'est que tu n'es pas accepté ici. Donc, si je vais appliquer et que je ne suis pas prise et qu'on ne me donne pas de « feedback » qui me permet de mieux faire la prochaine fois, ça vient confirmer. Et ça m'enlève cette confiance de dire « oui, j'ai de la place ici ; je peux contribuer donc ». Je pense que les problèmes organisationnels peuvent renvoyer au niveau personnel. C'est vraiment qu'il y a beaucoup de confiance en soi que je trouve qui diminue (extrait IND003).

Cette perspective des biais inconscients comme étant la source des inégalités, qui avait aussi été nommée par la personne répondante RE003, peut invisibiliser les impacts réels du racisme systémique :

Et j'ai l'impression aussi que l'employé lui-même, il... — puis ça, c'est sans jugement-là —, il va s'apitoyer parfois sur son sort. En se disant qu'il ne postulerait pas parce qu'il ne

l'aurait pas. C'est un peu l'impression que j'ai. En revanche, je ne l'entends jamais dans les échanges en entrevue de présélection, je ne sais pas si c'est ça (extrait RE003).

Cette vision, qui expliquerait le manque de diversité dans certains niveaux de l'IF, ne concorde pas avec les autres données collectées. En effet, selon l'étude présentée dans le chapitre 3, effectuée par l'équipe de ressources humaines. Les personnes racialisées avaient souvent un profil « de postulant en série » avec, en moyenne, 10 postes. Cette statistique interne démontre que les personnes racialisées, peu importe si elles croient pouvoir obtenir le poste ou non, tentent tout de même leur chance et ne parviennent pas à avancer dans l'organisation au même rythme que leurs collègues non racialisés.

Ainsi, d'un côté, nous pouvons percevoir cette réticence des personnes racialisées à postuler dans des postes en raison de biais et de croyances limitantes en ce qui a trait à la place de la diversité dans le milieu (RE003-RE004) et d'un autre côté, voir cette réticence comme l'une des conséquences de ce racisme systémique qui vient impacter la confiance en soi des personnes racialisées (IND003). C'est dans cette vision holistique que la majorité des personnes répondantes — de l'équipe de recrutement et des entrevues individuelles — définissaient, en leurs mots, les biais inconscients comme une manifestation d'une problématique systémique beaucoup plus complexe. Tout d'abord, certaines personnes faisaient des liens directs entre les biais inconscients portés par des individus sur l'organisation en général :

C'est pour ça que faire la différence pour moi entre un bloquant individuel et organisationnel d'une manière empirique... oui, il y a une différence, mais, dans les faits c'est la même chose. Parce qu'à partir du moment où je rencontre quelqu'un dans un poste supérieur qui ne me donne pas la « job » pour ce que je fais bien à cause de son biais à lui, pour moi, il occupe un poste où ses décisions individuelles ont un impact organisationnel. Donc, son biais individuel devient un biais organisationnel (extrait IND005).

Cet extrait démontre que les biais inconscients des personnes en position d'autorité qui détiennent un pouvoir organisationnel, tel que celui de recruter et de promouvoir des gens, peuvent générer des inégalités organisationnelles pour les personnes racialisées. Abondant dans le même sens, IND005 dénonce les stratégies d'intervention qui tentent de remettre la responsabilité des difficultés d'avancement sur les personnes racialisées, en ciblant des compétences qui ne seraient potentiellement pas requises :

Mais c'est toujours les mêmes qui passent en avant. On te dit d'améliorer certaines choses. Tu les améliores, mais d'autres commettent les mêmes erreurs et passent à côté. Et là, je ne dis pas que ça arrive uniquement aux personnes racialisées ; ça arrive aux autres, mais c'est un *compounding effect* pour les personnes racialisées parce qu'après, elles doivent aussi négocier le biais de similitude que les gens peuvent avoir envers elles pour accéder aux promotions et autres postes. Donc, tout ça, ce sont des barrières qui sont très présentes (extrait IND005).

Cette réalité dénoncée montre que les biais inconscients ne sont qu'une composante mineure d'un phénomène beaucoup plus complexe. Pour l'expliciter, un grand nombre de personnes répondantes reviennent à l'exemple des centres contacts qui illustrent les enjeux relatifs à la répartition inégale des personnes racialisées au sein de l'IF. En voici quelques extraits :

Mais vous allez percevoir quand on va regarder les statistiques et qu'on va voir que oui, on a peut-être atteint, peut-être 25 % de minorités visibles de personnes racialisées [dans l'IF], mais où sont toutes ces personnes-là ? 50 % sont dans les centres de contact et l'autre 50 % est pris à des niveaux plus bas dans la hiérarchie. Ça crée un problème [parce que] plus on monte, moins il y en a, donc ça démontre une barrière très réelle pour quelqu'un qui vient de l'extérieur. Il se demande ce qui se passe. Comment ça se fait que ces gens-là n'arrivent pas à gravir les échelons ? Ce n'est pas parce qu'ils sont moins intelligents. De toute évidence, il y a une problématique de biais qui fait en sorte qu'on limite leurs possibilités. Donc, on travaille là-dessus (extrait IND005).

Il pourrait y avoir d'autres biais que celui de similitude au niveau du recruteur et de l'employé que d'accéder à des niveaux plus élevés, ça peut être plus difficile. Je pense qu'il y a clairement un biais au niveau de notre processus de recrutement, puis de nos

opportunités de croissance. Nos personnes des minorités visibles sont concentrées surtout à des niveaux plus bas. Il y a moins de personnes des minorités visibles dans des secteurs comme les ressources humaines ou la haute direction. Ils sont beaucoup plus dans les postes d'entrée. Comme les succursales, les centres d'appel, les opérations. On en a beaucoup aux opérations. Donc, tu sais... Je pense que juste la façon dont notre main-d'œuvre est répartie signale un problème au niveau de notre recrutement pis de notre développement d'opportunités. Est-ce que c'est conscient ? Je ne pense pas, mais est-ce que c'est inconscient pis on perdure en s'entêtant de ne pas vouloir le changer ? Oui, donc c'est comme ça que je pense que je le vois. Pour le moment, il y a peut-être d'autres éléments que j'essaie de penser autres que le recrutement, mais c'est lui (extrait IND001).

Au niveau du centre d'appel, c'est juste la gestionnaire. Sincèrement, je pense que c'est juste la gestionnaire [qui est Québécoise de souche]. Puis deux seniors qui sont des Québécois de souche, mais le reste de ceux qui prennent le téléphone, c'est encore une fois des gens racialisés. Donc tu vois, c'est là où je vois les blocages. En fait, il y a tellement de blocages à ce niveau-là (extrait IND003).

Ces trois extraits démontrent, chacun à leur façon, la manière dont la surreprésentation des personnes racialisées dans des postes d'entrées et de niveau plus bas révèle une problématique systémique. De plus, en faisant dialoguer ces extraits aux propos de RE003 qui représentait une vision des biais comme source des inégalités, nous pouvons constater qu'effectivement, les biais de ces gestionnaires ne peuvent pas être abordés de manière isolée, car ils s'inscrivent dans un système plus complexe qui renforce et perpétue des inégalités pour les personnes racialisées. Dans le même ordre d'idée, IND004 affirme ceci :

Ah, le principal enjeu que les personnes racialisées rencontrent, ce sont les biais des personnes qui sont en face d'eux. Biais et stéréotypes divers et variés. En fait, c'est une forme de banalisation ou de manque de conscience. Effectivement, il y a plein de gens qui disent « Mais on fait la même chose pour tout le monde ». Il n'y a pas de différence dans ce qu'on fait, tu sais, donc le fait de sous-estimer certains obstacles qui peuvent être présents... C'est quand on fait des vidéos là, puis qu'on se fait dire « Non, mais ça n'arrive pas à ce genre de choses ou presque jamais. Vous ne pouvez pas dire que ça arrive tous les jours ». Je pense qu'au centre d'appel, tous les jours, il y a quelqu'un qui se fait parler de son accent. Donc, je pense qu'il y a un enjeu d'éducation, hein ? En fait du coup, les gens ne voient pas ce qu'ils ne connaissent pas, puis ils ont tendance à le minimiser. Donc, pour moi, il y a un

enjeu de maturité là. Les travaux qu'on a faits avec [prénom d'un consultant externe], c'est sur la compétence interculturelle au sens large de la compétence interculturelle, mais de la capacité de s'adapter à la différence et, en fait, beaucoup. C'est une forme de déni ou de minimalisation, en fait, aujourd'hui. Donc, pour moi, ça, c'est une vraie barrière, c'est le fait que les gens ne savent pas ce qu'ils ne savent pas et puis ne peuvent pas l'adresser, puisqu'ils pensent encore ou préfèrent penser que ça n'existe pas (extrait IND004).

Cette banalisation ou cette diminution des obstacles et des barrières vécues par les personnes racialisées ainsi que cette incapacité à les adresser ouvertement transparaît fortement dans les données. Dans la continuité des propos d'IND004, qui dénote un manque de conscientisation de ce racisme insidieux, plusieurs personnes répondantes (RE002, IND002, IND003 et IND005) font également référence à cette difficulté d'expliciter à leurs collègues les dérives du concept d'égalité, sachant pertinemment que leur expérience employée est significativement différente.

Au-delà des visions distinctes des biais inconscients, les différentes personnes répondantes affirment que la notion de *fit*, très présente en ressources humaines, permettrait de dissimuler des sélections souvent arbitraires et discriminatoires. Ces propos viennent réitérer et renforcer l'argument voulant que la problématique soit avant tout structurelle. Alors que le *fit* est un élément recherché pour prioriser des personnes candidates, les biais de similitudes et la volonté des gestionnaires de recherche des personnes qui ressemblent à leur équipe, génèrent des barrières et des bloquants pour les personnes racialisées. IND001 l'explique de cette façon :

OK en général, c'est quoi les bloquants qui peuvent être vécus ? Ben, c'est sûr que tu peux avoir des blocages au niveau de la confiance de la part de ton gestionnaire ou de tes collègues. Ça, c'est un bloquant qui peut être vécu. Euh, le *fit* de personnalité, gestionnaire, collègue... Ça aussi, ça peut en être un. Les différences culturelles, de ne pas se comprendre, de communiquer de façon différente, c'est tout ce volet là, en fait, tout le volet genre *fit* de personnalité, confiance envers les gestionnaires. Une différence culturelle qui peut être incomprise par moment. Tout ce volet-là peut être un bloquant (extrait IND001).

En parlant de son expérience de recrutement RE003, quant à elle, nous parle de la difficulté de contourner la notion de *fit* avec les gestionnaires lorsqu'elle dénote que celle-ci se fait au détriment des compétences.

RE003 : Ah, bah... Ça va dépendre... Mais oui, le *fit*.... Ouais, enfin pas avec moi. Quelquefois, ça m'est déjà arrivé de dire au gestionnaire « Tu ne peux pas avoir tout le monde pareil parce que c'est peu importe d'où vient la personne. La diversité, ça amène quelqu'un qui est complètement différent de vous, mais ça va apporter du bon à l'équipe. On ne peut pas être tous pareils parce que, si on est tous pareils, peut-être que tu n'avances pas nécessairement. Tu sais... tu ne vas pas être challengé, vous allez être tous pareils ». C'est un peu là que je vais, mais c'est tout le temps « Eh non, s'il n'y a pas de *fit* avec moi, il n'y aura pas de *fit* avec l'équipe ».

Parfois, c'est difficile de les influencer parce que je peux comprendre aussi quand il n'y a pas de *fit* là. Mais oui, il peut avoir une discrimination à ce moment. Et c'est un peu plus difficile à ce niveau-là.

[...]

RE003 : Oui, des fois, je peux les challenger. [...] J'amène tout le discours comme je te le disais tantôt : « Tu sais, ça prend de la diversité. Tu sais, comme je dirais, une personne qui ne pense pas comme toi, mais c'est ça qui est super intéressant parce que ça va te permettre de challenger ». Je les amène là. Est-ce que tu veux quelqu'un qui est pareil comme toi, qui va garder la même continuité ou qui va t'amener ailleurs ? Je les fais réfléchir un peu comme ça, mais parfois on me répond : « Ouais, non. S'il n'y a pas de *fit* avec moi, il n'y aura pas de *fit* avec l'équipe ». Alors au bout du compte, c'est toi qui vas le gérer et c'est toi qui vas travailler avec. Pas moi.

Stacey : Est-ce que, quelquefois, tu as l'impression que c'est comme la carte magique à sortir ? Comme si le *fit*, c'est le deal « breaker » ?

RE003 : Parfois. Parfois aussi, c'est une excuse, j'ai l'impression : « Ah non, il y a... ». OK, mais c'est pas vraiment le fait... c'est autre chose. [rires]

Ces extraits de la séance de coaching avec la personne participante RE003 démontrent comment la notion de *fit* peut être instrumentalisée pour perpétuer le racisme systémique. Bien qu'elle tente de

l’aborder comme un biais inconscient et de faire prendre conscience aux gestionnaires des impacts positifs de la diversité, cette notion ressort comme une excuse pour ne pas embaucher des personnes issues de la diversité. De façon plus explicite, RE002 partage, quant à elle, des enjeux vécus dans son ancien poste de recrutement en agence, où la notion de *fit* et de biais inconscients est devenue explicitement discriminatoire. Par exemple, elle a partagé une situation où ses anciens employeurs refusaient de soumettre la candidature d’un homme sikh à leur client, car ils recherchaient la qualité et non la quantité. Elle avait donc suggéré à ce candidat, d’appliquer directement via le processus interne de l’organisation et il avait été sélectionné pour le poste. La répondante RE002, n’utilise pas le terme biais inconscients lors de notre discussion, mais privilégie le terme racisme. Néanmoins, nous pouvons établir un lien direct avec ce que les autres personnes répondantes caractérisent de biais inconscients liés à la notion de *fit* dans l’extrait suivant :

Non, c’est juste que, comme je disais plus tôt, malheureusement, là où j’étais, c’était que des blancs français. La plupart, donc, arrivent avec leur racisme déjà français et viennent ici. J’en connais des racistes français qui vivent ici malheureusement. Et voilà du coup, ils essaient d’appliquer la même chose qu’ils ont faite en France. Ils essaient de l’appliquer ici, donc en entachant bien évidemment la réputation de l’entreprise : « On m’a dit plusieurs fois « Je ne veux pas parce qu’on veut de la qualité et nos clients aussi ». [...] Il m’avait dit une fois « Non, on veut des gens qui ont de l’expérience québécoise et qui parlent français et qui ont un nom français, comme Vidéotron. Ils ne veulent que des gens, que des Québécois, avec un nom bien québécois », mais en fait pas du tout (extrait RE002).

Ici nous pouvons voir qu’un biais direct est associé au nom de famille. Ainsi, une personne qui n’a pas un nom à consonance québécoise « de souche »<sup>20</sup> est directement discriminée et perçue comme non adéquate pour travailler dans certaines organisations.

---

<sup>20</sup> Expression utilisée par la répondante RE002.

Finalement, un autre élément qui a émergé de l'analyse des données concerne la crainte de commettre des biais. Deux personnes répondantes (RE001 et RE003) ont exprimé leur crainte de commettre des biais inconscients. À l'instar de cette crainte, RE001, n'étant pas elle-même une personne racialisée, a décidé de faire abstraction de la composante raciale. Regardons deux extraits qui illustrent ceci :

RE001 : Ah, ça pourrait, mais c'est difficile à juger. Tu as la culture, la personnalité de la personne. Fais que j'essaie de ne pas... moi, je n'aime pas ça voir ça comme noir ou blanc ou de tout mettre des personnes dans le même panier et faire une hypothèse avec ça ou un préjugé. Je ne veux pas nécessairement dire que c'est relié à une culture, mais peut-être ceux qui viennent des pays du Moyen-Orient, de l'Afrique du Nord, ben, justement quand je leur demande dans les premières questions, là c'est ça, il y a souvent un manque de synthèse. Quand je leur demande pourquoi ils ont appliqué, ils vont répondre et après ils vont commencer à me parler de leur expérience, le « pourquoi du comment » et à faire des liens, mais ce n'est pas vraiment ça que j'ai demandé. Donc je me dis que c'est peut-être culturel, que, pour eux, c'est comme ça que ça fonctionne et qu'ils sont habitués. [silence] Donc c'est ça, pour répondre à ta question, j'ai plus vu ça pour des personnes qui viennent de l'Afrique du Nord, mais encore là, je ne sais pas si c'est culturel ou c'est simplement un trait de personnalité.

[...]

RE001 : Ouais, c'est ça, ça peut être aussi reflété dans les différentes communautés culturelles. Là, tu sais, comme on parle des Asiatiques aussi, c'est quelqu'un qui va être plus sobre ou, tu sais, plus sérieux. Mais ça, c'est... parce que tu ne peux pas avoir de biais. Tu veux bien, mais...

Ces extraits démontrent que, par peur de posséder des biais envers certaines communautés, elle décide d'adapter une vision *colorblind*, et donc de faire abstraction de l'identité culturelle ou raciale et d'ignorer l'impact que pourrait avoir la racialisation dans l'organisation. Cette réalité se reflète aussi avec des échanges avec les gestionnaires lors desquels elle ressent un certain inconfort :

J'aimerais ça être consciente si j'ai des biais, tu sais des biais inconscients là, mais j'essaie de faire abstraction, tu sais, et puis, même quand il y a une expérience pertinente, ben, tu

sais, je prends la peine de leur parler pour une première entrevue. Mais, tu sais, quelquefois, ce sont les gestionnaires qui nous disent : « Ah ben, l'expérience dans un autre pays n'est pas nécessairement pertinente pour ce dont j'ai besoin au niveau de la grosseur des projets ou de la gestion de projets ou des implications (extrait de RE001).

Bien que les personnes au recrutement puissent également entretenir des biais inconscients qui influencent leur prise de décision, il ressort de cela que, dans 3 séances de coaching sur 4 (RE001, RE002 et RE003), les barrières étaient principalement liées aux perceptions des gestionnaires, notamment à leurs biais inconscients, à des attitudes racistes ou à une résistance à la diversité. Tandis que l'autre personne répondante (RE004) percevait que les barrières provenaient généralement des personnes racialisées elle-même et qu'il était de sa responsabilité de les contourner pour être en mesure de ressortir les compétences techniques. En conséquence, les personnes du recrutement ont mentionné deux types d'actions discursives en réponse à ces obstacles. Cela nous permet de nous questionner sur la façon dont l'équipe de recrutement favorise la prise de conscience ou l'action face à ces barrières. Nous développerons davantage cet aspect et expliquerons comment ces différentes actions discursives peuvent mettre en évidence les approches communicationnelles adoptées au chapitre 7. En tenant compte des éléments présentés, il est possible d'affirmer que la stratégie d'intervention centrée sur les biais inconscients encourage une approche qui combine réflexion, dialogue critique et action et peut favoriser une transformation objective de la réalité.

#### **6.2.1.3 Une démarche qui articule réflexion, dialogue critique et action : avantages et limites de cette démarche pour la conscientisation et la TOR**

Dans un premier temps, nous avons constaté que la stratégie d'axer le processus d'accompagnement au racisme systémique sur les biais inconscients était une forme de négociation sémantique pour respecter le cadre restrictif de l'IF et permettre la tenue de l'intervention. En revanche, cette stratégie s'est révélée un terreau fertile pour permettre le déclenchement d'une démarche articulant réflexion, dialogue critique et action. Effectivement, nous avons été en mesure de mettre en relation la réalité objective — en partant des barrières vécues par les personnes racialisées dans le processus de recrutement — à la réalité subjective des personnes de l'équipe de recrutement — la manière dont elles vivent, perçoivent et interprètent cette réalité. Même si le terme « racisme systémique » n'était pas utilisé, les personnes chargées du recrutement ont suscité la réflexion sur les obstacles rencontrés par les personnes racialisées dans le processus de recrutement. Cela leur a permis de partager leur perception et leur vision de celles-ci. Dans cette perspective, l'accompagnement des personnes responsables du recrutement dans leur réflexion sur les barrières existantes et sur l'incidence des biais inconscients a permis de mettre en lumière les différentes visions des biais et de les faire dialoguer dans le but de susciter une réflexion sur le système oppressif perpétué par les pratiques de recrutement et les mécanismes institutionnels. Ce processus de réflexion, alimenté par diverses formes de conversation, a abouti à l'élaboration d'un atelier de travail visant à mettre en évidence le lien entre les perceptions subjectives des membres de l'équipe de recrutement et le fonctionnement du système oppressif.

Tout d'abord, le déploiement de cette stratégie a permis de mobiliser un vocabulaire plus simple et accessible pour faciliter une réelle réflexion pour toutes les membres de l'équipe. C'était d'ailleurs, l'un des enjeux soulevés par l'une des personnes impliquées dans les luttes appartenant à une communauté culturelle diverse :

Tu sais, je pense qu'il y a des termes... on va dire le sujet de ta thèse « blanchitude organisationnelle ». Quelqu'un qui n'est pas dans ce monde de la littérature scientifique pourrait mal percevoir ce terme parce qu'on a le *blanc* puis l'*organisation* et elle pourrait dire « Ben là, les organisations ne sont pas juste blanches — blanchitude organisationnelle —, mais l'*organisation* n'est pas juste blanche. Dans mon organisation, il y a des gens noirs, arabes... », mais ce n'est pas ça que ça veut dire. Ce sont les pratiques de l'*organisation* qui [la] perpétuent. Ça fait que, tu sais, c'est dans ces termes-là, tu sais, je pense que, quelquefois, en tant que scientifique, on est dans des termes complexes. Ce n'est pas tout le monde qui va nécessairement comprendre (extrait de IND001).

Par conséquent, à partir des enjeux soulevés par les personnes recruteuses, il a été possible d'utiliser la notion de code d'entrevue québécois pour examiner et discuter des enjeux de blanchitude organisationnelle. Effectivement, les codes d'entrevues québécois ont généré de longues discussions lors de la séance de coaching avec RE002. En voici quelques extraits :

Stacey : [...] Pour toi, comment tu perçois les barrières que peuvent expérimenter les personnes racialisées en général sur le milieu du travail, dans le processus de recrutement et plus particulièrement [dans l'IF] ?

RE002 : Un peu les 2. En parallèle, je parle — en général — de ce que j'ai vécu déjà avant et de ce qu'alors je te dirais d'abord, en général, comment est-ce qu'une personne racialisée pourrait nous percevoir ? Ça dépend en fait à quel moment est-ce que cette personne-là est arrivée au Canada. Donc c'est sûr que, quand quelqu'un d'étranger vient d'arriver au Canada, elle n'a pas tous les outils — hein, on ne va pas se mentir — tous les outils pour trouver un emploi. Moi, quand je vois quelqu'un qui a un peu de mal et tout, donc je demande tout de suite : « Mais est-ce que c'est ta première entrevue ? Tu sais, au Canada ? » Parce que, si c'est sa première entrevue, je vais aller plus calmement. Tu sais, je vais lui dire : « Ici, on peut te poser telle question. On n'a pas le droit de poser telle question », etc.

Stacey : Tu vas l'accompagner si je comprends ?

RE002 : Oui, moi, j'aide beaucoup. Que ce soit d'ailleurs pour tout ce qui est CV, enfin refaire le CV. À mon ancien travail, j'avais pas mal de candidats pour qui leur CV n'était pas très bien complété. Puis je leur apportais des complétiōns en disant : « Ben, il faut

absolument que tu fasses comme ça, que tu donnes plus de détails techniques parce qu'ici, au Québec, ils veulent voir tout ce qui est technique, surtout par rapport à tes compétences. » Ce sont des choses que j'apporte. Ça m'est déjà arrivé, en entrevue, de dire à quelqu'un de racialisé, [...] quand j'avais poussé la personne à avoir une entrevue avec un client, et je les fais revenir en lui disant : « Je te ferai passer... tu auras l'entrevue avec ce client uniquement si tu viens me voir et qu'on fait une simulation d'entrevue parce que la façon dont tu me parles, non, ce n'est pas possible. » Et j'ai été très nette, très claire avec elle. La personne qui m'avait accompagnée avait trouvé ça un peu brut de ma part. Ah, un peu, mais j'ai dit « Bah non, il faut dire la vérité. Sinon, la personne n'avancera pas et elle se fera toujours refuser en entrevue parce qu'on ne lui dit pas les choses. » Alors, moi, j'avais dit les choses clairement. J'avais dit : « On ne dit pas ça au Québec, on ne dit pas... voilà, voilà, voilà... à chaque fin de phrase et surtout, on n'est pas molles ». Et elle avait apprécié. Elle avait apprécié que je lui dise ça et elle avait compris pourquoi elle n'avait pas de deuxième entrevue avec les compagnies et elle me l'avait dit... elle aurait aimé que quelqu'un le lui dise avant. Ah donc, je dis : « Écoute, c'est sûr que ce n'est pas tout le monde qui... je te le dis parce que j'avais envie que... ça se voie que tu cherches du travail depuis 6 mois puisque ça ne va pas, que tu passes des entrevues et puis que ça ne fonctionne pas. Tu as un beau profil, mais il y a quelque chose qui n'allait pas dans ton comportement et dans ton langage ». Malgré le fait que cette personne soit racisée, qu'elle vienne d'un autre pays. Je me suis dit que j'aurais aimé qu'on fasse pareil avec moi. Vraiment donc.

Stacey : Si je comprends bien ce que tu es en train de dire, c'est [que tu as aidé] cette personne-là, par exemple, mais plusieurs personnes que tu as rencontrées dans ton ancienne pratique en agence aussi. Si je comprends bien.

RE002 : Oui exact. Exact.

Stacey : Quand il s'agissait de personnes qui venaient d'arriver, donc en processus d'immigration, ils n'avaient pas conscience des normes et des codes d'entrevue québécois ?

RE002 : Aucune. Aucunement.

Stacey : Et ce, malgré leurs compétences, car ils pouvaient être en mesure d'effectuer le travail.

RE002 : Oui, oui, ils pouvaient être en mesure d'effectuer le travail. La seule chose, c'est que... bon, tu sais comme moi... il faut qu'on vende le candidat aux clients. Donc, surtout en agence, il ne pardonne pas, hein ? C'est « ça passe ou ça casse ». Il n'y a pas de juste milieu. Tu fais tout pour que la personne puisse avoir une... tu as envie d'aider, on ne peut pas aider tout le monde, mais tu as envie d'aider les gens et même si ce n'est pas pour un emploi chez toi. Je dis souvent que ça peut t'aider pour après, pas forcément chez nous, mais au moins, ça peut t'aider. Pour d'autres entrevues, même si ça ne fonctionne pas chez nous, au moins, tu auras quelques codes. Parce qu'au Québec ou pas, faire comme ça, on peut faire comme si. Mais aussi, il y a des questions qu'on ne peut pas te poser non plus comme, tu sais, de savoir si tu as des enfants, si tu es marié, quel âge tu as, etc. Ce sont des questions qu'on ne pose pas. Voilà, j'essaie d'apporter des directions, de leur dire aussi de ne pas trop parler, pas se mentir, les Français parlent beaucoup, donc en entrevue, moi je leur dis. Il n'y a pas longtemps, j'avais dit justement à quelqu'un qui passait une entrevue à [l'IF]. Alors une personne française, mais racialisée en France. Donc, qui venait ici et il parlait beaucoup et moi, je l'avais dit, je l'avais appelé avant qu'il ait son entrevue technique avec le gestionnaire et je l'ai appelé. J'ai dit « Il faut absolument qu'on se parle avant ton entrevue. Il faut que je te donne 2-3 points ». Et puis, là, donc je lui dis : « Écoute, tu parles trop. [rires] Entre toi et moi, il faut vraiment être *short*, il n'y a pas de... Tu ne me racontes pas ta vie avec moi. Il n'y a pas de souci, même si c'était très long. Mais il faut vraiment que les gestionnaires soient beaucoup plus courts. Ce n'est pas comme en France où tu peux prendre 2 h d'entrevue. Là ce n'est pas... on n'est pas en France. Il faut vraiment que tu court-circuites certaines choses futiles ». [...]

Les exemples mentionnés par RE002, directement tirées de sa pratique, ont permis d'aborder le code d'entrevue québécois comme équivalent à la notion de blanchitude organisationnelle, bien que celle-ci soit, bien entendu, plus complexe. Néanmoins, cette stratégie a de nouveau permis d'amorcer un processus de réflexion, lequel a été mis en tension lors de l'atelier par une activité en petits groupes, et approfondi de manière concrète à travers l'analyse d'offres d'emploi. Cette situation illustre parfaitement comment le respect du cadre restrictif, qui obligeait la chercheuse à pratiquer une négociation sémantique, a permis de trouver des termes facilitant la vulgarisation des concepts plus théoriques. C'est d'ailleurs après la discussion sur les codes d'entrevues qu'une participante s'est exclamée : « Wow, c'est ça le racisme systémique ! ».

Compte tenu de ce qui précède, nous pouvons suggérer que cette stratégie d'intervention a le potentiel d'amener un changement, car elle permet à la personne qui la pratique de changer sa posture face à l'enjeu en question, à travers un dialogue critique et c'est ce que nous avons pu observer à quelques reprises lors des échanges avec RE001. De plus, cette stratégie s'aligne parfaitement avec une approche centrée sur la culture (CCA), car celle-ci s'ancre directement dans la culture « locale » et coconstruit avec les parties prenantes une intervention adaptée à leur contexte. Toujours dans cette lignée, en partant du vocabulaire connu et privilégié par l'IF et l'équipe de recrutement, nous avons été en mesure d'étudier plus en profondeur la structure et les éléments par laquelle la blanchitude organisationnelle est perpétuée. Par exemple, nous avons compris le rôle des gestionnaires dans le maintien des barrières et les limites de celui de l'équipe de recrutement, ainsi que les modes de fonctionnement — tel que le référencement — qui limitent et facilitent l'inclusion des personnes racialisées.

Par ailleurs, l'intérêt de la stratégie mobilisée dans le cadre de cette thèse réside notamment dans son ancrage méthodologique, qui s'appuie sur la mise en œuvre de différents espaces communicationnels. Ainsi, l'atelier faisait état de cette mise en tension et de ce dialogue critique au-delà des échanges en coaching, mais toujours en s'ancrant dans le contexte et la réalité subjective de l'équipe. Cette séance de travail a de nouveau laissé la place au dialogue critique, permettant aux personnes responsables du recrutement de nommer leur réalité et de contribuer à la changer. Dans la section suivante (6.3), les différents espaces communicationnels seront adressés ainsi que la manière dont ils peuvent servir d'outils de conscientisation.

### **6.3 La création d'espaces de dialogue pour conscientiser à la blanchitude organisationnelle**

Dans la première section de ce chapitre (6.1), nous avons présenté l'approche communicationnelle de négociation de la chercheuse-intervenante qui a dû être déployée pour être en mesure de mettre en place l'initiative d'accompagnement permettant une conscientisation à la blanchitude organisationnelle dans les pratiques de recrutement. Cette négociation a amené la chercheuse-intervenante à mobiliser des stratégies d'intervention ancrée dans le contexte de l'IF afin d'accomplir son objectif de déconstruction du système oppressif. Ces stratégies (section 6.2) ont permis l'instauration d'espaces de dialogue, lesquels représentent en substance l'outil fondamental, l'élément central et prioritaire du processus de conscientisation. L'ensemble des autres composantes — approches et stratégies — fonctionne comme des leviers facilitant l'émergence de situations dialogiques qui, conformément aux concepts développés au chapitre 5, engendre une rencontre radicale avec l'autre et amorce un processus de transformation (Barge et Little, 2002 ; Dutta, 2011). De plus, leur présentation nous permet désormais de démontrer en quoi le dialogue « organisé » et la posture dialogique mobilisés par la chercheuse-intervenante constituent des outils de conscientisation. Cette section (6.3) nous permettra de répondre à la troisième sous-question et proposer le dialogue comme outil communicationnel à développer dans l'accompagnement d'une initiative de gestion de la diversité pour favoriser la prise de conscience de la blanchitude organisationnelle dans les pratiques de recrutement et faciliter leur transformation.

#### **6.3.1 La création d'espaces de dialogue organisé**

Dans une perspective freirienne, le concept de conscientisation génère automatiquement une transformation. Effectivement, ce concept est un processus de transformation en trois étapes : réflexion, dialogue critique et action. Dans la méthodologie présentée dans cette thèse, le dialogue

a été mobilisé comme outil de conscientisation. La création d'espace de dialogue a été l'outil d'intervention central dans l'accompagnement de l'initiative de gestion de la diversité, pour conscientiser à la blanchitude organisationnelle dans le processus de recrutement. Dans les prochaines lignes, nous présenterons comment notre intervention en trois étapes — observation, coaching et atelier — a mobilisé le dialogue « organisé » pour amener la prise de conscience.

### **6.3.1.1 L'observation d'entrevue**

Dans un premier temps, l'observation des entrevues a été un activateur au processus de conscientisation. Effectivement, dans ce premier espace dialogique, la présence de la chercheuse-intervenante venait activer le processus de réflexivité autant chez les personnes participantes de l'équipe de recrutement que chez elle. Les notes d'observation compilée pour chaque processus de recrutement faisaient aussi état des questionnements de la chercheuse-intervenante et des pistes de réflexion qui allait nourrir les séances de coaching. Par exemple, dans la situation explicitée plus haut entre RE004 et la personne candidate qui croyait ne pas posséder une compétence demandée, la chercheuse-intervenante se posait la question si la langue pouvait être à la cause de cette mécompréhension. Cet exemple précis de la réaction de RE004 — face à cette situation — a nourri des réflexions chez la chercheuse-intervenante pour les autres étapes du processus.

Un autre exemple qui peut démontrer le pouvoir d'activation réflexif des observations est la réaction de RE003, à la suite de sa première observation. Effectivement, directement après la fin de l'entrevue, RE003 a envoyé un message Teams à la chercheuse-intervenante pour lui demander si elle avait raison de ne pas vouloir recommander la candidate. Ce réflexe démontre une remise

en question de sa prise de décision et des éléments qui pourraient l'influencer. Cette décision a été rediscutée lors de la séance de coaching :

RE003 : Oui, mais ce n'est aucunement par rapport à sa nationalité, mais par rapport à ses réponses. Par exemple, je me souviens que c'est elle qui, quand je lui ai demandé « Comment intégres-tu les valeurs d'inclusion de [l'IF] ? », m'avait répondu : « Je vais souhaiter bon joyeux Noël aux gens qui fêtent Noël. Puis je vais demander aux gens qui parlent espagnol, par exemple, de parler en français parce qu'on parle tous français. » Là, j'ai été choqué de la réponse parce que je me dis « Non ! Ben, ça ne marche pas, là. Tu ne peux pas être gestionnaire, puis me dire ça. Premièrement, ce n'est pas comme ça qu'on intègre les différentes cultures. Deuxièmement, ce n'est pas parce que je te souhaite bon ramadan que je suis une personne intégrée dans la culture musulmane, par exemple. Ce n'est pas parce que je souhaite « Joyeux Noël », puis ce n'est pas parce que tu dis au monde de parler en français. Au contraire, tu es en train de discriminer les gens. S'ils veulent se parler en espagnol, mais laisse-les donc se parler en espagnol. C'est là que j'ai eu un biais entier et là je me suis dit, OK, non, ça ne marche pas là. Elle ne peut pas s'en aller dans un groupe où il y a justement de la diversité à fond là (extrait RE003).

Dans cet extrait, nous voyons comment sa prise de décision était réfléchie et basée sur des compétences de gestion qui n'étaient pas présentes chez la personne candidate. Cependant, elle a tout de même pris le temps, à la suite à l'observation, de tenter de valider sa prise de décision de peur d'avoir pris sa décision basée sur un biais inconscient.

Dans un second temps, l'analyse des processus de recrutement a permis à la chercheuse-intervenante d'identifier les moments ou zones particulièrement sensibles pour les personnes racialisées au sein de ce parcours. Cette analyse a ainsi contribué au processus de conscientisation, et de ce sens, d'interrogation à la blanchitude. Tout d'abord, les observations ont permis d'identifier deux questions de la grille d'entrevue générant des émotions négatives : la question sur le statut et celle qui invite la personne candidate à présenter ses points forts. Ces réalisations ont suscité des

discussions lors des séances de coaching qui ont, pour certaines, mis l'accent sur les perceptions et les expériences diverses des personnes recruteuses.

### **6.3.1.2 Les séances de coaching**

La séance de coaching, quant à elle, se voulait un espace qui poursuivait la réflexivité pour amener soit une prise de conscience de la personne du recrutement, soit permettre à la chercheuse-intervenante de cibler et de cerner la vision des personnes de l'équipe de recrutement pour être en mesure, par la suite, d'interroger la blanchitude organisationnelle dans leur pratique. Les séances étaient sur mesure et basées sur les observations des processus de recrutement.

L'extrait suivant de la séance de RE001 montre le processus de réflexivité lors du coaching :

RE001 : Non, non, mais c'est parce que tu me poses des questions. Puis ça m'amène à réfléchir. Tu sais, alors j'aimerais ça en savoir plus. Tu sais, justement pour modifier ou éviter des litiges justement. Ce sont des bonnes questions qui... C'est ça, j'aimerais ça t'entendre là, mais on n'est pas là pour ça.

Nous pouvons voir ici que, pour RE001, l'espace dialogique des coachings suscite des réflexions pertinentes. Un peu plus loin, elle affirme même :

RE001 : Non, je trouve ça super intéressant. Merci. Euh. Pour ta rétroaction, les points, ça amène beaucoup d'autres réflexions, de questionnements aussi à mieux faire là. Et est-ce que tu peux nous aider ? Tu disais aussi que le but, ce n'est pas de faire un schème culturel là, tu sais, les différents schèmes. Est-ce que, dans tes recherches, il y a quand même des éléments qui ressortent de manière prédominante dans certaines cultures ? Est-ce que tu vas pouvoir... je ne sais pas... nous partager ça ?

Cette affirmation illustre le processus de réflexivité, conscientisation et action. En réfléchissant sur des comportements présents lors de son entrevue, RE001 a réalisé que ceux-ci peuvent perpétuer des inégalités et a demandé de son plein de pouvoir rectifier le tir. D'autres exemples, de prise de conscience sont ressortis lors de ces séances. Par exemple, RE003 affirmait, lors d'une discussion avec elle, ne pas poser la question sur le statut canadien et sur les accommodements, car elle lui semblait discriminatoire. La question sur le statut canadien est ressortie dans toutes les entrevues, car elle pouvait causer des malaises pour certaines personnes candidates et pour les personnes en recrutement. Néanmoins, d'autres membres de l'équipe de recrutement ont mentionné des situations où l'absence de cette question avait entraîné des complications et occasionné des allers-retours pour la personne candidate. De plus, certaines personnes (RE002-RE004) ont mentionné des stratégies pour poser cette question sans offusquer la personne candidate. En connaissance de tous ces éléments, nous avons relancé RE003 pour l'amener à réfléchir sur ce qui est réellement discriminatoire en utilisant le deuxième exemple qu'elle a abordé :

Stacey : Donc, une personne en situation de handicap qui aurait besoin d'un accommodement pour l'entrevue ne sera pas en mesure de le demander avant d'arriver à l'entrevue de présélection. Comment ça pourrait jouer pour ces personnes-là ?

RE003 : C'est une excellente question. Il me semble qu'on a eu un cas en 13 ans que je suis là, que je me souviens. La personne avait demandé, je pense, un casque ou quelque chose comme ça ou avait mentionné que... Mais sinon, j'ai vu aussi des gens en fauteuil roulant demander s'il y a un accès pour un fauteuil roulant. Mais sinon, non, je ne me suis pas posé ça comme question.

Stacey : OK. Donc, avec une personne malentendante qui aurait besoin d'un interprète, elle devrait se débrouiller elle-même pour trouver son interprète afin d'arriver à passer l'entrevue.

RE003 : Ouais...

Stacey : Et il n'y a pas de moyen de l'indiquer avant pour se préparer ?

RE003 : Non, non. Puis, tu sais, quelquefois, c'est peut-être là où on perd des candidats, parce que parfois ces gens-là vont passer par un organisme. Et là, l'organisme, lui, il y a déjà quelqu'un qui les assiste et qui va même parfois assister aux entrevues. Il faut aussi que ce soit des gens malentendants qui ont déjà leur casque à eux qui vont passer l'entrevue. Mais non, effectivement, quelqu'un qui... ouais [silence].

Cette remise en question et cette réalisation d'une barrière pour les personnes en situation de handicap en raison d'un comportement visant à éviter la discrimination illustrent aussi parfaitement la capacité des séances de coaching à servir d'outil de conscientisation. Voici un extrait de la séance de coaching de RE001 qui aborde la question du statut d'une personne au Canada.

Stacey : comment te sens-tu quand tu poses cette question ?

RE001 : Toujours un peu mal à l'aise là, parce que je ne veux pas. Comment dire... comment je peux formuler ça ? Tu sais, je ne veux pas que ça paraisse. [...] Parfois, tu sais, quand tu regardes le parcours de la personne, ça ne fait pas longtemps qu'elle est arrivée. Une question valable, tu sais, à poser là parce qu'on s'assure, puis c'est ça, je la pose souvent, mais parfois, quand ça fait 10 ans que la personne est au Québec, par exemple, c'est toujours un peu délicat de la poser. Je ne veux pas que ça soit perçu comme un jugement là, mais, tu sais [...] ben, c'est ça. Je ne veux pas que ça soit perçu comme une discrimination négative de la personne. Mais on est obligé de la poser.

Stacey : Ce malaise-là est ressenti par tout le monde, ne te sens pas mal. Et aussi c'est la réception, l'impact que cette question-là, surtout au début de l'entrevue, peut avoir sur le candidat ou la candidate. Par exemple, pour une autre personne que j'observais, il y a une personne sur 4 personnes pour qui c'était plus difficile. Une personne a trouvé ça vraiment vraiment drôle parce qu'elle était originaire du Québec. Elle a répondu « Ben, je suis Canadienne » et elle a ri. Une autre personne était sur un statut de visa, donc, très rapidement, elle a mentionné : « J'ai un permis ouvert, je suis en train de faire ma résidence ». Et c'était comme naturel, parce que c'est le processus dans lequel elle se retrouvait. Et une autre des personnes était aussi originaire d'ici, était née ici avec des origines ethniques différentes et parlait anglais, ce qui fait qu'elle avait un accent en français et s'est sentie blessée quand même face à la question. La personne qui faisait le recrutement a rapidement dit que c'était une question qu'elle devait poser à tout le monde. C'était pour

essayer d'atténuer le malaise de « Pourquoi tu me poses cette question-là ? C'est clair que j'ai toujours vécu au Canada. »

RE001 : Ouais, ouais.

Stacey : Il y a toujours un petit malaise. Il y a des collègues qui me disent que « moi, je ne pose plus la question, à part si, dans le logiciel Taléo, la personne avait indiqué être sur un visa ou quoi que ce soit. Elle pose plus la question parce que, justement, ça crée un certain malaise. Mais bref, ça, ce n'est pas un élément qu'on va décider toi et moi parce que c'est [l'IF] qui l'impose. Mais clairement, c'est quelque chose dont on va pouvoir reparler, tu sais, dans la prochaine étape parce que tout le monde me parle de ce malaise-là qui est vécu de la part de la personne du recrutement, et on peut dénoter dans les observations un malaise pour certaines personnes qui reçoivent cette question-là en début d'entrevue comme « OK. Ben, pourquoi ? Parce que je suis une minorité visible, on me demande exactement “Ce que tu dis, est-ce que c'est à cause... ? » Tu sais, ce sentiment-là de se faire discriminer en plein processus de recrutement, ça peut-être problématique, donc ça, on en reparlera. Je voulais avoir ta perception, puis comment tu te sentais quand tu la posais.

RE001 : Ouais, tu sais, j'ai assisté à un *shadowing* avec une collègue, mais qui faisait justement une entrevue téléphonique. Elle disait : « J'ai 2 petites questions administratives à poser dans l'entrée ; je sais qu'elles sont plates, mais il faut que je les pose ». Je trouve que c'est une belle manière d'amener ça, pour introduire ces questions-là. Tu sais, ça met un petit peu en contexte, là. J'ai retenu ça. Puis je vais peut-être essayer de faire ça, en tout cas à moins que tu aies d'autres recommandations.

Cet extrait démontre plusieurs éléments pertinents dans le processus d'intervention. Tout d'abord, la chercheuse-intervenante avait noté lors des observations les différentes réactions non verbales lorsque cette question était posée. Dans les coachings, elle a eu l'occasion de questionner ces ressentis et de permettre aux personnes intervenantes d'expliquer leur point de vue. En réponse à ces différents points de vue, la chercheuse-intervenante a pu questionner les pratiques en place et amener différentes prises de conscience qui forceront les membres de l'équipe à réfléchir sur des propositions de changement.

### **6.3.1.3 L'atelier**

Le troisième espace dialogique organisé était l'atelier de groupe. L'atelier présentait le cumul du processus de réflexion et servait de mise en relation avec leur pratique. Comme nous avons pu le voir dans la section (6.2.2), notre méthodologie a permis d'interroger la blanchitude organisationnelle à partir des mots et des termes utilisés par les personnes du recrutement. Ainsi, le développement de l'atelier autour des codes d'entrevues québécois a permis de mettre en lumière le fait que la culture, les pratiques et les normes de l'organisation sont indissociables à l'aspect racial (Ray et Purifoy, 2020). L'atelier réitérait le processus de réflexivité-dialogue critique-action centrale à l'intervention en se basant sur la réalité et le contexte propre à l'équipe de recrutement. De ce sens, cet atelier était réellement un outil de conscientisation, car les échanges étaient en mesure de retracer le processus réflexif qui caractérise leur pratique et la mobilisation d'activité pratique suscitait une remise en question et un passage à l'action. Cet atelier a été coconstruit en partant de la réalité de milieu, des phases précédentes, toujours en gardant en tête les apports de la littérature scientifique critique. Par exemple, le choix de présenter le schéma systémique de la communication ainsi que les zones sensibles à l'interculturalité lors de l'atelier a été directement influencé par la phase de coaching. En effet, les échanges menés avec RE001 et RE002 ont fait émerger des interrogations autour de l'entrevue comme situation de communication interpersonnelle, soulignant la nécessité d'introduire dès le départ une compréhension de la complexité des interactions et des enjeux de perception. Cette deuxième phase a ainsi permis d'identifier les leviers les plus pertinents pour amener les personnes recruteuses à questionner leurs biais et à déterminer les angles d'approche les plus appropriés pour aborder ces enjeux de manière constructive lors de l'atelier. Le schéma systémique de la communication interpersonnelle s'est révélé particulièrement utile pour mettre en lumière la complexité des dynamiques de communication ainsi que l'influence du champ perceptuel dans les échanges. Par ailleurs, l'intégration des zones sensibles à l'interculturalité (Cohen-Émerique, 2015) a permis de faire

ressortir les sphères dans lesquelles les différences culturelles sont les plus susceptibles de se manifester et de provoquer des chocs culturels. Cette approche, issue du travail social, vise à aider les professionnels intervenant en contexte interculturel à prendre conscience de leur propre cadre de référence afin de procéder à une décentration culturelle. Ces deux concepts, issus de la phase de coaching, ont ainsi structuré l'atelier et contribué à en faire un espace de conscientisation, invitant les participants à réfléchir de manière critique à leurs pratiques professionnelles et à leurs représentations.

Cette discussion était pertinente avec un haut niveau de participation et les personnes participantes étaient en mesure de nommer des exemples sur la perception qu'ils et elles pouvaient avoir face à des personnes candidates qui ne respectaient pas ces codes québécois. Lors de la discussion, nous nous sommes aussi arrêtés sur l'élément « esprit synthèse » en utilisant des exemples des échanges avec RE001 et RE002 avec qui nous avions abordé cet aspect.

Un exemple qui nous permet d'argumenter que le dialogue a bel et bien été un outil de conscientisation, à travers l'atelier, est l'une des réactions à la suite de la discussion sur les codes d'entrevues québécois.

Réaction d'une participante : Wow ! C'est ça, le racisme systémique ! Je ne l'avais jamais compris comme ça.

Réponse de Stacey : Effectivement ! Souvent, on garde l'idée qu'on accuse automatiquement les personnes au recrutement de « raciste », mais ce n'est pas nécessairement le cas. En fait c'est que nos processus sont culturellement ancrés dans la culture dominante québécoise et ceux-ci peuvent perpétuer des inégalités et des barrières  
(extrait du document de notes d'observation de l'atelier).

Dans ce bref échange qui a eu lieu lors d'un retour en grand groupe, une participante a déclaré que, grâce à l'exercice, elle avait saisi ce qu'est le racisme systémique. Bien que le terme n'ait pas été

utilisé par la chercheuse-intervenante, celui-ci fait partie du contexte sociétal de l'organisation et a pu refaire surface, la chercheuse-intervenante a pu profiter de l'occasion pour expliquer comment l'organisation est, finalement, blanche et que cette réalité génère des inégalités pour les personnes racialisées.

Un autre exemple, qui illustre le pouvoir du dialogue comme outil de conscientisation, est l'activité sur les offres d'emploi. À la suite de l'échange sur le code d'entrevue québécois et la discussion sur les zones sensibles à l'interculturalité, la chercheuse-intervenante a invité l'équipe de recrutement à analyser des offres emploi actuelles à la lumière des réflexions. Les discussions entre les personnes participantes étaient riches et plusieurs éléments ont été ciblés comme étant potentiellement problématiques.

- Retour : voici les éléments qu'ils ont ciblés comme étant problématique :
  - o Qu'est-ce qu'une compétence avancée ? C'est quoi le niveau ?
  - o On demande un permis comme étant un atout, mais on veut que tu aies réussi le cours... c'est contradictoire.
  - o Certains verbes sont utilisés, comme « challenger ». Ça peut être mal perçu dans certaines communautés.
  - o Toutes les offres sont genrées au masculin.
  - o Mais en résumé, le côté subjectif semble s'appliquer à toutes les compétences comportementales ? Comment évaluer des compétences comportementales de façon objective ?
  - o Poste : architecte de solutions — Montréal, Québec : habiletés relationnelles et ton enthousiaste
    - Réponse : Sens de l'organisation, de l'autonomie et de l'initiative + Bon sens politique et habileté de communication
  - o Sens de l'organisation, de l'autonomie et de l'initiative, ça peut être perçu différemment selon les communautés !
  - o Bon sens politique et habileté de communication, c'est très vague.
  - o Capacité de travailler sous pression, rapidement, mais rigoureusement ; c'est un peu contradictoire.
  - o Excellentes capacités d'analyse et de synthèse
  - o Les affichages ont l'air d'une liste d'épicerie !
  - o Les descriptions sont très larges.

(extrait du document de notes d'observation de l'atelier)

En plus de la participation active lors de ce segment, nous pouvons voir dans les résultats du sondage que certaines personnes recruteuses ont modifié leur pratique suite aux prises de conscience générées par cette activité. Par exemple une personne affirme porter, dorénavant, une attention particulière à la formulation des phrases et aux compétences requises dans les affichages pour être plus inclusive et une autre, quant à elle, révise ses affichages de manière différente et décide maintenant de défier les gestionnaires si elle est consciente de certains biais. Ces deux exemples montrent que l'atelier a amené l'équipe de recrutement à poser un regard critique sur leur pratique et leurs outils de recrutement, afin d'éviter d'exclure les personnes racialisées en raison de biais inconscients et d'une vision *colorblind* de l'organisation. De plus, ces activités permettaient d'interroger la blanchitude et non pas de la recentrer. Effectivement, nous étions en mesure de nous interroger sur cette question de code et de pratiques qui sont souvent culturellement ancrés, sans insinuer que les personnes racialisées devaient nécessairement les apprendre pour être recrutées, comme RE001, RE002 et RE004 l'insinuaient par leurs propos. Au contraire, la chercheuse-intervenante appelait l'équipe de recrutement à cibler les zones sensibles où leur biais, leur code culturel, leurs outils de travail et leurs pratiques de recrutement, en général, pouvaient avoir une incidence négative sur le recrutement des personnes racialisées.

#### **6.3.1.4 Le rapport de recommandations**

Le rapport de recommandations a été un autre espace de dialogue pour favoriser une conscientisation au sein de l'IF. Effectivement, ce document permettait une mise en relation entre l'IF, son équipe de recrutement et la chercheuse-intervenante. Le rapport avait pour objectif d'offrir un résumé des barrières vécues par les personnes racialisées, les grandes observations et une liste

de recommandations. Ce rapport était un outil concret, car il permettait de démasquer la blanchitude et de présenter avec des exemples concrets le racisme systémique tel qu'il est vécu par les personnes racialisées. Par exemple, voici le point 3 des barrières :

3. Les personnes candidates racialisées sont plus propices à subir de la discrimination dans les secteurs qui demandent un contact avec la clientèle.

- Cette situation est d'autant plus présente dans les régions du Québec. En effet, les personnes racialisées se font discriminer lors des processus d'embauche sur la base de la race. Il est courant pour les gestionnaires d'écartier la candidature d'une personne racialisée comme seul motif la réaction de la clientèle.

(extrait du rapport)

Dans cet extrait du rapport, la chercheuse-intervenante met l'accent sur une réalité qui est bien réelle dans l'IF, mais qui n'était pas officiellement nommée. Ainsi, en démasquant cette réalité dans un document officiel, elle ne peut plus être considérée comme « inconsciente » et invite à interroger la pratique organisationnelle. D'ailleurs, la chercheuse-intervenante propose dans ses recommandations le « développement d'un programme d'intervention visant à diminuer les biais et la discrimination des personnes racialisées propre à la position géographique et au contexte social qui s'y rattache (p. ex., régions vs Montréal) » (extrait du rapport, section Recommandations, point 6). Par cette recommandation, elle tente de susciter une action pour agir sur cette réalité.

Le rapport a aussi permis de proposer des recommandations qui ne sont pas directement liées au processus d'entrevue tel qu'observé, mais qui renforcent une pratique de recrutement plus inclusive dans sa globalité. En voici quelques exemples :

Recommandation 4 — offrir une séance virtuelle d'information mensuelle pour l'externe sur le thème suivant : travailler à [l'IF]. Possibilité de s'inscrire via le site web, LinkedIn, médias sociaux et autres. Cette initiative pourrait être l'équivalent des présentations dans les salons et les universités, mais ciblerait une population plus large.

Recommandation 5 — revoir la synergie intersectorielle pour éviter les chocs de culture organisationnelle entre secteurs.

Recommandation 11 — revoir les principes directeurs du système de référencement pour s’assurer qu’il ne perpétue aucune barrière pour les personnes racialisées.

Recommandation 12 — redéfinir les critères d’admission du programme de Formation linguistique

Ces différentes recommandations, ancrées dans le contexte de l’IF qui ne vise pas directement les personnes racialisées, ont la possibilité de diminuer les barrières vécues en déployant une pratique plus inclusive. Effectivement, en partant du constat que la « race » marque l’expérience organisationnelle (Cervulle, 2012), il est nécessaire d’inviter l’IF à remettre en question l’entièreté de ces pratiques. La recommandation 4, invite une pratique d’attraction plus large qui permet d’accroître le réseau de l’IF et des personnes recruteuse. La recommandation 5 vise une problématique organisationnelle qui, bien qu’elle touche l’ensemble du personnel, a des répercussions disproportionnées sur les personnes racialisées, en raison des barrières additionnelles auxquelles elles sont confrontées. La recommandation 12 invite l’IF à réviser les critères d’admission au programme de formation linguistique, puisque seuls les employés ayant atteint un certain niveau hiérarchique y sont admissibles. Or, les données démontrent que les personnes racialisées occupent majoritairement des postes d’entrée, ce qui les exclut de facto du programme et affecte leur possibilité d’avancement. Bref, ces recommandations favorisent une prise de conscientisation, car elle nomme concrètement les angles morts de l’IF et invite à une mise en action. D’ailleurs, la recommandation 9, qui était la diffusion d’une formation sur le recrutement des personnes racialisées pour les gestionnaires de proximité par l’équipe EDI, a été amorcée avant le départ de la chercheuse-intervenante.

### **6.3.2 Une posture dialogique et l'ouverture à des espaces de dialogue spontané**

En plus des espaces dialogiques organisés stratégiquement, la posture dialogique de la chercheuse-intervenante peut être aussi comprise comme un outil de conscientisation à la blanchitude organisationnelle. Tout au long de cette recherche-intervention, la chercheuse-intervenante a maintenu des conversations et des échanges avec les membres de l'IF qui ont influencé le développement de celle-ci. Cette posture dialogique, tel que le suggère Barge et Little (2002), s'apparente à ce que Dutta (2011) décrit comme étant une pratique centrale dans la CCA : la réflexivité. Effectivement, une approche dialogique doit s'ancrer complètement dans une pratique réflexive où la personne intervenante à la responsabilité de mettre en tension les différents chapeaux et les différentes identités avec lesquelles elles jonglent. De ce sens, le vécu, l'expérience, les perceptions colligés dans le journal de bord et les notes de terrain doivent être valorisés et pris en considération dans l'analyse pour amener un regard réflexif et une mise en relation de ces différents éléments. Cette pratique réflexive que caractérise la posture dialogique est bien argumentée dans le chapitre 5, à travers l'explication de notre stratégie d'analyse. Un autre élément qui illustre bien cette posture est les multiples échanges avec les personnes racialisées de l'IF qui ont été colligées dans le journal de bord, démontrant la volonté de la chercheuse-intervenante de réellement représenter une partie de ceux qui vivent les conséquences de ce système d'oppression. Ces mises en dialogue ont donc été centrales dans le développement et le déploiement de l'intervention. Ces dialogues ont contribué de manière plurielle à la conscientisation de la blanchitude organisationnelle au sein de l'institution financière. Certains ont exercé une influence directe sur les interventions menées auprès de l'équipe de recrutement, notamment les discussions avec le RPN, l'accompagnement du projet relatif aux biais de similitude, ainsi que les diverses

consultations avec l'équipe EDI. D'autres dialogues ont plutôt produit un effet de ricochet, amplifiant la visibilité de la chercheuse-intervenante et favorisant l'émergence ou la relance d'initiatives parallèles.

Tout d'abord, nous pouvons examiner comment ces échanges ont influencé l'intervention. L'un des éléments essentiels dans une intervention désirant amener une TOR est la mise en dialogue entre les personnes opprimees et l'organisation. Effectivement, l'IF doit comprendre l'expérience des personnes racialisées — dans le cas qui nous intéresse — et le processus de dialogue doit être en mesure de briser la culture du silence et de mettre en relief les voix qui sont majoritairement brimées. Ainsi, il est primordial de donner la place aux personnes racialisées pour s'exprimer sous différentes formes et ainsi rééquilibrer les rapports de pouvoir. C'est pourquoi, après les premières semaines d'observation participante, la chercheuse-intervenante pensait faire une intervention auprès des membres de l'équipe des centres contacts, car c'était le département ayant le plus de personnes racialisées et celles-ci se retrouvaient toutes majoritairement dans des postes d'entrée :

Je crois que travailler avec les employés des centres d'appel risque d'être plus bénéfique. C'est le bassin qui a un plus grand taux de représentativité des MV. Ils vivent du racisme avec les clients et ils ont de la difficulté à évoluer dans l'organisation (extrait journal de bord, 21 mars 2022).

Néanmoins, à la suite des premiers échanges avec les personnes racialisées et des rencontres avec l'équipe EDI, un élément ressortait fortement : les personnes issues de la diversité qui s'impliquaient en EDI devaient porter ce chapeau en plus des tâches relatives à leur poste. Les implications EDI étaient une forme de bénévolat et, bien que ces implications puissent être soulignées dans les évaluations annuelles, elles s'ajoutaient à la charge professionnelle des membres du personnel. Le cas du RPN était un exemple flagrant d'un épuisement des personnes racialisées dans le déploiement d'initiative. Cette réalisation a influencé la décision d'intervenir

sur des éléments ressortis et nommer par les personnes racialisées, mais avec le groupe des personnes qui perpétue cette problématique. Effectivement, le choix de la problématique des biais inconscients dans le processus de recrutement est un exemple d'enjeux qui avait été visibilisé à la suite d'un sondage interne (présenté dans le chapitre 2). La prise de conscience des expériences négatives vécues par les personnes racialisées a conduit au lancement d'une étude approfondie, qui a identifié les biais inconscients comme une problématique prioritaire. Ainsi, cette recherche-intervention a choisi de se concentrer sur les biais inconscients et de développer un processus d'intervention de conscientisation avec l'équipe de recrutement, plutôt qu'avec le groupe directement opprimé. De plus, ce sujet était ressorti déjà comme important dans un échange répertorier dans le journal de bord :

Selon [nom de la personne], c'est une valeur profonde et pas juste un levier marketing de s'intéresser à l'[EDI]. C'est sincère. Elle reste quand même étonnée du niveau d'incompétence sur le sujet. Les gens ne réalisent pas leur biais. Il y a beaucoup d'éducation à faire (extrait du journal de bord, 1<sup>er</sup> mars 2022).

Cet exemple illustre que c'est à travers ces dialogues spontanés que cette recherche-intervention a pu s'adapter au contexte spécifique de l'IF, ainsi permettre le développement et la mise en place d'une initiative pour interroger le racisme systémique dans les pratiques de recrutement. Ce faisant, elle a respecté la subjectivité des parties prenantes tout en évitant une objectivation réductrice, qui ne favoriserait pas une transformation réelle de la réalité. En effet, une telle transformation (TOR) devient possible en mettant en dialogue la réalité objective avec la réalité subjective (Freire, 1970).

La tenue des entrevues de diagnostic était aussi des lieux de dialogues critiques spontanés qui ont influencé l'intervention auprès de l'équipe de recrutement. En effet, ces entrevues ont permis de mettre en relief des informations observées au sein des entrevues et agrémenter l'atelier, le document complémentaire des meilleures pratiques et le rapport de recommandation. De plus, ces

échanges ont contribué au processus de réflexion, pour la chercheuse-intervenante et pour les personnes interviewées. Par exemple, lors de l'entrevue avec IND004, après avoir argumenté sur les termes qui devraient être mobilisés pour parler d'inégalité raciale, celle-ci reflète sur le processus de négociation sémantique du contrat et tente de faire sens de cette pratique à des fins de conscientisation :

Stacey :

Merci, très pertinent. Et tu expliques avec beaucoup de profondeur quand même cette complexité-là, puis l'évolution de ces enjeux-là au niveau racial. Puis, je te demanderai quel vocabulaire ou quel lexique on devrait utiliser lorsqu'on parle en termes d'inégalités raciales ?

IND-004 :

Bah, je sais que... c'est un vaste débat. [silence] Puis, moi, j'ai pas mal réfléchi, tu sais, parce qu'il y a tout le fait de parler de la notion de privilège et puis, pour l'avoir expérimenté, c'est mal compris. Donc, en fait, moi, j'ai essayé d'utiliser autre chose et, au lieu de parler de privilège, de parler d'obstacle. Et je trouve que c'est mieux compris. Donc, moi, j'essaie de sensibiliser aux obstacles que les gens rencontrent, puis de faire prendre conscience que tout le monde a un minimum d'obstacles dans la vie, mais qu'il y a des gens qui ont des obstacles de base et puis tous ces obstacles s'accumulent les uns avec les autres. Donc, je ne sais pas... J'en suis venue à me rendre compte que j'avais une meilleure écoute quand je parlais d'obstacle. Donc, voilà, c'est quelque chose que j'utilise assez souvent. L'objectif pour moi du vocabulaire et puis des mots qu'on emploie, en fait, c'est d'être compris par l'autre et puis de se mettre dans une posture où la personne va t'écouter suffisamment. Pour accepter d'écouter les idées qui vont l'amener à évoluer, comprendre le point de vue d'une autre personne, etc. Donc, je pense que, dans le vocabulaire qu'on utilise parfois, il y a des vocabulaires qui polarisent. Et je sais bien qu'il faut nommer les choses, mais, dans le choix de comment on les nomme, si on amène de la polarisation, puis du rejet, les gens se braquent, puis finalement tu n'obtiens pas ton objectif, qui est de provoquer une évolution qui amène à mieux comprendre l'autre. Donc, voilà.

Stacey :

C'est bon. Ça répond très bien à ma question. Donc, dans ces mots-là que tu dis qui polarisent, tu suggères, dans le fond, des mots à éviter. Est-ce que tu pourrais en nommer quelques-uns ?

#### IND-004

[...] Il y a plusieurs publics. C'est-à-dire qu'il y a des publics avertis et il y a des publics non avertis. Aussi, donc, le public non averti réagit fort avec peu de discernement de façon générale, donc le public peut averti va mal réagir à *privilège*, *blanchitude* ou, tu vois... Ce sont des mots que les gens ne vont pas comprendre. Les gens vont parler de... tu sais ! Ils vont te renvoyer ou ils ne vont pas comprendre le mot *équité*. Ils vont penser que l'équité, c'est de la discrimination positive, puisqu'ils ne savent pas ce qu'est vraiment la discrimination, donc ils transforment les mots. Enfin, ils mettent d'autres sens derrière les mots.

Donc, moi, effectivement, j'évite de présenter un programme ou de dire : « On va faire de la discrimination positive. » C'est quelque chose que je ne vais jamais dire. Je vais éviter de dire qu'on va privilégier des personnes. Je vais éviter ce qui oppose. En essayant, en fait, d'utiliser des notions qu'on ne peut pas nier. Je vais parler d'égalité des chances. On ne peut pas nier qu'on veut l'égalité des chances pour tout le monde alors qu'on peut nier que quelque chose est un privilège ou pas. Donc, je vais essayer d'aller chercher des notions positives, en fait, pour chercher une forme d'engagement autour de ça. Puis, après, je vais être plus subtile pour essayer de faire comprendre que des enjeux sont présents. Je vais éviter d'aller être confrontante avec... ou d'aller dire à quelqu'un que ça, c'est du racisme, par exemple. Je vais l'amener à comprendre, mais je ne vais pas lui jeter à la tête que c'est une pratique raciste. On va le faire avec humour comme on l'a fait dans les vidéos, mais on va l'expliquer. Tu sais, on ne va pas d'emblée dire... bon. Donc, voilà, tu vois l'exercice qu'on a fait ensemble, par exemple, quand on avait revu la façon dont tu avais écrit ton projet aussi. Donc, pour moi, c'est une c'est tactique, en fait.

Dans cet extrait, IND004 explique comment le langage doit s'adapter aux différents publics et mobilise la réécriture du contrat de recherche partenarial, pour justifier que cette négociation sémantique permet l'ouverture à des espaces de dialogues ayant la capacité de favoriser la conscientisation. Cet extrait nous permet de constater comment la présence de la chercheuse et le processus même de recherche-intervention deviennent une expérience qui influence la position de IND004. Par ailleurs, lorsqu'IND004 évoque l'humour présent dans les vidéos, elle fait référence à un autre projet dirigé par la chercheuse-intervenante, dont l'objectif était de mettre en lumière les traitements discriminatoires, racistes et sexistes vécus par certains membres de l'équipe. Ce projet prenait la forme de mises en scène, interprétées et narrées par un humoriste reconnu.

Bref, nous pouvons voir que le processus réflexif de cette personne interviewée est toujours en cours et que, quand nous lui demandons les termes à utiliser pour parler d'inégalités raciales, elle remet en perspective l'objectif final de réalisation des barrières sans résistance. En revanche, pour argumenter son propos, elle utilise des expériences personnelles passées, mais son argumentation se repose aussi sur des éléments reliés à la présence même de la chercheuse-intervenante. Ainsi, nous pouvons voir que le processus de mise en place du projet de recherche a suscité et nourri des réflexions, ainsi que les autres espaces spontanés de dialogue auxquels la chercheuse-intervenante a participé. Cet exemple nous permet de voir aussi comment, dans un second temps, ces dialogues spontanés ont aussi permis l'ouverture d'espaces de conscientisation additionnels au projet d'intervention auprès de l'équipe de recrutement. Effectivement, la chercheuse-intervenante s'est impliquée dans environ une quinzaine de projets, a piloté environ six initiatives, sans compter toutes les discussions informelles adressant les enjeux EDI. Sans prétendre que ces discussions se sont déroulées uniquement à cause ou grâce à la chercheuse-intervenante, celle-ci a toutefois été invitée à participer à des échanges visant à interroger les termes employés pour aborder les inégalités raciales au sein de l'IF, tels que « minorité visible » ou « racialisation ». De surcroît, la chercheuse-intervenante a pu participer à toutes les rencontres de l'équipe EDI qui se tenaient à une fréquence bimensuelle, lors desquelles aucunes restrictions sémantiques n'étaient établies. Ces échanges ouverts et transparents entre la chercheuse-intervenante et cette équipe ont été un lieu privilégié de questionnement et de participation active aux réflexions relatives à la pratique EDI de l'IF.

Ces quelques exemples illustrent comment la posture dialogique de la chercheuse-intervenante a été un outil de conscientisation au sein de l'IF. La prise de conscience de la lourdeur vécue par les personnes racialisées qui devaient porter la charge des activités de conscientisation au sein de l'IF

a aussi façonné les différentes interventions menées par la chercheuse-intervenante. Cette réalisation est le fruit d'échanges spontanés que la chercheuse-intervenante a pu entretenir avec des groupes de ressources pour employés (GRE), tels que le RPN ou le groupe dédié aux personnes en situation de handicap. D'ailleurs, l'IF a souligné cette implication et l'impact de la chercheuse-intervenante auprès de ces différents groupes et a prolongé le contrat de la chercheuse-intervenante pour lui permettre d'accompagner le RPN jusqu'à la fin du mois de l'histoire des personnes noires.

#### **6.4 Synthèse du chapitre 6**

Dans ce chapitre, nous avons présenté et interprété les données qui nous permettent de répondre à notre question de recherche : comment développer et mettre en place une démarche de conscientisation du racisme systémique en milieu de travail visant l'accompagnement d'une initiative de gestion de la diversité centrée sur les biais inconscients dans le recrutement. Dans un premier temps, nous avons présenté comment l'approche communicationnelle de gestion de la diversité de l'IF était ambivalente. De ce fait, celle-ci a influencé la chercheuse-intervenante à mobiliser une approche communicationnelle de négociation. Dans un deuxième temps, nous avons présenté la stratégie d'intervention déployée pour accompagner une initiative de gestion de la diversité à la conscientisation du racisme systémique. Ainsi, le choix d'axer l'intervention sur les biais inconscients a tout de même permis de mettre en évidence les visions et les perspectives sous-jacentes des personnes recruteuses. Cette compréhension plus approfondie des fondements de leur posture a permis le déploiement d'une initiative mieux ciblée et davantage adaptée à leur réalité organisationnelle. En ce sens, bien que cette stratégie ait limité la possibilité de nommer explicitement les enjeux du racisme systémique et de la blanchitude organisationnelle, elle a tout de même permis de faire émerger, à travers les discours, des termes plus concrets — tels que les

« codes d'entrevues québécois » — rendant ces dynamiques plus visibles. De plus, cette stratégie nous a permis d'engager une démarche ancrée dans la réflexivité pour instaurer un processus de conscientisation. Effectivement, ce processus réflexif amorcé dans des situations dialogiques organisées et spontanées a permis de cerner la connaissance relative aux manifestations de la blanchitude organisationnelle, les pratiques communicationnelles de conscientisation mobilisées à l'intérieur de l'IF, les stratégies pour contourner les barrières et pour éviter la résistance. À la suite de la présentation de ces résultats, nous avons été en mesure de présenter en quoi une approche dialogique est efficace pour accompagner un processus de conscientisation des biais inconscients dans les pratiques de recrutement. Dans le chapitre 7, nous présenterons comment ces données colligées nous permettent de proposer un modèle d'intervention qui interroge la blanchitude organisationnelle à l'intérieur des pratiques de recrutement.

## CHAPITRE 7

### LA BLANCHITUDE ORGANISATIONNELLE UNE PERPÉTUATION À MULTIPLES NIVEAUX

L'objectif de ce chapitre est maintenant de répondre aux questions théoriques sous-jacentes à cette recherche-intervention. Bien que principalement ancrée dans une volonté de transformation, cette thèse repose sur une problématique principalement débattue dans la littérature théorique. Nous proposons donc de nous baser sur les données colligées et sur l'expérience de recherche-intervention pour interroger dans quelle mesure les programmes de gestion de la diversité (particulièrement ceux centrés sur les biais inconscients dans le recrutement) participent à la reproduction de la suprématie blanche en tant que système normatif, et en quoi une approche communicationnelle fondée sur la conscientisation pourrait favoriser une remise en question de la blanchitude organisationnelle et l'émergence de pratique plus inclusive.

#### 7.1 La gestion de la diversité entre performativité et vocation antiraciste

Le chapitre 2 a été en mesure de problématiser les limites des programmes de gestion de la diversité en organisation (Grimes, 2002 ; Allen, 2011 ; Mumby, 2011) et leur tendance à rester aveugles aux rapports de pouvoir qu'ils prétendent vouloir déconstruire (Ahmed, 2007 ; Grimes, 2002 ; Kirton et Greene, 2011 ; Sinclair, 2006 ; Zanoni et coll., 2010). Effectivement, dans les approches *mainstream*, ces initiatives sont perçues comme « de simples dispositifs mis en place justement pour augmenter la performance organisationnelle, la créativité et l'innovation au sein d'un groupe » (Caïdor, 2019, p. 62), s'éloignant ainsi d'une initiative de déconstruction et de dénonciation des inégalités raciales et de la discrimination en milieu de travail. Le vocabulaire utilisé et le champ lexical de ces initiatives EDI démontrent déjà les écueils de ces programmes qui dissolvent les

revendications antiracistes (De Rudder et Vourc'h, 2006 ; Nayrac, 2011 ; Tissot, 2007). Liu (2017) dénonce l'instrumentalisation de ces programmes pour le bénéfice et le profit des organisations qui, en réalité, ne tentent pas de déconstruire les structures d'inégalité.

Ces questionnements sur les programmes de gestion de la diversité et les motivations qui les sous-tendent sont pertinents dans le cas de cette thèse qui s'interroge sur le développement et la mise en place d'initiative EDI pour favoriser la conscientisation de la blanchitude organisationnelle. Cependant, tout en critiquant l'instrumentalisation des programmes de gestion de la diversité présente dans les approches *mainstream*, les travaux critiques suggèrent que les pratiques langagières ont la possibilité de changer les relations de pouvoir (Caïdor, 2019). À cet instar, nous pouvons nous questionner sur le choix des mots et formules discursives employés pour traiter des enjeux de gestion de la diversité au sein des organisations et de leur capacité à reproduire ou à transformer le statu quo. Ce chapitre portera sur la manière dont les programmes de gestion de la diversité axés sur le recrutement perpétuent la blanchitude organisationnelle au sein des organisations, ainsi que sur la façon dont une approche communicationnelle de conscientisation pourrait contribuer à sa déconstruction. En partant de la présentation de l'IF effectuée au chapitre 2, la section 7.1.1 tentera d'analyser le positionnement de l'organisation en ce qui concerne les revendications antiracistes que présentent les études critiques.

### **7.1.1 Une reproduction à plusieurs niveaux**

La section précédente (6.1) fait une lecture contextuelle de l'IF et de son département de gestion de la diversité, à la lumière de la littérature. En partant de la typologie de Grimes (2002), nous sommes capables d'argumenter que l'approche communicationnelle de gestion de la diversité de

l'IF vacille entre le recentrement et l'interrogation de la blanchitude. Ce premier exercice nous permet de poser un regard nuancé sur les initiatives de gestion de la diversité, qui fait état d'une ambivalence entre la déconstruction des systèmes oppressifs et l'instrumentation de la diversité. Dans cette section, nous regarderons plus précisément comment la suprématie blanche est perpétuée à diverses étapes du processus de recrutement.

### **7.1.1 Reproduction de la suprématie blanche par le processus de recrutement**

Comme présenté au chapitre 6, bien que des efforts aient été déployés auprès des personnes responsables du recrutement pour développer des pratiques inclusives et exemptes de biais inconscients, ceux-ci sont ancrés dans un enjeu systémique plus important. Ainsi, cette blanchitude organisationnelle est perpétuée dans les pratiques informelles et dans les outils de recrutement. Comme présenté dans le chapitre 6, nous constatons que les grilles d'entrevues, les appels d'offres et les processus de recrutement ou d'évaluation de dossiers peuvent perpétuer des barrières pour les personnes racialisées.

Cet enjeu est exacerbé par les gestionnaires de proximité qui, finalement, possèdent un plus grand pouvoir dans la prise de décision et dans la gestion quotidienne des équipes. L'importance des gestionnaires de proximité dans la mise en place des initiatives de changement organisationnel a déjà été démontrée dans la littérature en gestion (Rouleau et coll., 2015 ; Rouleau et Balogun, 2011 ; Tarakci et coll., 2023). De ce sens, malgré une prise de conscience de l'équipe de recrutement, ce système normatif continue de se reproduire. D'ailleurs, certaines personnes recruteuses tentent de contourner les barrières pour les personnes racialisées en défiant les gestionnaires. Effectivement, à travers les séances de coaching, un des éléments qui est ressorti fortement est le rôle des gestionnaires dans la création et le maintien de barrières pour les personnes racialisées. De ce fait,

peu importe leur niveau de conscientisation et de compétences interculturelles, les personnes responsables du recrutement posent des stratégies pour soit favoriser la conscientisation des gestionnaires (déconstruire les raisons considérées invalides pour lesquelles une personne candidate pourrait ne pas être considérée pour un poste pour lequel elle possède les compétences requises), soit pour accompagner les personnes candidates à contourner les barrières en jouant un rôle d'accompagnement.

Dans un premier temps, nous regarderons comment certaines personnes de l'équipe de recrutement tentent de contrer les effets des biais inconscients en défiant les gestionnaires qui génèrent des barrières. Dans cette catégorie, deux personnes participantes déploient de façon plus significative plus des actions visant à questionner les gestionnaires RE001 et RE003. La personne répondante RE001, bien qu'elle affirme posséder des biais et avoir de la difficulté à nommer des barrières vécues par les personnes racialisées autres que celles relatives à leur parcours migratoire et à leur langue, elle se retrouve tout de même à déployer des actions pour générer une prise de conscience chez les gestionnaires dans différents contextes. En réalité, RE001 affirme :

Mais souvent, on regarde les CV ensemble. Avec le marché actuel de l'emploi, tu sais, j'essaie de conscientiser beaucoup les gestionnaires à être le plus ouvert possible, puis tu sais... les critères 10 sur 10, c'est quasiment impossible. C'est chercher une licorne là, donc c'est plus aller dans le potentiel, dans les choses à développer là (extrait RE001).

Dans cet extrait, bien qu'elle n'aborde pas directement la prise de conscience face aux réalités des personnes racialisées, nous pouvons tout de même voir qu'il y a un travail de contextualisation et de redirection effectué par la personne répondante envers les gestionnaires pour encourager l'ouverture d'esprit. Sachant que plus tôt dans l'échange, elle avait brièvement mentionné que la notion de *fit*, un critère souvent requis par les gestionnaires, pouvait engendrer des inégalités. De

plus, à d'autres moments de la conversation, elle affirme que des processus informels de prise de contact par les personnes candidates à l'interne ont le potentiel de générer des inégalités et des barrières pour les personnes racialisées.

La deuxième personne répondante (RE003), qui adopte cette posture de questionnement des gestionnaires en raison de son expérience, de sa confiance et de sa sensibilité plus prononcée face à ces enjeux, est beaucoup plus explicite dans ses interventions, comme nous pouvons le constater dans l'extrait qui suit :

Non, on ne la demande jamais [l'expérience canadienne]. Il y a 10 ans, on l'aurait fait. Il n'y a pas si longtemps que ça, on exigeait l'expérience canadienne, mais plus aujourd'hui, puis plus ailleurs. J'ai des profils de gens, par exemple, qui sont arrivés à [l'IF] de l'extérieur du Canada avec une expérience en gestion au Maroc, une expérience dans une banque en France ou peu importe. On va arriver ici comme agent au téléphone, ce qui fait, que quand il passe à travers le CV... Pour moi, il était agent. Passer DS4 et monter à G4, c'est un gros step ? Ben non ! Il a déjà été gestionnaire dans son pays, ce qui fait que... Ouais, tu as raison. C'est un peu comme ça que je l'amène. J'ai dit puis j'ai en France aussi un S4. Il est peut-être rentré S4, mais il connaît déjà la banque. Il a une expérience de gestion vers un G4. J'ai dit que je ne regarde jamais le niveau ; je regarde toujours les compétences et les expériences. Tu peux être G4, puis avoir un niveau 3 parce que ce que tu fais, ça ne vaut pas un G4, mais l'inverse est aussi possible : tu peux être niveau 3 et tu peux être rendu à un niveau 5 parce que ce que tu fais, ça fait partie d'un niveau 5. Je ne regarde jamais le niveau, donc je les amène là. Puis non, on ne s'arrête plus à l'expérience canadienne d'ailleurs. On ne peut plus se le permettre (extrait de RE003).

Dans ce passage, il est clair qu'une personne en recrutement utilise des arguments logiques et des processus d'évaluation internes pour justifier ou invalider la réticence des cadres. Ainsi, elle tente de contourner les biais et les perceptions négatives des gestionnaires à l'égard des personnes racialisées avec un parcours migratoire et qui ont été embauchées dans des postes d'entrée pour lesquels elles étaient surqualifiées. Cette stratégie lui permet de contourner les barrières d'avancement pour les personnes candidates détenant ce type de profil.

Dans le tableau ci-dessous, des exemples d'actions variées qui ont été posées par ces deux personnes répondantes pour défier les gestionnaires, accompagnés des extraits pertinents.

**Tableau 15 — Défier les gestionnaires pour contourner les barrières**

Stratégies communicationnelles	Extraits
Retour à la réalité contextuelle	<p>RE001 : Bien qu'on soit dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, le marché est difficile. Il faut plus miser sur le potentiel et les <i>soft skills</i>.</p> <p>RE001 : Mais souvent, on regarde les CV ensemble. Avec le marché actuel de l'emploi, tu sais, j'essaie de conscientiser beaucoup les gestionnaires à être le plus ouvert possible, puis tu sais... les critères 10 sur 10, c'est quasiment impossible. C'est chercher une licorne là, donc c'est plus aller dans le potentiel, dans les choses à développer là.</p> <p>RE003 : Pas toujours. Certaines fois, c'est la licorne à 5 pattes qu'on recherche. Alors, c'est un peu notre rôle de <i>challenger</i>, puis de le ramener plus sur le marché actuel.</p> <p>RE003 : [...] Aujourd'hui, je le ramène toujours dans le marché actuel : on est dans un marché de pénurie de main-d'œuvre. On n'a pas la licorne à 5 pattes, puis ça, je le dis souvent, je le répète comme phrase là. Ça fait que ça va être difficile peut-être de trouver, tu sais. Si c'est ton idéal, <i>fine</i>, mais si je fais l'analyse de mes CV, ça se pourrait que je ne trouve pas ton candidat. Puis, je réussis à les influencer dans les décisions, puis dans leur choix, parce que, justement, ben, tu n'auras personne là. [rires]</p>
Confrontation directe : les mettre face à leur contradiction	<p>RE003 : [...] Mais parfois, tu sais, c'est même... on est dans un processus. Tu m'as dit ça au début. Voici les compétences que tu recherches, puis aujourd'hui... pouf ! Tu as trouvé l'étoile qui n'a pas aucunement les compétences que tu m'as dites au début. Ce qui fait que, là, si on est rendu là, ben, il va falloir que tu considères tous les autres que tu n'as pas considérés au début, parce que tu m'avais dit qu'ils n'avaient pas les compétences que tu recherchais.</p>
Remise en question des attentes et des compétences réellement importantes	<p>RE001 : Bien qu'on soit dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, le marché est difficile. Il faut plus miser sur le potentiel et les <i>soft skills</i>.</p>

	RE003 : Je les ramène souvent à ce qui arrive si on n'a pas les profils qu'on a, qu'on souhaite et c'est quoi ton ouverture, c'est quoi ton deal breaker, si tu n'as pas ça ? Est-ce que, si tu n'as pas la connaissance du secteur, est-ce que tu peux avoir l'expérience dans la gestion ? Si tu n'as pas l'expérience en gestion, est-ce que tu peux avoir la connaissance du secteur ? Est-ce que tu es prêt à le former ? As-tu des gens qui peuvent l'aider à être formé ?
Réaffirmation des étapes de sélection	RE001 : Dire « Ben, laisse-moi lui parler », je trouve que, au moins, il va avoir un premier contact pour se faire une idée. Après ça, je vais pouvoir plus te parler du candidat après lui avoir moi-même parlé. C'est plus mon temps que j'investis, si je vois un bon potentiel. Donc c'est ça. Donc on y va étape par étape, je te dirais.
Mobilisation et explication des mécanismes d'évaluation	RE003 : Non, on ne la demande jamais [l'expérience canadienne]. Il y a 10 ans, on l'aurait fait. Il n'y a pas si longtemps que ça, on exigeait l'expérience canadienne, mais plus aujourd'hui, puis plus ailleurs. J'ai des profils de gens, par exemple, qui sont arrivés à [l'IF] de l'extérieur du Canada avec une expérience en gestion au Maroc, une expérience dans une banque en France ou peu importe. On va arriver ici comme agent au téléphone, ce qui fait que, quand il passe à travers le CV... Pour moi, il était agent. Passer DS4 et monter à G4, c'est un gros step ? Ben non ! Il a déjà été gestionnaire dans son pays, ce qui fait que... Ouais, tu as raison. C'est un peu comme ça que je l'amène. J'ai dit puis j'ai en France aussi un S4. Il est peut-être rentré S4, mais il connaît déjà la banque. Il a une expérience de gestion vers un G4. J'ai dit que je ne regarde jamais le niveau ; je regarde toujours les compétences et les expériences. Tu peux être G4, puis avoir un niveau 3 parce que ce que tu fais, ça ne vaut pas un G4, mais l'inverse est aussi possible : tu peux être niveau 3 et tu peux être rendu à un niveau 5 parce que ce que tu fais, ça fait partie d'un niveau 5. Je ne regarde jamais le niveau, donc je les amène là. Puis non, on ne s'arrête plus à l'expérience canadienne d'ailleurs. On ne peut plus se le permettre.

Selon les propos de RE001 et RE003, nous pouvons ressortir quatre stratégies pour défier les gestionnaires. Tout d'abord, le retour à la réalité contextuelle, cette action consiste à rappeler aux gestionnaires les contraintes présentes dans le monde du travail pour les permettre de redéfinir leur attente. Par la suite, nous avons la confrontation directe. Dans cet exemple, RE003 nous explique que, parfois, les gestionnaires possèdent des attentes irréalistes et font preuve de fermeture face à

des profils pertinents en raison d'un élément manquant. Cependant, ils peuvent revenir plus tard et prétendre avoir trouvé la perle, bien qu'elle ne réponde pas autant de critères que d'autres personnes candidates examinées auparavant. Ces réactions sont souvent en lien avec la notion de *fit* — présentée plus haut — qui engendre majoritairement des barrières pour les personnes racialisées.

Ensuite, nous avons la remise en question des attentes et des compétences réellement importantes qui se produit au moment de la rédaction de l'offre d'emploi. Cette stratégie consiste à soit questionner les gestionnaires sur les critères demandés et confirmer avec eux les éléments prioritaires, ou à les encourager à miser sur les *soft skills* — des compétences habituellement secondaires —.

Dans la même lignée, lorsque les gestionnaires ont des réserves envers certains profils — sans raison valide — à la suite de la réception des CV, RE001 leur rappelle le processus de sélection, en mettant l'accent sur le fait qu'elle aura la charge de faire la première étape et qu'elle sera en mesure de présenter un portrait plus global avant de prendre une décision.

Finalement, comme dernière action, nous avons la mobilisation et l'explication des mécanismes d'évaluation, celle-ci repose sur la mise en évidence des disparités entre la réalité terrain et les modèles d'évaluation. Ainsi, RE003 procède à une analyse avec le gestionnaire pour expliquer la façon dont les pratiques internes d'évolution ne sont pas adaptées à des profils atypiques, comme ceux des personnes immigrantes. De ce sens, elle invite à procéder à une analyse contextuelle des profils en mettant l'accent sur l'expérience plutôt que sur le processus d'évolution, qui a créé sans égards aux personnes issues de l'immigration.

Il apparaît que le maintien du racisme systémique et de la blanchitude organisationnelle dépasse la seule responsabilité des personnes responsables du recrutement. Toutefois, bien que certaines

d'entre elles tentent de remettre en question les mécanismes internes et d'interpeller les gestionnaires, d'autres, au contraire, contribuent — consciemment ou non — à reproduire des pratiques qui renforcent la suprématie blanche. La perpétuation de la suprématie blanche comme système normatif est aussi illustrée par le deuxième type d'action des personnes recruteuses face aux barrières. Alors, que la première catégorie tente de défier les gestionnaires, les personnes de cette deuxième catégorie adoptent une posture d'accompagnement pour contourner les barrières et, par le fait même, recentrer la blanchitude. Dans les prochaines pages, nous analyserons comment la blanchitude organisationnelle est perpétuée par cette posture d'accompagnement au processus.

Effectivement, elles adoptent une posture centrée sur la personne candidate en prenant un rôle d'accompagnement. Dans ce sens, ce ne sont pas des stratégies à proprement parler, mais bien la manifestation d'habiletés relationnelles et personnelles qui sont mises de l'avant pour encadrer la personne candidate, la mettre en confiance et s'assurer de ne laisser aucun biais l'empêcher d'accéder à un poste pour lequel elle aurait toutes les compétences. Dans leurs grilles d'observation des processus d'entrevue — document qui servait à la chercheuse-intervenante pour la compilation de notes d'observation —, nous pouvons dénoter un nombre beaucoup plus significatif d'interventions personnelles en lien avec des zones sensibles de la communication interculturelle. Un exemple particulièrement révélateur est survenu lors de la première observation du processus de RE004, impliquant une candidate racialisée, francophone avec un accent, en situation d'immigration (permis de travail ouvert), et dont l'expérience professionnelle se déroule principalement en anglais. Lors d'une question technique pour le poste, elle a répondu qu'elle ne possédait pas l'une des compétences requises. La personne au recrutement RE004, qui avait lu et étudié son dossier, lui a répondu qu'il ne comprend pas comment elle n'est pas en mesure d'accomplir cette tâche avec son expérience et procède en expliquant et en reformulant à quoi cette

tâche fait référence. À la suite de la reformulation de RE004 et l'explication du contexte de cette tâche, elle confirme qu'elle est bel et bien en mesure de l'accomplir, et RE004 réitère que, pour lui, c'était évident par son poste actuel et les autres tâches techniques qu'elle avait décrites précédemment, qu'elle maîtrisait déjà cette compétence technique. De plus, l'analyse du rapport transmis à la personne gestionnaire révèle que cette compétence figurait parmi les cinq principales forces de la candidate. Cette interaction illustre parfaitement comment RE004 ne s'est pas arrêté aux enjeux de la langue, mais n'a pas craint de contourner les barrières possibles. Effectivement, RE004 a répété à plusieurs reprises dans sa séance de coaching, l'importance de s'assurer d'une évaluation réelle des compétences techniques. Ainsi, de son point de vue, la langue n'est pas un signe de compétences techniques, de ce fait, l'équipe de recrutement doit être en mesure de poser des actions pour contourner cet enjeu. Cette pratique diffère considérablement, par exemple, de RE001 qui ne reformule pas les questions et justifie cette méthode comme un signe de compréhension et de compétence. Néanmoins, cet accent sur la technique peut tout de même générer des enjeux d'exclusion dans certains cas, ce qui ne traduit pas une éradication des barrières et de la perpétuation du système normatif.

Un deuxième exemple pour illustrer cette posture d'accompagnement est une intervention partagée par RE002 :

À l'époque, on pouvait encore serrer la main. Certains hommes ne pouvaient pas ou ne voulaient pas serrer la main si c'était une femme ou autre, mais ça, moi personnellement j'en faisais fi, mais il y en avait d'autres... c'était le scandale international de l'heure. Ce que je veux dire par là, c'est qu'il faut se mettre à la place de la personne qui est en train de faire l'entrevue. En fait, parce qu'on peut être à la même place que lui. Moi, demain, je ne sais pas, je vais en Chine... je fais une entrevue en Chine ou au Japon. Je sais que ce ne sont pas les mêmes codes, donc ici, il y a des choses qui ne se font pas et que je ne sais pas du tout. Il ne faut pas du tout dire, pas du tout faire. Il y a aussi des gestes à ne pas faire. Donc j'essaie de me mettre à la place de la personne qui n'a pas eu le temps de regarder les articles qu'il peut y avoir sous Google qui expliquent comment on fait une entrevue à la

québécoise ou à la canadienne, comment faire un CV à la québécoise. Non, je me mets à sa place un petit peu (extrait de RE002).

Cet exemple illustre comment RE002 ne laisse pas les codes québécois obstruer sa vision des personnes candidates et préfère faire preuve d'empathie et d'ouverture pour laisser une réelle opportunité au coureur. Cette notion de se mettre à la place de l'autre a aussi été réitérée par RE004 et semble être le socle de cette posture d'accompagnement. Dans les échanges avec ces deux personnes, elles ont nommé différentes actions discursives par lesquelles se traduit cette posture d'accompagnement :

**Tableau 16 — Les actions discursives ancrées dans une posture d'accompagnement au recrutement**

Actions posées	Extrait
Parler de soi	<p>RE004 : Puis-je me donner en exemple ? Bon, je ne suis pas une minorité visible, mais je ne suis pas quand même quelqu'un qui a 20 ans. Non, j'explique que je suis [métier de formation] et que je suis rendu en recrutement. Donc, si on fait ça pour moi, on le fait pour tout le monde.</p> <p>RE002 : Ah ouais, non. Moi, je n'ai aucun malaise à poser la question. Je trouve ça normal tellement. C'est juste pour... bah, enfin, pour moi, c'était juste pour être sûr que la personne... Voilà ! Moi, on m'a posé aussi la question, donc je n'ai eu aucun malaise à dire : « Bah, je suis résidente. Maintenant, je n'ai pas encore fait ma citoyenneté ». Quand un mec me dit « Ah, ben là, je suis résident permanent depuis quelques mois. Je vais faire ma citoyenneté. » Puis, moi, je rigole en disant « Ah, bah, moi, ça fait 10 ans et je ne l'ai pas fait. Il faut que je la fasse ». On rigole et puis tu vois... Après, c'est peut-être la façon dont tu l'apportes. C'est sûr que, si tu as le visage fermé et puis que tu regardes la</p>

	personne bonne, ça fait un peu juste. Donc jugement, etc. Ça ne peut être que de l'attention de l'autre côté, sans gêne, mais si tu l'as fait d'une façon un peu plus décontracter, bah, il n'y a pas de souci en général, hein ?
Rassurer	<p>RE004 : Alors, moi, la meilleure que je perçois, c'est plutôt dans les yeux du candidat. Donc, je vois que le candidat a des craintes par rapport à ce moment-là. Je le rassure. [...] Tu sais, j'essaie de rassurer les gens pour qu'on rentre au vif du sujet, soit le poste à combler à la banque pour le candidat ou la candidate.</p> <p>RE002 : Une des choses aussi que je voulais souligner pour n'importe quel candidat d'ailleurs, peut-être un peu plus peut-être pour ceux qui sont moins à l'aise en entrevue... Quand tu sens qu'ils sont un peu moins à l'aise ou moins confortables, c'est que j'essaie toujours de leur apporter. Donc, quand je leur dis « Ah, bah, je vais te poser. Je vais vraiment te pousser pour que tu puisses avoir une entrevue avec le gestionnaire. »</p>
Partager les valeurs de l'IF	RE004 : puis je lui parle de diversité. Je lui parle de l'ouverture de l'[IF], je parle qu'on prend des gens de tout, de tout, de tout processus.
Reformulation	RE004 : Je vais reformuler, utiliser différents mots. L'important, c'est que le candidat comprenne ce que je lui demande.
Éducation	RE002 : Oui, moi, j'aide beaucoup. Que ce soit d'ailleurs pour tout ce qui est CV, enfin refaire le CV. À mon ancien travail, j'avais pas mal de candidats pour qui leur CV n'était pas très bien complété. Puis je leur apportais des complétions en disant : « Ben, il faut absolument que tu fasses comme ça, que tu donnes plus de détails techniques parce qu'ici, au Québec, ils veulent voir tout ce qui est technique, surtout par rapport à tes compétences. » Ce sont des choses que j'apporte. Ça m'est déjà arrivé, en entrevue, de

dire à quelqu'un de racialisé, [...] quand j'avais poussé la personne à avoir une entrevue avec un client, et je les fais revenir en lui disant : « Je te ferai passer... tu auras l'entrevue avec ce client uniquement si tu viens me voir et qu'on fait une simulation d'entrevue parce que la façon dont tu me parles, non, ce n'est pas possible. » Et j'ai été très nette, très claire avec elle. La personne qui m'avait accompagnée avait trouvé ça un peu brut de ma part. Ah, un peu, mais j'ai dit « Bah non, il faut dire la vérité. Sinon, la personne n'avancera pas et elle se fera toujours refuser en entrevue parce qu'on ne lui dit pas les choses. » Alors, moi, j'avais dit les choses clairement. J'avais dit : « On ne dit pas ça au Québec, on ne dit pas... voilà, voilà, voilà... à chaque fin de phrase et surtout, on n'est pas molles ». Et elle avait apprécié. Elle avait apprécié que je lui dise ça et elle avait compris pourquoi elle n'avait pas de deuxième entrevue avec les compagnies et elle me l'avait dit... elle aurait aimé que quelqu'un le lui dise avant. Ah donc, je dis : « Écoute, c'est sûr que ce n'est pas tout le monde qui... je te le dis parce que j'avais envie que... ça se voie que tu cherches du travail depuis 6 mois puisque ça ne va pas, que tu passes des entrevues et puis que ça ne fonctionne pas. Tu as un beau profil, mais il y a quelque chose qui n'allait pas dans ton comportement et dans ton langage ». Malgré le fait que cette personne soit racisée, qu'elle vienne d'un autre pays. Je me suis dit que j'aurais aimé qu'on fasse pareil avec moi. Vraiment donc.

RE002 : Je leur dis quand même. Comment ? Voici ce que le gestionnaire va rechercher et comment il est pour qu'il puisse se préparer aux types de questions. Bah... Questions... Je ne veux pas le savoir non plus.

Techniquement, je ne peux pas savoir, mais je leur dis : « Il faut vraiment que tu axes ton apprentissage ou tes compétences avant l'entrevue sur tel aspect technique. Je le faisais beaucoup aussi avant dans mon autre travail, comme je l'ai expliqué avec la jeune fille qui venait de l'Afrique de l'Ouest et puis

qui avait toutes les compétences techniques, mais qui n'avait aucune interaction sociale, qui était très difficile. Mais, par contre, je n'hésite jamais à dire aux gens : « Bah, il ne faut pas parler comme ça, mais c'est toujours mieux de le dire que de rester dans... dans... comment dire ? Ouais, de ne rien dire. C'est de faire genre : “Je passe et je n'ai rien entendu” ». Et puis, je ne l'enverrai pas parce que... voilà. Et puis j'enverrai un message pour dire que le poste a été pourvu alors que ce n'est pas vrai. Que ça peut toujours servir pour ailleurs.

Bien que ces actions discursives semblent ancrées dans une posture de bienveillance et d'ouverture, d'un côté, certaines d'entre elles tentent tout de même d'amener la personne candidate à assimiler les « codes québécois » et, par le fait même, renforcent la blanchitude organisationnelle. D'un autre côté, certaines obnubilent totalement l'impact de la « race » dans le processus de recrutement. Par exemple, nous pouvons voir que RE004 compare sa situation d'homme blanc ayant changé de corps de métier à la réalité d'une personne racialisée et/ou immigrante. Ce commentaire semble s'ancrer dans une vision *colorblind* qui ne reconnaît pas les oppressions ou qui tente de les masquer. Toujours dans la même lignée, l'action d'« éduquer » entreprise par RE002 renforce directement la suprématie blanche comme cadre normatif, car celle-ci tente directement de dénuder la personne candidate de tout trait culturel qui ne cadre pas dans la culture dominante. Par conséquent, cette approche extrêmement directive cherche à façonner promptement les personnes candidates en les adaptant aux attentes de la majorité, contribuant ainsi au maintien du statu quo. Ainsi, nous faisons face à un déni collectif ou pouvons-nous dire dans les mots de Mills (1997) à une épistémologie de l'ignorance.

Effectivement, au-delà du processus du recrutement, nous pouvons constater une perpétuation de la suprématie blanche à travers ce refus de voir la réalité que vivent les personnes racialisées. Effectivement, l'ignorance blanche est clairement articulée dans les propos des personnes répondantes au niveau individuel et organisationnel. À plusieurs reprises, nous pouvons constater un effacement historique et un discours de «neutralité» moral supposément bienveillant de la blanchitude, s'attachant finalement à une vision *colorblind*. Les deux exemples les plus flagrants de cette ignorance blanche est la question des codes d'entrevues québécois et celle du *fit*, déjà abordé ci-dessus, qui sont ressortis dans les séances de coachings. Le code québécois était mobilisé par les personnes du recrutement pour justifier la perception négative et l'évaluation inférieure des personnes racialisées. Ce «code québécois» devenait l'excuse ou la justification d'une évaluation négative d'une personne candidate racialisée, expliquant le pourquoi elle ne répondait pas aux exigences. Néanmoins, les données récoltées nous permettent tout de même de constater que la «race» y est grandement associé et ce choix sémantique est à mon sens réellement une preuve de cette suprématie blanche flagrante qui est ignorée et occultée. Alors que RE003 et RE002 mettent en lumière, le racisme sous-jacent à la notion de *fit*, les deux utilisent le discours des «codes québécois» soient pour aider les participants à s'assimiler ou pour justifier des manquements jugés importants. En effet, les échanges avec RE002 montre l'intériorisation de l'ordre racial qui ressort fortement : le réflexe de rappeler des personnes candidates pour bien les modeler aux normes québécoises et comparer le racisme français au racisme québécois. Force est de constater, que ces discours finissent par nuire et discriminer les personnes racialisées qui sont perçus comme inférieur, moins compétent ou possédant des habiletés sociales plus faible. D'ailleurs, IND005 dénoncent ce discours qui est parfois mobilisé pour justifier le refus de candidature de personnes socialisées et scolarisées au Québec. Dans son argument, IND005 explique que ce discours est aussi mobilisé pour parler des enfants de personnes immigrantes (2<sup>èmes</sup> générations) ce qui

démontre la racine discriminatoire de ce propos, car ces personnes candidates sont nées au Québec. C'est un exemple flagrant d'ignorance blanche qui finalement occulte une réalité très bien documentée et justifie ces barrières par une responsabilité individuelle de la personne candidate qui ne cadre pas dans cette normativité blanche. Ces discours de *fit* et «codes québécois» laisse transparaître une stratégie consciente ou inconsciente pour maintenir cette ignorance collective et préserver une forme d'oppression. Nous pouvons aller plus loin avec les apports de Fanon et du corps noir, qui finalement montre que peu importe le nombre d'année que les personnes issues d'une minorité visible, peu importe le fait que sa scolarité a été fait ici, son corps ne cadre pas automatiquement et il sera constamment opposé au cadre normatif blanc.

D'ailleurs, lorsque que nous analysons l'étude interne de base, présentée dans le chapitre 3, qui a été la source du choix de cette problématique. Ce sondage mettait en lumière les inégalités que les membres du personnel issues des minorités visibles vivaient, ces personnes candidates avaient non seulement une expérience québécoise, mais une expérience même à l'intérieur de l'organisation. Cependant, ces personnes sont agglomérées dans des postes plus bas et n'ont pas accès à la même mobilité au sein de l'IF. Ce que nous constatons, lorsque que l'excuse du «code québécois» ne peut plus être utilisé, nous tombons dans le discours du *fit* avec les équipes et/ou la question des cultures entre les départements, tel qu'expliquait RE003. Ces discours renforcent le système oppressif des personnes racialisées et perpétuent la suprématie blanche. Enfin, dans les propos de RE002, nous pouvons entrevoir comment celle-ci mobilise ce type de discours, tout en tentant de contourner les impacts ce qui malheureusement, n'empêchent pas la perpétuation.

### **7.1.2 Une perpétuation par les personnes racialisées et engagées dans les luttes**

Finalement, nous pouvons constater une perpétuation de ce système normatif qu'est la blanchitude, dans les pratiques mêmes des personnes racialisées et engagées dans les luttes. Effectivement, lors des entrevues individuelles, nous avons demandé aux personnes impliquées dans les luttes : comment perçoivent-elles les barrières que peuvent expérimenter les personnes racialisées, plus particulièrement les minorités visibles dans la société ? L'objectif de cette question était de cerner les connaissances et perspectives relatives aux enjeux vécus par les personnes racialisées à l'intérieur de l'IF. Alors que leur vision des barrières est définie avec doigté et profondeur s'apparentant à une vision critique, les personnes racialisées et engagées dans les luttes effectuent tout de même une négociation sémantique pour aborder les enjeux relatifs au racisme systémique au sein de l'IF.

#### **7.1.2.1 La vision des barrières par les personnes racialisées et engagées dans les luttes**

Les données recueillies lors des entrevues individuelles révèlent une prise de conscience claire — pour les personnes racialisées et engagées qui ont été interviewées — que l'expérience des personnes racialisées est perçue différemment de celle de leurs pairs, et que cette différence engendre divers obstacles nuisant à leur parcours sur le marché du travail. En effet, les collègues racialisés vivent du racisme systémique, tel que défini dans les chapitres de problématique (ch. 1 à 3), et ceci de manière générale. Ces barrières sont très souvent invisibilisées par une culture du silence qui tente de prioriser une idéologie *colorblind* mettant l'accent sur l'égalité et refusant de prendre en considération l'impact de la race dans la construction des systèmes sociaux. Voici un extrait qui supporte ce postulat :

*Je pense que ce sont des barrières qui sont toujours présentes, c'est juste qu'on n'en discute pas. On est dans une culture peut-être où on est en mode « tout le monde est égal, tout le monde est pareil, donc il n'y a pas de barrières ». Mais ça, c'est se cacher un peu de la réalité, et jouer un peu à l'autruche dans le sens qu'il y a des barrières. Elles sont là et elles sont claires (extrait IND001).*

Ce refus d'en parler et de nommer les inégalités vécues et perçues limite la portée d'action et empêche une réelle déconstruction des systèmes qui génèrent l'oppression.

*[...] je pense que ce qui est très présent encore de nos jours c'est juste qu'on n'en parle pas, on n'adresse pas [le problème], puis on dit que tout le monde est égal au lieu de, concrètement, prendre conscience [des barrières], puis améliorer à mettre des mesures d'équité en place pour aider chaque personne à atteindre leur plein potentiel. Puis ça, c'est tant au niveau du système de la santé, éducation, emploi ou tout autre système sociétal (extrait IND001).*

Au-delà du refus d'en parler, les formes plus subtiles et insidieuses de ce racisme sans « race », tel que l'appelle Cervulle (2012), complexifient les luttes. Dans le même ordre d'idée, une autre personne répondante affirme ceci :

*En général, mon constat, c'est que les enjeux de discrimination globalement dans la société sont toujours présents, même s'ils prennent des manifestations plus subtiles. Elles ont évolué dans le temps. On n'est plus dans une époque où le racisme fait que tu n'as pas le droit de prendre le même bus ou de passer par la même porte ou voilà. Donc, c'est comme moins... [silence] moins visible, mais ce n'est pas pour autant que ça ne reste pas présent de façon plus... plus... plus insidieuse (extrait IND004).*

Effectivement, les personnes interviewées ont réitéré que cette invisibilité et cette évolution du racisme dans des formes moins directes et plus insidieuses rajoutent une complexité pour le combattre, car elles sont moins évidentes à déceler.

*Donc voilà, mais prends des formes plus complexes. Parce que c'est plus, c'est beaucoup plus insidieux qu'une, une politique ou des lois qui sont officiellement discriminantes, elles veulent ou elles prétendent être égalitaires. Et puis, dans les faits, il y a plein d'enjeux dans*

*la société, pis nos systèmes qui font que ça ne l'est pas. Donc voilà, je trouve ça plus compliqué à combattre [...] (extrait IND004).*

À cet effet, la répondante IND003 témoigne de son expérience de femme ayant grandi dans un pays où sa couleur de peau noire n'était pas un réel enjeu identitaire. Elle explique que c'est à la suite de son arrivée au Québec, en voyant les formes subtile et insidieuses, telles que les microagressions à répétition, qu'elle a commencé à voir cette construction sociale de la race.

Ben moi, je perçois comme des barrières... je trouve qu'il y a beaucoup d'enjeux. Oui, surtout que c'est quelque chose que tu ne peux pas cacher. Tu ne peux pas juste décider, par exemple, au niveau de la religion, je peux décider que je ne vais pas en parler. Mais quand tu es noir, tu sais quand tu es différent, tu es différent, on te voit. Moi j'aime beaucoup. J'aime beaucoup nommer le fait que j'ai grandi en Afrique. Être noire n'avait pas d'impact dans ma vie, donc ça m'a pris beaucoup de temps de comprendre le racisme. Arrivée ici, on pouvait me lancer des commentaires et autres, et ça prenait beaucoup de temps pour que je comprenne parce que, pour moi, être noire, avoir grandi avec plein de noirs, ça n'a jamais été un défi. Puis, en même temps, mon identité à la base n'était pas noire ; c'est comme ça, ça va de soi. C'est une couleur de peau, donc c'est sûr, mais je pense qu'en ayant les enfants, avec le questionnement et avec ce qu'ils vivaient à l'école, je suis plus allée comprendre, tu sais, les petits mots derrière les microagressions, puis, quand tu le vois, malheureusement, tu ne peux plus ne plus le voir. Donc, je dirais que c'est le côté que je trouve tellement plate. Parce que j'ai eu les 2 expériences qui forgent ma perception. C'est très difficile à percevoir, en fait de comprendre que, oui, parce qu'on est différent en plus physiquement, culturellement, qu'on n'ait pas accès à certaines choses, donc à certains droits, donc voilà (extrait IND003).

Cet extrait démontre comment les formes subtiles de racisme se présentent de manière pernicieuse et que celles-ci viennent façonner ou contribuer à la création de cette identité noire. En outre, les personnes participantes ont également souligné que les biais inconscients peuvent amplifier ou même perpétuer des formes subtiles et profondément enracinées de racisme, comme le montre cet extrait :

*Je pense qu'il y a... je pense qu'il y a des biais inconscients, puis je pense qu'il y a des choses que quelquefois les gens n'osent pas dire qu'ils pensent, pis qu'ils sont mal à l'aise, mais qu'ils pensent quand même à cause de comment ils ont été éduqués... bla bla bla (extrait IND006).*

La plupart des répondants font des liens directs entre les biais inconscients et la perpétuation des inégalités pour les personnes racialisées. Nous aborderons ce volet plus précisément pour les enjeux relatifs au recrutement dans la sous-section 6.1.1.1.3.

Au-delà de l'invisibilité, la culture *colorblind* qui y est rattachée et les manifestations plus insidieuses, les personnes interviewées ont aussi nommé le manque de design inclusif, l'incompréhension du terme équité, la charge historique qui nuit aux relations entre personnes historiques opprimées et personnes historiques privilégiées.

En somme, plusieurs éléments ressortent de ces extraits et viennent affirmer qu'il y a bel et bien une perception d'une réalité différente pour les personnes racialisées. De surcroît, en répertoriant les impacts des barrières mentionnés lors des 6 entrevues individuelles autant dans la société qu'au sein de l'institution, nous sommes ressortis avec une typologie des impacts sur la vie des collègues issues des communautés racialisées. Ces impacts se font sentir sur la vie personnelle, professionnelle, organisationnelle et en société avant de se décliner en une multitude de facettes. Dans le tableau 18, nous pouvons voir la typologie des niveaux d'impacts du racisme systémique et les sphères de vie qui en sont affectées (en annexe 10), il est possible de retrouver le tableau complet avec les extraits d'entrevue qui illustre chacune des facettes.

**Tableau 17 — Typologie des impacts du racisme systémique sur les collègues racialisés**

Typologie des impacts des barrières <sup>21</sup> sur les collègues racialisés	
Niveau des impacts	Sphères de vie
La vie personnelle des collègues racialisés	Famille
	Identité
	Estime de soi
	Santé
	Capacité de s'exprimer
	Finance et développement de carrière (recrutement, avancement, promotion)
	Représentation

<sup>21</sup> Le terme *barrières* a été choisi par l'institution financière pour aborder les contraintes reliées au racisme systémique. Il serait donc juste, selon l'approche CRT ou la pensée de bell hooks, de parler de la manifestation de la suprématie blanche dans la réalité des collègues racialisés. Ainsi, nous examinons comment les mécanismes d'exclusion se manifestent et influencent le parcours professionnel des collègues racialisés.

La vie professionnelle des collègues racialisés	Choix de carrière et de poste
	Relation collègues-gestionnaire
	Réseautage
	Compréhension des codes
	Pression de performance
	Bagage culturel
	Isolement
La vie organisationnelle	Performance
	Relation d'équipe
	Compréhension des enjeux (initiative EDI)
	Structure
La vie en société	Vivre-ensemble
	Économique

Ces données nous permettent de voir que les barrières vécues par les collègues de communautés racialisées s'étendent au-delà du milieu professionnel. Effectivement, elles transcendent toutes les facettes de leur vie et sont présentes dès l'enfance. Ainsi, tous les mécanismes d'exclusion et microagressions vécues engendrées par les biais inconscients ou conscients démontrent cet « ascendant [...] sur les consciences particulières » qui exerce une répercussion sur l'organisation sociale (Cervulle, 2012). Ainsi, une organisation telle que le milieu de la recherche-intervention évolue dans une société où il y a du racisme systémique généré par l'idéologie de suprématie blanche. Par conséquent, elle sera directement influencée par cette idéologie. Face à cette réalité, tout comme l'ont mentionné l'ensemble des personnes engagées, la vie professionnelle des collègues racialisés est grandement affectée par le racisme systémique. Nous pouvons voir que le phénomène de racialisation est directement imbriqué dans les différents systèmes et que celui-ci nuit considérablement au développement personnel, relationnel et professionnel des personnes racialisées.

Nous pouvons constater une conscience des barrières vécues par les personnes racialisées et la nature systémique de celles-ci. Néanmoins, malgré cette prise de conscience, les personnes racialisées et engagées dans les luttes décident tout de même de mobiliser la négociation sémantique.

### **7.1.2.2 La négociation sémantique pour les personnes racialisées et engagées**

Un deuxième argument pour soutenir l'idée que les programmes de gestion de la diversité sur le lieu de travail peuvent éventuellement renforcer la suprématie blanche est qu'ils amènent même les personnes racialisées et impliquées dans des combats antiracistes à pratiquer la négociation sémantique, ce qui leur permet d'éviter de nommer de façon explicite le racisme systémique et la suprématie blanche. En effet, cette pratique est mobilisée comme stratégie communicationnelle pour éviter la résistance face aux initiatives EDI et pour éviter une remise en question, ou une banalisation des enjeux dénoncés par les personnes engagées dans les luttes. Par exemple, lors d'une entrevue, à la question « Quel terme devrions-nous utiliser pour parler des inégalités raciales ? », IND003, une employée racialisée impliquée dans les initiatives EDI, a répondu :

Ah, oh. [silence] Ouh, c'est sûr que le mot *racisme*, moi, je ne l'utiliserais pas nécessairement parce que, chaque fois qu'on parle d'inégalités, j'ai l'impression que l'autre côté, c'est... Tu sais, j'entends toujours la réaction : « Ah, je ne suis pas raciste, c'est... » Mais donc, c'est vraiment de... parfois de l'expliquer parce que, même si on dit inégalité raciale, tu sais, un collègue va te dire « Mais non, on travaille à la même place ; on a le même salaire ». Tu sais, c'est quelquefois en expliquant que les gens vont comprendre, en donnant des exemples concrets.

Dans ce cas, IND003 explique que, lorsqu'elle utilise le mot *racisme*, il est automatiquement relié à un sens primaire qui ne prend pas en considération son imbrication intrinsèque dans le système de la société ou de l'organisation. Ainsi, le terme racisme ne lui permet pas d'exprimer son

expérience sociale ou la réalité vécue, car son utilisation engendre un préconçu chez son interlocuteur ou interlocutrice. Cette crainte d'utiliser des termes lourds de sens, tel que *racisme* lors d'interactions interpersonnelles, a été réitérée par d'autres personnes interviewées. Une autre personne répondante répond : « Je vais éviter d'être confrontante avec... Ou aller dire à quelqu'un que ça, c'est du racisme, par exemple. Je vais l'amener à comprendre, mais je ne vais pas lui jeter à la tête que c'est une pratique raciste ». Plus encore, elle explique :

Je trouve, par exemple, que le mot... à éviter, tu sais. Il y a plusieurs publics, c'est-à-dire qu'il y a des publics avertis et des publics non avertis. Aussi, donc, le public non averti réagit fort avec peu de discernement, de façon générale, donc le public peu averti va mal réagir aux mots *privilège*, *blanchitude*. Ce sont des mots que les gens ne vont pas comprendre. Les gens vont parler de... Tu sais, ils vont te renvoyer ou ils ne vont pas comprendre les mots d'équité. Ils vont penser que l'équité, c'est de la discrimination positive, puisqu'ils ne savent pas ce que c'est vraiment la discrimination. Donc, ils transforment les mots. Enfin, ils mettent d'autres sens derrière, derrière les mots.

Nous pouvons voir, dans ces extraits, qu'un choix stratégique du vocabulaire est opéré par IND003 et IND004 pour éviter la dimension confrontante et dure de certaines formules discursives. Ainsi, elles utilisent des termes moins polémiques pour pallier les connexions arbitraires de sens effectuées entre les symboles racisme, discrimination, équité et privilège. Cela dit, nous pouvons avancer que ce qu'elles tentent de dénoncer est la connexion entre signifiant et signifié, qui se révèle être divergente de leur interlocuteur dans certaines situations, ce qui rajoute une complexité dans la construction de la signification et, par le fait même, complexifie la communication. Cette difficulté est mentionnée par d'autres personnes interviewées, comme IND001, l'une des conseillères EDI :

Tu sais, je pense qu'il y a des termes... on va dire le sujet de ta thèse « blanchitude organisationnelle ». Quelqu'un qui n'est pas dans ce monde de la littérature scientifique pourrait mal percevoir ce terme parce qu'on a le *blanc* puis l'*organisation* et elle pourrait dire « Ben là, les organisations ne sont pas juste blanches — blanchitude organisationnelle —, mais l'*organisation* n'est pas juste blanche. Dans mon organisation, il y a des gens noirs,

arabes... », mais ce n'est pas ça que ça veut dire. Ce sont les pratiques de l'organisation qui [la] perpétuent. Ça fait que, tu sais, c'est dans ces termes-là, tu sais, je pense que, quelquefois, en tant que scientifique, on est dans des termes complexes. Ce n'est pas tout le monde qui va nécessairement comprendre (extrait de IND001).

Dans cet extrait, IND001 relève le fait que la compréhension d'un terme peut grandement différer d'une personne à une autre. Dans le cas mentionné, la formule blanchitude organisationnelle comme définie dans la littérature scientifique fait état de signifiant flottant avec une valeur symbolique de zéro et ne peut être comprise sans un contenu symbolique supplémentaire. Effectivement, comme Ines l'exemplifie, la relation entre le sens (définition conceptuelle) et le symbole (blanchitude organisationnelle) est instable et arbitraire dans la construction de la signification et, par le fait même, génère des interprétations contradictoires et diverses. Néanmoins, cet extrait laisse entendre, tout comme les précédents, que l'on doit tenir compte de la personne qui est interlocutrice et du contexte dans une situation de communication. En effet, les interviewées sont conscientes du caractère polémique des termes et évitent de les utiliser afin de préserver les relations avec leurs interlocuteurs et interlocutrices, qui, on le suppose, sont des personnes non racialisées. En revanche, elles utilisent les termes dans l'entrevue avec la première autrice, qui est une personne racialisée qui s'affiche ouvertement comme étant critique du racisme systémique dans les organisations.

Cela dit, d'autres personnes interviewées affirment que la formule « inégalités raciales » semble être plus adéquate et simple pour aborder les enjeux qui sous-tendent le racisme systémique. Jean, gestionnaire racialisé, explique : « Pour moi, c'est un terme qui est très très clair. Très clair, c'est-à-dire non seulement ça explique l'état où sont certaines personnes et c'est quand même de l'action derrière, on veut le rendre égal. On ne cherche pas à être mieux ou à dépasser ; on cherche juste à remettre les pendules à l'heure ». En revanche, hormis lors d'interactions interpersonnelles, les

termes comme « racisme systémique » permettent tout de même de faire état d'une réalité vécue et perçue par les communautés racialisées. À ceci, IND002, une employée racialisée, répond :

C'est vrai qu'il y a beaucoup de débats là-dessus, par rapport au racisme systémique. Mais moi, je pense qu'il faut utiliser le terme *racisme systémique* parce que c'est quelque chose de concret qui existe parce que, souvent, peut-être, les gens qui semblent visés ou quoi que ce soit. Tu sais ? Si tu veux te dire « Ah non, mais c'est ça. Moi, je ne suis pas raciste, ce n'est pas du racisme systémique ». Mais non parce que, quand on regarde comment c'est, les... les... les institutions, les systèmes sont comme bâtis jusqu'à date ; c'est ancré. C'est comme... [silence] et je ne sais pas, c'est comme « ingrained », donc c'est sûr que c'est de là qu'on parle de racisme systémique. C'est comme, je ne sais pas... je pense que c'est important aussi, quand on parle d'inégalités, d'être capable, peut-être, de sortir des faits concrets. Tu sais parler aussi avec des chiffres, parce que, quand on a des chiffres ou des preuves, c'est toujours à l'appui, tu sais, si on veut, mais... [silence]

Ces quelques exemples illustrent les opinions contradictoires quant à l'utilisation des concepts entourant les inégalités raciales. Sans contredire les universitaires qui affirment que l'utilisation des formules discursives, telles que *suprématie blanche*, *racisme systémique* et *blanchitude organisationnelle*, sont cruciale pour nommer les injustices et ouvrir un espace de dialogue afin d'amener une transformation (Livingston, 2021 ; Simpson, 2008 ; Stokke, 2021 ; hook, 1997 ; Walker, 2010), nous pouvons constater que, par peur de fermeture ou d'incompréhension, certaines personnes qui désirent aussi dénoncer la réalité des personnes racialisées vivant du racisme, évitent l'utilisation de ces formules discursives en raison de leur caractère polémique et privilégident l'emploi de termes perçus comme plus neutres, adaptant leur vocabulaire au contexte et à la personne interlocutrice.

### 7.1.3 Gestion de la diversité et blanchitude organisationnelle : une approche communicationnelle **fondée sur la conscientisation**

Bien que la principale ambition de cette thèse soit de favoriser la transformation de l'IF, elle vise également à enrichir la littérature scientifique sur les questions abordées. De ce sens, des réflexions

théoriques autour des biais inconscients, de la blanchitude et des dynamiques de pouvoir en contexte organisationnel, ainsi qu'une mise en tension entre les approches de gestion de la diversité et la reconnaissance du racisme systémique, doivent être analysées pour être en mesure de répondre à la question de recherche.

Dans la section 6.1, nous avons été en mesure d'établir comment les programmes de gestion de la diversité naviguent dans une ambivalence qui permet une cohabitation entre des réalités opposées, voire contradictoires. De ce sens, nous pouvons affirmer que certaines initiatives déploient des stratégies communicationnelles qui finissent par participer à la reproduction de la suprématie blanche en tant que système normatif. Cette réalité a aussi été illustrée par les données empiriques colligées.

Par exemple, dans les échanges concernant les barrières pour les personnes racialisées, nous pouvons voir que la personne RE002, qui adopte un rôle d'accompagnement (7.1.2.1), ne pose pas d'action pour déconstruire les systèmes d'oppression. Au contraire, par ses stratégies, elle tente d'intervenir auprès des personnes candidates racialisées pour que celles-ci puissent se conformer aux normes et codes attendus par les gestionnaires. Cette vision qui cadre les biais inconscients au niveau individuel (Tetlock et Mitchell, 2009) est problématique, car elle perpétue la blanchitude organisationnelle comme système normatif. En effet, une conceptualisation du biais centrée sur l'individu tend à déplacer la responsabilité de la discrimination vers les personnes elles-mêmes, en suggérant que la réduction des inégalités dépendrait d'un changement d'attitude chez les individus discriminés, plutôt que d'une transformation des structures sociales ou institutionnelles (Storm et coll., 2023, p. 10). Cette vision n'a pas seulement été amenée par la personne participante RE002, mais elle est aussi à la base de développement de programmes à l'intérieur de l'IF pour les personnes racialisées. Effectivement, l'un des programmes organisés par le RPN est une série

d'ateliers qui abordent différentes thématiques pour accompagner et équiper les personnes employées racialisées dans leur avancement de carrière. Un autre élément qui démontre comment les programmes de gestion de la diversité peuvent mener des actions qui, même si elles ont un impact positif dans la réalité des personnes racialisées, ne déconstruisent pas pour autant les systèmes d'oppression et perpétuent une vision de la diversité que Liu (2017) appelle la « *diversity on white terms* » (p. 458). « Me propulser »<sup>22</sup> est le programme de commandites développé pour favoriser la mise en relation et la création d'occasions de réseautage entre personnes racialisées. Effectivement, cet extrait de RE004 explique comment le manque de connexion avec des gestionnaires peut être une barrière pour les personnes racialisées :

Si on parle peut-être plus d'exclusion par rapport à un média plus qu'un autre, ça serait plus au niveau des références des gestionnaires eux-mêmes. Eux autres ont leurs bassins candidats et dans leur bassin candidat, ben c'est leur réseau à eux. C'est sûr que quelqu'un qui arrive ou qui n'est pas parti de leur groupe ambiant pourrait ne pas faire partie de leur groupe. Mais ça, c'est juste une question de temps. Parce que, tôt ou tard, le gestionnaire va grossir son réseau et il va avoir des gens de partout, qu'on commence toujours le réseau (extrait RE004).

Cette problématique de réseautage et de bassin prédéfini par les gestionnaires, qui amènent un processus de recrutement informel qui s'exécute en parallèle et qui finit par engendrer des barrières pour les personnes racialisées ou qui vont finir par nuire à leur avancement de carrière est ressortie par d'autres personnes de l'équipe de recrutement (RE001-RE003). C'est à cette problématique de réseautage que les programmes de commandites tentent de répondre. Nous pouvons voir ce programme, ne s'adresse pas directement à la problématique du racisme systémique, des biais inconscients et de l'idéologie de suprématie blanche qui renforce ce fossé et ces barrières pour les personnes racialisées. Ainsi, ces programmes tentent de contourner les barrières, mais ne

---

<sup>22</sup> Nom fictif

déconstruisent pas le système oppressif. De plus, l'objectif de ce programme est d'agrandir les bassins de personnes candidates issues de la diversité, pour favoriser l'atteinte des cibles de diversité comme prévu dans le plan triennal (journal de bord). Par conséquent, il est possible de mettre en évidence l'aspect performatif des programmes qui contribueront à façonner une image de l'IF en tant qu'institution inclusive et engagée. Cependant, cela ne résoudra pas la racine du problème. Néanmoins, bien que ce programme, à priori, adopte une vision individuelle des biais inconscients, sa nature communicationnelle permet, tout de même, des échanges dialogiques qui deviennent un outil à la conscientisation du racisme systémique. Cet extrait présente une réflexion d'IND004 sur les résultats de ce programme :

Mais on est ensemble et puis tu vois, je vois le programme de Sponsorship, c'est aussi une action dont je suis assez fière, tu sais. Et c'est ce qui se passe sur le même principe de rencontre, c'est-à-dire qu'on n'est pas dans les concepts théoriques, etc. On est dans une personne issue d'une minorité et son répondant, qui n'est pas issu d'une minorité, qui ont une discussion à 2 sur les enjeux, puis qui se parlent dans la durée. Ça dure un an, on s'écoute, on se comprend, on réfléchit, on bouge, on se remet en question et donc, tout ça pas basé sur de la théorie ou des livres, mais sur des rencontres de personnes à personne où il y a de l'écoute, du respect, du cheminement. Puis, quand on en parle avec les participants, je trouve ça hyper intéressant de voir que le cheminement. Tu sais, on peut se dire : « Bah, les répondants vont comprendre, ils vont grandir là-dedans », mes parrainés aussi. Ils grandissent dans leur attitude, en fait. Peut-être de dire » « Ah ben, j'ai aussi réalisé que j'avais ma part là-dedans ». Il y en a une qui m'a dit et je trouvais ça hyper intéressant... On m'a dit : « Ouais, parce que, tu vois, je me suis longtemps positionnée comme quelqu'un qui était une victime. Mais je comprends aussi que, pour avancer, il faut que je prenne mon bout et donc comment moi je joue mon bout là-dedans pour qu'on avance ensemble ». Donc, quand elle m'a dit ça, je me suis dit « Waouh, c'est beau [rires] » (extrait IND004).

Ces interventions cadrent dans ce que Grimes (2002) appelle « *recentering whiteness* », effectivement, ces programmes semblent progressifs et sont tout de même basé sur une reconnaissance des barrières pour les personnes racialisées. Néanmoins, il renforce l'importance de connaître les manières de faire et le besoin d'acceptation des personnes « non racialisées » — en l'occurrence blanche —, pour réellement s'intégrer dans l'IF. Nous pouvons voir dans les

commentaires des répondants relevés dans l'extrait que ceux qui affirment comprendre leur part de responsabilité et changer leur perspective pourront être mieux inclus dans l'organisation et accéder à des postes de plus haut niveau. Nous pouvons voir qu'il n'y a pas réellement une valorisation de la diversité, celle-ci reste superficielle et le changement organisationnel n'est pas l'objectif. Néanmoins, bien que nous puissions remettre en question ce genre d'initiative, car elles formalisent et renforcent la blanchitude organisationnelle, cet extrait démontre tout de même le potentiel transformateur d'une approche communicationnelle centrée sur le dialogue dans la prise de conscience des discriminations systémiques. Effectivement, à travers les échanges et les rencontres avec l'autre, des prises de conscience prennent place et viennent influencer les pratiques des *répondants*, souvent des personnes en position de pouvoir.

De ce sens, l'approche méthodologique proposée par cette thèse ancrée sur le dialogue comme outil de conscientisation permet de réellement interroger la blanchitude organisationnelle, une interaction à la fois. Celle-ci a pour objectif principal la déconstruction des dynamiques de pouvoir et du système oppressif.

Effectivement, cette approche priorise le fait de nommer, de démasquer et de décentrer la blanchitude (Grimes, 2002). Plusieurs exemples cités dans la section 6.2 permettent d'expliquer que la méthode d'intervention vise une humanisation complète des personnes racialisées, qu'elle refuse de les analyser à travers les schèmes culturels québécois et qu'elle encourage une décentration culturelle. Tout ceci pour mettre en évidence le phénomène de blanchitude organisationnelle. Nous voulons que l'équipe de recrutement réalise que l'organisation repose sur des normes et des pratiques culturellement ancrées dans la blanchitude, ce qui a pour effet de favoriser les personnes non racialisées par rapport aux personnes racialisées, qui doivent composer avec différents obstacles et blocages organisationnels et individuels. Les échanges avec les séances

de coaching et le contenu abordé dans l'atelier ont permis de dénoncer l'impact des visions *colorblind*, qui tente simplement de cacher la blanchitude et de nier son rôle dans la construction du système de l'organisation. En s'ancrant dans une vision critique, cette approche refuse de s'arrêter à des initiatives qui n'ont pas l'objectif de s'attaquer à la source du problème et déconstruire le système oppressif en question. Au contraire, le processus ancré dans la vision freirienne de la conscientisation tente d'amener une transformation objective de la réalité en passant par un processus réflexif profond et le développement d'un esprit critique, favorisant la conscientisation et le passage à l'action. Cette réflexivité et ce passage à l'action se font par l'entremise de situations dialogiques organisées et spontanées qui sont mobilisées comme des outils de conscientisation. Le processus d'intervention proposé est donc ancré dans cette vision praxéologique de la communication pour le changement social et l'analyse des données empiriques colligées dans cette recherche-intervention, ce qui permet d'affirmer qu'une approche communicationnelle fondée sur la conscientisation a le potentiel de favoriser une remise en question de la blanchitude organisationnelle et l'émergence de pratiques de recrutement plus inclusives.

Bien que cette méthode d'intervention permette d'interroger la blanchitude organisationnelle, nous pouvons tout de même remettre en question la pratique de négociation sémantique qui est ressortie comme stratégie communicationnelle pour éviter la résistance et qui semble entrer en contradiction avec l'élément de « nommer » la blanchitude pour être en mesure de la remettre en question.

## 7.5 Synthèse du chapitre 7

Ce chapitre nous permet de répondre aux réflexions théoriques de cette thèse. Les données colligées nous permettent d'affirmer que les programmes de gestion de la diversité, et particulièrement ceux centrés sur les biais inconscients dans le recrutement, participent à la reproduction de la suprématie blanche en tant que système normatif. Pour répondre à ces questions, nous avons tenté, tout d'abord, de positionner l'IF dans la littérature critique en gestion de la diversité. Ce premier exercice nous a permis de relever le caractère ambivalent et complexe de ces initiatives qui permettent une cohabitation entre performativité et déconstruction des systèmes oppressifs. À la lumière de ces constats, nous avons été en mesure de répondre aux questionnements théoriques sous-jacents à cette thèse et analyser comment les programmes de gestion de la diversité participent par moment à la reproduction de la suprématie blanche en tant que système normatif, et en quoi l'approche communicationnelle proposée fondée sur la conscientisation favorise une remise en question de la blanchitude organisationnelle et l'émergence de pratique plus inclusive.

Effectivement, dans le chapitre 6, nous avons voulu interroger les implications de l'utilisation des formules discursives *racisme systémique*, *suprématie blanche* et *blanchitude organisationnelle* dans le cadre de cette recherche-intervention dont le but est d'amener une prise de conscience de ce phénomène et de proposer une initiative EDI pour accompagner une transformation. Toujours en valorisant les apports critiques qui réitèrent l'importance de nommer pour dénoncer (hooks, 1997), nous avions connaissance des impacts liés à l'usage de ces termes lourds de sens et polémiques qui peuvent générer de la résistance (Lévesque et Bernard Barbeau, *op. cit.*). C'est pourquoi nous nous sommes intéressées à la façon dont se négocient l'usage et le non-usage de ces termes entre la chercheuse-intervenante et l'IF, notamment pendant la réécriture du contrat de recherche-intervention. De plus, nous avons examiné, dans ce chapitre, comment la *négociation sémantique* est mobilisée dans les interactions quotidiennes des personnes considérées comme les

parties prenantes des luttes antiracistes au sein de l'organisation. L'un des objectifs de cette thèse est d'explorer comment arrimer les apports des études critiques sur la race (CRT et CWS) au champ de pratique de la gestion de la diversité. De ce sens, nous avons tenté par notre projet de recherche-intervention de réfléchir sur le développement et la mise en place d'un processus communicationnel de transformation en arrimant une posture critique et pragmatique pour susciter une conscientisation à la suprématie blanche. Les résultats présentés dans ce chapitre nous donnent des pistes intéressantes pour interpréter et formuler une réponse nuancée à cette question de recherche. Tout d'abord, nous pouvons constater que la blanchitude organisationnelle est un système oppressif complexe qui est perpétué à travers différents niveaux. En dépit des efforts et des initiatives déployés auprès des personnes de l'équipe de recrutement pour susciter une conscientisation à la blanchitude organisationnelle, nous avons constaté que la pratique de recrutement perpétue la blanchitude par son processus en soi, par les gestionnaires de proximité et par les actions des personnes recruteuses souhaitant mitiger les barrières. Ceci nous permet de comprendre que la nature systémique du racisme s'opérationnalise dans différentes sphères de la structure organisationnelle, ce qui rend difficile sa déconstruction. De surcroît, l'utilisation de la négociation sémantique par les personnes engagées dans la lutte illustre comment une prise de conscience des discriminations n'amène pas nécessaire des actions ancrées dans une approche d'interrogation de la blanchitude. Effectivement, que ce soit pour protéger les relations avec les collègues ou pour éviter des résistances, les personnes racialisées et alliées semblent naviguer dans l'ambivalence des programmes de gestion de la diversité (tel que décrit dans la section 7.1.1) grâce à la négociation sémantique.

## DISCUSSION ET CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette thèse a été construite autour de la question suivante : comment développer et mettre en place une démarche de conscientisation du racisme systémique en milieu de travail visant l'accompagnement d'une initiative de gestion de la diversité centrée sur les biais inconscients dans le recrutement ? Pour y répondre, nous nous sommes attardés sur trois aspects clés de la problématique et avons présenté :

1. Quelles sont les approches de la communication à privilégier dans l'accompagnement d'une initiative de gestion de la diversité pour favoriser la prise de conscience du racisme systémique dans les pratiques de recrutement et faciliter leur transformation ?
2. Quelle est la stratégie d'intervention à mettre en place dans l'accompagnement d'une initiative de gestion de la diversité pour favoriser la prise de conscience du racisme systémique dans les pratiques de recrutement et faciliter leur transformation ?
3. Quels sont les outils communicationnels à développer dans l'accompagnement d'une initiative de gestion de la diversité pour favoriser la prise de conscience du racisme systémique dans les pratiques de recrutement et faciliter leur transformation ?

Nous voulions réfléchir et formuler une réponse à ses questionnements tout en restant en adéquation avec les objectifs visés ci-dessous :

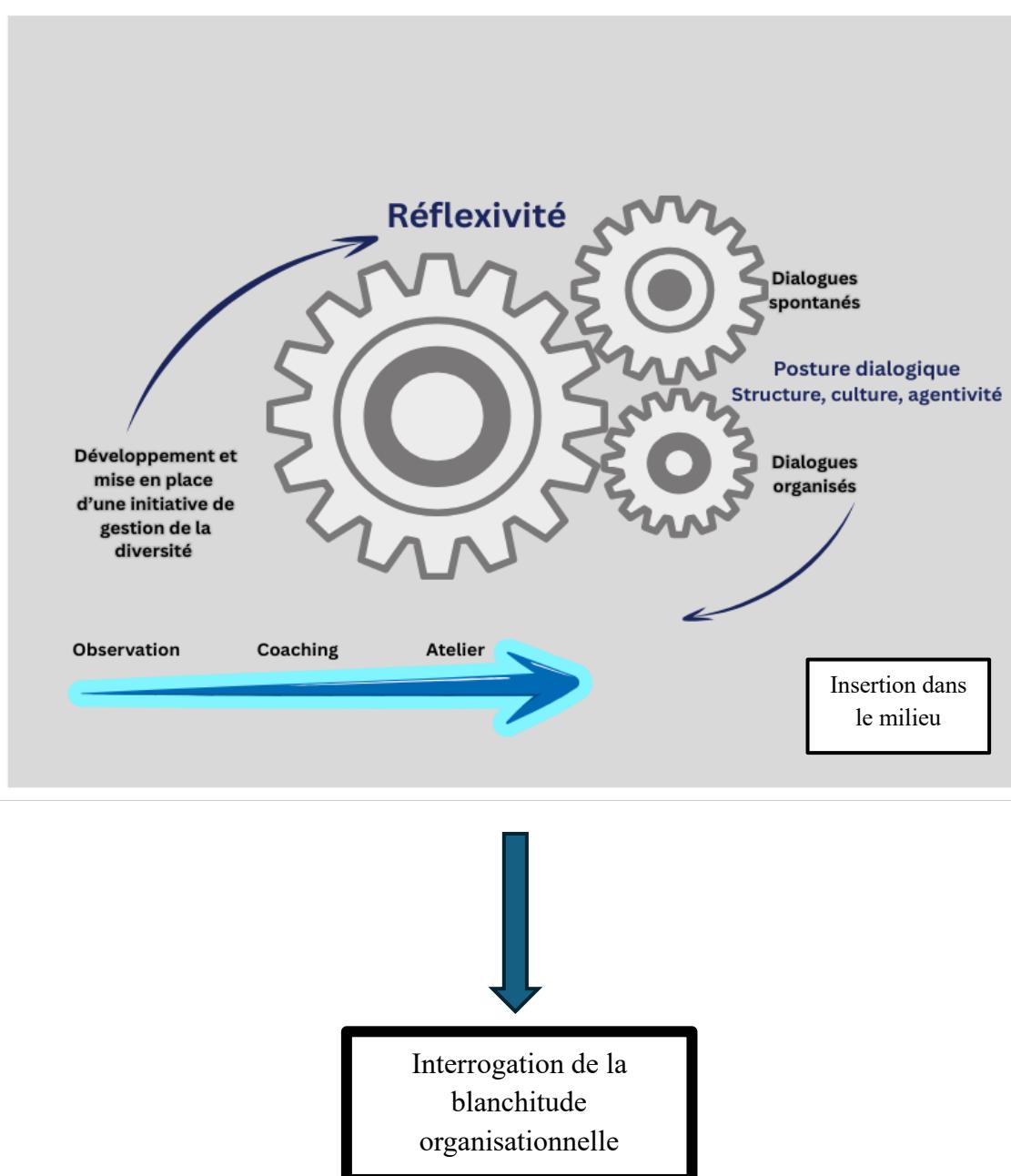
1. Établir un modèle d'intervention permettant d'accompagner les équipes de recrutement à prendre conscience de l'impact des biais inconscients dans la création et le maintien des barrières vécues par les personnes candidates racialisées lors d'un processus de recrutement pour des postes dans une institution financière ;
2. Interroger la blanchitude organisationnelle à travers un processus de recherche-intervention et le déploiement d'un modèle d'intervention en gestion de la diversité ;

3. Explorer comment arrimer les apports des études critiques sur la race (CRT et CWS) au champ de pratique de la gestion de la diversité.

### ***Nos contributions méthodologiques***

Les premières contributions de cette thèse que nous pouvons identifier sont de nature méthodologique. Effectivement, elle propose une méthode de recherche-intervention et un processus d'intervention original et sensible au contexte d'exécution inspirée de l'approche centrée sur la culture de Dutta (2011). Cette thèse établit un modèle d'intervention permettant d'accompagner les équipes de recrutement à prendre conscience de l'impact des biais inconscients dans la création et le maintien des barrières vécues par les personnes candidates racialisées. Ce modèle d'intervention participatif mobilise le dialogue comme outil de conscientisation et permet de remettre en question la blanchitude organisationnelle et le racisme systémique dans le processus de recrutement pour des postes dans une institution financière. Cette méthode facilite la prise de conscience des inégalités systémiques et offre un cadre d'intervention pragmatique ancrée dans une posture critique. Ainsi, cette méthode d'intervention favorise la mise en place d'initiatives de gestion de la diversité ayant réellement une capacité de transformer les structures de domination, car celle-ci privilégie le développement d'une posture ancrée dans la littérature critique (CRT et CWS) pour analyser et évaluer les pratiques et processus de recrutement. La figure 4 présente le modèle d'intervention suggéré et les éléments fondationnels qui le composent.

Figure 4 — Modèle d'intervention



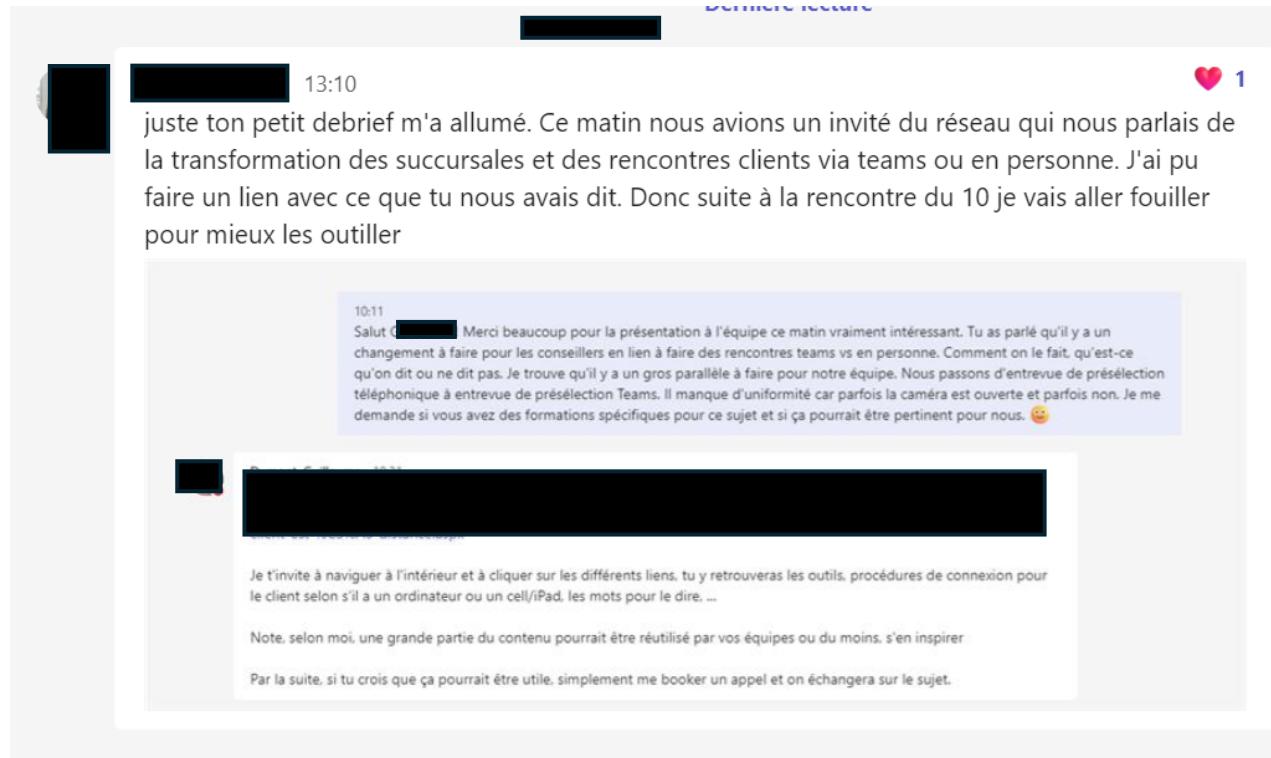
Le choix de la chercheuse-intervenante de mener la recherche-intervention de l'intérieur de l'organisation — en intégrant l'IF à titre de stagiaire — a favorisé la création de passerelles entre les dialogues organisés et spontanés permettant une meilleure connaissance du milieu, favorisant le développement d'un lien de confiance et la mise en place d'espaces de conscientisation additionnels. Ce processus contribue directement à la méthodologie de recherche-intervention, mais plus particulièrement de la recherche-intervention qui vise un changement au niveau de la blanchitude organisationnelle. Nous pouvons voir que la présence même de la chercheuse-intervenante au sein de l'IF participe au processus de transformation organisationnelle et s'éloigne donc d'une perspective de la RI comme étant purement contemplative, comme l'argumente Perez (2008). La méthode d'intervention met de l'avant une insertion par la chercheuse-intervenante dans le milieu et l'adoption d'une posture dialogique pour développer une intervention qui prend en considération la structure, la culture et l'agentivité des parties prenantes du milieu. Au niveau de la structure, la recherche-intervention a été coconstruite en prenant en considération le fonctionnement de l'équipe de recrutement, la vision des parties prenantes des barrières vécues par les personnes racialisées. Au niveau de la culture, celle-ci a valorisé les éléments contextuels à l'organisation qui façonnent la pratique de recrutement au quotidien et a mobilisé les concepts et termes de l'IF pour mettre en place cette recherche-intervention. Au niveau de l'agentivité, la recherche-intervention s'est concentrée sur la capacité de l'IF et les personnes racialisées la constituant à cerner l'axe d'intervention des biais inconscients dans le recrutement. De plus, les analyses se sont aussi intéressées aux actions posées par l'équipe de recrutement pour reprendre le pouvoir sur la problématique des biais inconscients. Cette posture dialogique est matérialisée par la valorisation de dialogues spontanés qui permettent une coconstruction et la mise en place de l'initiative de gestion de la diversité visant la conscientisation de la blanchitude organisationnelle.

Cet exemple, nous montre que cette posture de la chercheuse-intervenante lui a permis de porter des jugements situés, qui respectent les multiples voix et points de vue inhérents au contexte, tel que suggéré par Barge et Little (2002). Ainsi, l'initiative développée mobilise le dialogue organisé en créant différents espaces — observation, coaching, atelier — pour activer un processus de conscientisation articulant réflexivité, dialogue critique et action, permettant une interrogation de la blanchitude organisationnelle.

De ce sens, nous pouvons nous questionner sur la volonté de déconstruction et le pouvoir de transformation que peuvent réellement avoir des initiatives EDI qui refusent de nommer de façon claire les systèmes d'oppression. Il va sans dire que la chercheuse-intervenante a participé à un processus de négociation et que celui-ci a tout de même permis de mener la recherche-intervention à terme afin d'ouvrir différents espaces de dialogue où ces termes étaient permis. Néanmoins, la question qui nous anime est « est-ce suffisant ? ». Nous ne pouvons qu'appuyer les universitaires qui dénoncent une forme d'instrumentalisation des programmes de gestion de la diversité par les organisations (Caïdor, *op. cit.* ; Grimes, *op. cit.*), puisque ces dernières amorcent souvent de telles initiatives dans le but de bien paraître ou encore de répondre à des impératifs réglementaires du milieu. Nous considérons que l'utilisation des concepts d'*équité*, de *diversité* et d'*inclusion* pour traiter des enjeux de racisme en organisation est en soi une violence systémique implicite et s'apparente aux *discursive erasures* telle qu'apportée par Dutta (2011). Ce positionnement rejoint celui de Sylvie Tissot, qui affirmait que l'utilisation de ces termes dissout les revendications antiracistes (Nayrac, 2011). Ainsi, le choix même du terme *diversité* et la manière dont il est mis en place dans les programmes EDI restent un choix aligné sur l'idéologie dominante (Liu, *op. cit.*).

Néanmoins, les résultats de la thèse nous offrent aussi un portrait plus nuancé dans lequel s'entrevoient quelques prises de conscience de certains membres de la direction et du personnel sur le « racisme systémique ». Effectivement, le fait de ne pas employer des termes faisant polémique n'implique pas qu'une mise en relation ne puisse se faire entre le signifiant et le signifié, permettant ainsi aux personnes interlocutrices de faire sens par eux-mêmes du terme utilisé. Par exemple, lors de l'atelier sur le recrutement, à la suite de l'activité sur les codes d'entrevues et leur capacité à perpétuer des biais inconscients, une personne participante s'est exclamée « Wow, c'est ça le racisme systémique ! » (notes d'observation de l'atelier). Cette intervention a permis à la chercheuse-intervenante de confirmer la définition du concept mise de l'avant et d'expliquer, en fonction du contexte, comment le racisme se perpétue dans la pratique de recrutement de l'équipe. Bien que le terme n'ait jamais été utilisé par la chercheuse-intervenante, la place de cette formule discursive dans la société n'est pas à négliger et fait partie du champ perceptuel des personnes avec lesquelles nous interagissons. Par le fait même, les personnes participantes sont en mesure d'exécuter par elles-mêmes la mise en relation entre les formules priorisées et le concept central que nous tentons réellement de dénoncer. L'extrait mentionné ci-dessus, nous montre qu'il est possible pour les personnes participantes d'associer les termes « valises » aux formules discursives « interdites » et faire sens de ce que ce concept implique réellement dans leur contexte. Le seul fait que des discussions aient lieu quant à l'usage ou non de termes controversés ou encore qu'il y ait des interrogations quant à la portée de termes plus neutres ou valises montre bien la force des mots et du langage dans la reproduction *et* la transformation des relations de pouvoir. Ces discussions engendrées par le processus de recherche-intervention se révèlent être des points d'entrées pour l'action sociale (Frey et Carragee, 2007 ; Papa et coll., 2016). Par exemple, à la fin des 2 premières phases de l'intervention, la chercheuse-intervenante a eu une rencontre avec la direction de l'équipe de recrutement pour choisir la date de l'atelier. Lors de cette rencontre, celle-ci a partagé quelques

éléments de ce qui ressortait plus fortement lors des deux premières phases et qui enlignerait le sujet de l'atelier. Cette brève rencontre de 30 minutes qui étaient centrée sur les observations terrain a tout de suite eu un impact sur la pratique. En effet, quelques heures plus tard, la chercheuse-intervenante recevait ce message :



Cet exemple montre la pertinence de la méthode dans la mise en branle d'une transformation organisationnelle. Par ailleurs, à travers le processus de recherche-intervention, la chercheuse-intervenante a participé à d'autres discussions sur le choix des termes à employer pour nommer les inégalités et les initiatives EDI. L'un des dialogues spontanés qu'a entretenus la chercheuse-intervenante était sur l'utilisation du terme « minorité visible » au lieu de personnes racialisées, lui permettant de questionner les implications de l'utilisation de ce terme. Ces discussions réaffirment l'importance des mots et du langage dans la coconstruction de la réalité. Les dialogues spontanés

survenus durant la période d'accès au terrain ont permis de remettre en question certains choix et, ce faisant, ont activement contribué au processus de transformation organisationnelle. Par exemple, certaines discussions auxquelles la chercheuse-intervenante a pris part ont continué après son départ et des changements ont pris place au sein de l'organisation. En contrepartie, les données colligées ne nous permettent pas de conclure que la simple ouverture de dialogue et la pratique de la *négociation sémantique* permettent automatiquement une compréhension des enjeux sous-jacents. Effectivement, le côté arbitraire de ce processus démontre que l'interprétation et la mise en relation de signifiant et signifié peuvent s'éloigner et même contredire l'intention initiale. Dans une perspective freirienne, ne pas utiliser les termes permettant de comprendre en profondeur la dynamique de pouvoir dénoncer, ne permet pas une complète humanisation de tous et, par le fait même, d'achever un processus d'« être plus ». Comme l'affirmait Marcel (2020), l'humanisation est possible à travers un processus complet de conscientisation qui permet d'assumer le passé historique et la réalité perçue. Ainsi, les actions transformatrices doivent être intentionnelles et désirer refaire le monde en faisant et en nous refaisant nous-mêmes. De ce sens, la personne qui change sa pratique professionnelle, dans ce cas-ci, sa pratique de recrutement pour diminuer les biais inconscients qui facilitent l'exclusion des personnes racialisées, sans pour autant comprendre les racines systémiques de cet enjeu, reste encore dans un état d'inachèvement. Effectivement, bien que cette personne soit en mesure de changer une pratique X et contextuelle, elle n'est tout de même pas dans cette quête constante d'humanisation qui amène chaque être humain à objectiver le monde en le transformant et en se transformant lui-même (ibid). Le désir d'« être plus » doit reposer sur cette volonté de dépasser l'état d'inachèvement et celui-ci repose sur la lutte personnelle qu'une personne s'implique pour récupérer son humanité volée. Ainsi, une personne qui a simplement changé de pratique sans la compréhension profonde des structures oppressives est en réalité simplement une personne ajustée ou adaptée.

### ***Des contributions à la fois théoriques et méthodologiques***

De plus, cette thèse s'inscrit dans le courant scientifique qui mobilise la pédagogie de Freire dans différents contextes, illustrant, encore une fois, la pertinence de ce penseur et de sa conceptualisation pour répondre aux enjeux sociaux actuels. Effectivement, cette thèse traduit dans une démarche de recherche-intervention la pensée de Freire favorisant une contribution à la fois méthodologique et théorique. Cette opérationnalisation de la pensée de Freire élargit la portée de sa pédagogie, la dépassant en tant que processus de conscientisation des personnes opprimées, pour inclure également l'accompagnement des personnes qualifiées d'opresseures et de subopprimées, favorisant ainsi une humanisation de tou.tes. Effectivement, nous avons mobilisé les apports de Freire, non pour accompagner un groupe de personnes opprimées renforçant leur pouvoir d'agir. Au contraire, nous avons ciblé les concepts de base de la pensée de Freire, pour développer une intervention articulant réflexion, dialogue critique et action, afin d'amener l'équipe de recrutement à travailler sur leur propre humanisation. La pensée de Freire, qui conjugue pratique et théorie, est importante dans le développement des recherches participatives, car Freire encourage l'implication de la personne en situation d'injustice afin que celle-ci devienne coconstructrice du savoir et participe au développement d'une conscience critique de la réalité. Dans ce contexte à l'étude, nous ne travaillons pas avec la personne vivant l'injustice, mais, en impliquant la personne devant procéder au changement, le résultat peut s'avérer positif dans l'atteinte de l'objectif. Ainsi l'approche de coconstruction des connaissances en vue d'une transformation sociale émancipatrice de Freire, qui est le fondement des recherches participatives (McKay et Romm, 1992 ; Romm, 2010 ; Goyette et Lessard-Hébert, 1985), se révèle tout à fait pertinente dans l'élaboration des

interventions de conscientisation des organisations qui tente d'améliorer leur gestion de la diversité.

Cette mobilisation des apports de Freire se révèle être une contribution méthodologique et théorique, en effet, la méthode d'intervention ancrée dans une approche CCA et freirienne, offre un arrimage entre la littérature critique de la race (CRT et CWS) et la littérature sur la gestion de la diversité. Par le fait même, cette thèse propose une relecture critique de la littérature sur la gestion de la diversité, mais contextualisé à la réalité organisationnelle du milieu financier canadien. En mobilisant les apports de Grimes (2002), cette thèse vient mobiliser la typologie suggérée dans un contexte d'intervention, permettant ainsi d'offrir une avenue concrète d'opérationnalisation et des nuances à prendre en considération pour amener l'interrogation de la blanchitude dans des contextes organisés. Cette traduction des apports de Grimes (2002) dans la pratique permet de démontrer comment interroger la blanchitude dans l'intervention, mais aussi illustre la coexistence de plusieurs approches qui sont celles de la personne-intervenante, de l'organisation et des membres de celles-ci qui peuvent être diverses. La méthodologie proposée suggère donc une méthode pour faire dialoguer ces différentes approches et nous montre que l'*« interrogating whiteness »* s'inscrit dans une polyphonie de discours. Dans la même lignée, les apports de Perret (2003) et les données empiriques issues du journal de bord, des entrevues individuelles et du processus d'intervention proposé, nous sommes en mesure de décrire le caractère ambivalent de la conduite du changement et, de ce fait, offrir un élargissement de sa nature et de son potentiel de transformation des structures d'oppression. Comme argumenté dans le chapitre 6, la notion de négociation sémantique se révèle être une stratégie pour soutenir le développement et la mise en place de l'initiative de remise en question de la blanchitude organisationnelle. Ainsi, bien que l'accent particulier sur les biais inconscients puisse être considéré comme une déresponsabilisation

de l'IF et de ses parties prenantes dans la perpétuation du racisme systémique, son utilisation a permis la tenue des dialogues spontanés et organisés qui ont stimulé le processus de conscientisation. Ainsi, par le fait de réfléchir et nommer la réalité, ces biais passent d'inconscient à conscient. Dans cette optique, la méthode d'intervention ne permet pas seulement d'offrir une réflexion ponctuelle, mais encourage la prise d'une posture réflexive qui invite à une réflexion constante des comportements individuels et des mécanismes systémiques qui perpétue la blanchitude organisationnelle qui, selon la CCA, est essentielle à une déconstruction.

Plus particulièrement, cette thèse contribue à la littérature sur la gestion de la diversité en réitérant l'importance du dialogue critique et sa nature praxéologique pour le changement social. Plus particulièrement, au champ de la communication organisationnelle en illustrant la pertinence du dialogue comme outil de conscientisation pour interroger la blanchitude organisationnelle. L'analyse des données a permis d'illustrer comment le dialogue — organisé et spontané — a été un outil de prédilection pour la conscientisation, permettant un processus réflexif, une confrontation des idées, une rencontre avec l'autre et une incitation à l'action. Le dialogue — organisé et spontané — a favorisé la prise de conscience des relations de pouvoir en accord avec Simpson (2008), qui affirme que cette répartition inégale du pouvoir et des ressources est au cœur d'un système qui perpétue la suprématie blanche et que c'est à travers le dialogue qu'il est possible d'amener un changement.

Nous avons vu dans nos analyses comment le dialogue spontané a joué un rôle crucial dans le processus de coconstruction de la recherche-intervention, l'exemple le plus manifeste est le changement de public cible dans l'accompagnement de l'initiative. C'est à travers ces interactions avec le RPN, les documents organisationnels et ses implications dans différents projets que la chercheuse-intervenante a décidé d'accompagner l'équipe de recrutement. De ce sens, le fait de

valoriser une intervention de l'intérieur a permis une prise en considération de la complexité du dialogue, en la considérant comme étant plus qu'une pratique communicationnelle organisée et ponctuelle pour ainsi en étudier plus globalement le pouvoir constitutif de la communication et la polyphonie des discours. Effectivement, le statut de stagiaire a donné accès à un corpus documentaire organisationnel plus important et des échanges spontanés qui ont permis de la mise en relief de tensions, de dynamiques de pouvoir et de paradoxes dans l'approche de gestion de la diversité. Ainsi, cette thèse offre des techniques dialogiques concrètes pour s'insérer dans un milieu afin d'interroger la blanchitude organisationnelle dans le cadre d'une recherche-intervention.

Cette thèse enrichit également la littérature sur les biais inconscients en proposant des pistes pour revisiter cet angle d'intervention. Elle met en lumière des éléments essentiels à considérer afin d'aborder véritablement la nature systémique des biais et de développer des pratiques susceptibles de questionner l'idéologie dominante et oppressive. De ce sens, la méthode d'intervention propose une stratégie mobilisant les biais inconscients comme porte d'entrée dans le développement et la mise en place de l'initiative. L'usage de ce concept contribue à atténuer les résistances souvent suscitées par l'emploi de termes perçus comme « durs » (Davidson et Davidson, 2009). Par ailleurs, tout au long du processus d'intervention, la chercheuse-intervenante accompagne les personnes participantes afin de rendre ces biais visibles, favorisant ainsi leur conscientisation et permettant, par conséquent, une interrogation approfondie de la blanchitude organisationnelle.

### ***Nos contributions pratiques***

Cette thèse offre aussi des contributions au niveau des pratiques de recrutement en milieu organisé. En effet, le modèle d'intervention proposé peut être repris dans divers secteurs d'emploi. Bien que

les réalités puissent différer et que les manifestations du racisme systémique varient selon les contextes, ce modèle milite pour l'adoption d'une posture favorisant une remise en question constante de la blanchitude organisationnelle, comme le suggère Grimes (2002). De ce sens, les praticiens et praticiennes en recrutement peuvent mobiliser ce processus pour travailler à diminuer les biais inconscients dans leur pratique de recrutement. En nous basant sur les recommandations faites au milieu, nous pouvons cibler 3 grandes contributions pratiques pour les personnes désirant poursuivre une transformation de la blanchitude organisationnelle dans les pratiques de recrutement. Nous encourageons la mise en place d'initiatives qui : 1) ouvre des espaces communicationnels collectifs pour interroger la pratique de recrutement et ses outils (grille d'entrevue, offre d'emploi, etc.) ; 2) équipe les membres de l'équipe de recrutement à accompagner les gestionnaires dans un processus de conscientisation des biais inconscients ; 3) revoit les pratiques de référencement et de recrutement informel pour questionner leur influence sur l'expérience des personnes racialisées.

À la lumière des résultats de cette recherche-intervention, notre contribution pour les organisations est une invitation à prendre en considération le phénomène de racialisation dans la constitution de l'organisation. De ce sens, nous les appelons à s'engager sur une base régulière dans un processus réflexif pour identifier comment l'idéologie dominante de suprématie blanche influence la réalité organisationnelle. Pour les départements EDI, nous les invitons à questionner et à cerner comment les initiatives mises en place permettent réellement d'interroger la blanchitude et, de ce fait, participer activement à la déconstruction des systèmes oppressifs. Les résultats de cette thèse mettent aussi en relief le caractère ambivalent des initiatives de gestion de la diversité et permettent aussi, en quelque sorte, de reconnaître ce travail de la diversité en offrant des pistes pour que celui-ci puisse poser des actions concrètes pour ébranler le statu quo. Notre contribution pour les

personnes recruteuses est la mise en évidence, de l'importance d'une posture dialogique dans leur pratique. Cette méthode d'intervention encourage les personnes recruteuses à s'arrêter pour réfléchir, nommer et cerner les éléments qui peuvent (in)consciemment participer au maintien et à la perpétuation du racisme systémique. Cette approche leur permet également de réaliser que cet enjeu est d'une nature systémique et, bien qu'elles sont des parties prenantes, le travail pour développer des pratiques de recrutement inclusives ne repose pas seulement sur leur épaule. Ainsi, nous appelons à une mobilisation collective et un processus réflexif organisationnel pour réellement parvenir à un changement global et soutenu. Finalement, cette thèse offre aussi une contribution aux personnes racialisées en milieu organisationnel. La charge raciale étant une réalité bien présente et la mise en place de groupes de ressources pour employés et employées, bien qu'il s'agisse d'une pratique saluée, car elle est pour et par les personnes historiquement opprimées, alourdit cette charge. Cette méthode d'intervention offre des pistes pour une transformation sociale qui valorise leur voix, mais dans laquelle la charge de transformation ne repose pas seulement sur leurs épaules.

Comme le souligne Sara Ahmed (2012), les corps racialisés sont souvent appelés à devenir les « mécanismes de correction » des structures mêmes qui les marginalisent, se voyant attribuer la tâche de diversifier et de réformer des institutions sans que celles-ci n'assument véritablement leur propre transformation. De la même manière, bell hooks (1994) insiste sur le fait que la résistance ne peut reposer uniquement sur les épaules des personnes opprimées, car une véritable pédagogie de la libération exige un engagement collectif, incluant ceux qui bénéficient des systèmes d'oppression. Ainsi, en recherchant l'humanisation de tous et toutes, comme le suggère Freire (1970), nous invitons les personnes racialisées à collaborer avec des personnes alliées qui valorisent leur voix et leur perspective dans la mise en place d'initiatives. Dans cette perspective, la méthode

d'intervention envisagée permettrait de valoriser les voix des personnes racialisées, tout en déplaçant la responsabilité du changement structurel vers l'ensemble de l'organisation, évitant ainsi que la transformation sociale ne repose uniquement sur celles et ceux qui en subissent le plus lourdement les effets. Cette méthode d'intervention est également une adaptation pragmatique de la CCA et illustre la pertinence des apports de Dutta (2011) dans le développement de projet en lien avec le changement social. Le déploiement de cette méthode d'intervention a permis le développement de ce que nous caractérisons de contribution communicationnelle centrale de cette thèse. Effectivement, la notion de *négociation sémantique* s'est révélée comme une pratique communicationnelle de conscientisation permettant un accès au terrain de recherche et une diminution de la résistance dans les interactions quotidiennes. Ce concept s'avère donc l'une des contributions centrales en ce qui a trait à la communication, car il nous permet d'arrimer les approches critiques et pragmatiques, tout en mettant en lumière le dialogue comme outil de conscientisation.

### ***Notre contribution centrale : La négociation sémantique pour un arrimage entre approches critiques et pragmatiques***

La *négociation sémantique* qui est définie comme un processus transactionnel de mise en relation entre un signifiant et un signifié générant des significations variées et souvent contradictoires s'est avéré être une stratégie déployée à la fois par la chercheuse et par les partenaires de la recherche-intervention afin de naviguer à travers de possibles conflits, résistances et obstacles qui viendraient nuire aux intérêts des parties prenantes à ce projet de recherche-intervention et par les personnes employées impliquées dans les initiatives EDI pour faciliter la mobilisation des membres de

l'équipe non racialisés en évitant la résistance. L'utilisation de termes neutres ou ambigus et l'évitement de termes polémiques font partie des stratégies mises en place par la chercheuse, les personnes engagées et les représentant·e·s de l'organisation pour « nommer sans nommer » le racisme systémique. De manière générale, nous constatons la prédominance d'une sémantique et d'un vocabulaire plus « doux » (Kravitz et Klineberg, *op. cit.*) qui contribue à la mise sous silence des discriminations et qui maintient l'idéologie *colorblind* des organisations, ouvertement dénoncée par les recherches critiques (Cervulle, 2012 ; Ray et Purifoy, 2019 ; Jansen *et coll.*, 2016 ; Simpson, *op. cit.* ; Kirby et Harter, 2001) qui s'apparente à l'approche « *masking whiteness* » de Grimes (2002).

D'un côté, notre analyse sur le processus d'accès au terrain montre que, bien que la transaction se fasse entre la chercheuse-intervenante et la direction EDI, qui représente l'IF, les rapports de pouvoir ne sont pas symétriques. En effet, l'IF détient un pouvoir important en déterminant les relations légitimes entre signifiant et signifié. Comme le souligne Mumby<sup>23</sup>, ces connexions relèvent de choix arbitraires issus de rapports de pouvoir visant à façonner les perceptions et les actions autour de « ce qui est vrai, juste et possible » (2016, p. 894, traduction libre). De même, ces choix renforcent et participent à l'ignorance blanche en obnubilant la réalité oppressive vécue par les personnes racialisées et en empêchant la libre expression.

De ce sens, nous pouvons nous questionner sur la volonté de déconstruction et le pouvoir de transformation que peuvent réellement avoir des initiatives EDI qui refusent de nommer clairement le racisme systémique et la suprématie blanche. Il ne va sans dire, la chercheuse-intervenante a participé à un processus de négociation et celui-ci a tout de même permis de mener la recherche-intervention à terme et d'ouvrir différents espaces de dialogue où ces termes étaient permis. Ce

---

<sup>23</sup> Voir aussi Hall (1985 et 1997).

processus de négociation qui a guidé l'intervention vers l'angle des biais inconscients est en réalité un (non)choix de la chercheuse-intervenante, car la négociation sémantique était finalement une condition non négociable imposée par l'IF. Cependant, la chercheuse-intervenante aurait pu décider de s'intéresser à une autre problématique, travailler seulement avec des personnes racialisées et refuser d'aborder l'angle des biais inconscients qui diminue la porter social, pointe au niveau individuel et non structurel et réduit le racisme systémique à une question de biais cognitifs (Bourne, 2019). Néanmoins, l'objectif de cette recherche-intervention était pratique, comment réussir à interroger la suprématie blanche dans le contexte même de l'organisation. Ainsi, la priorité était d'aborder l'angle des biais inconscients pour déconstruire cette vision individuelle et néolibérale, en déployant une méthodologie pour favoriser une prise de conscience du système oppressif. À postériori, les données nous offrent aussi un portrait plus nuancé dans lequel s'entrevoient quelques prises de conscience de certains membres de la direction et du personnel sur le « racisme systémique ». Effectivement, le fait de ne pas utiliser les termes faisant polémiques, n'implique pas qu'une mise en relation ne peut pas se faire entre le signifiant et le signifié, permettant ainsi aux personnes interlocutrices de faire sens par eux-mêmes du terme utilisé. Par exemple, lors de l'atelier sur le recrutement, à la suite de l'activité sur les codes d'entrevues et leur capacité à perpétuer des biais inconscients, une personne participante s'est exclamée : « Wow, c'est ça le racisme systémique ! » (notes d'observation de l'atelier), ce qui a permis à la chercheuse-intervenante de valider en définissant le concept et en expliquant selon leur contexte comment ils se perpétuent dans leur pratique de recrutement. Bien que le terme n'ait jamais été utilisé par la chercheuse-intervenante, la place de cette formule discursive dans la société n'est pas à négliger et fait partie du champ perceptuel des personnes avec lesquelles nous interagissons. Par le fait même, les personnes participantes sont en mesure d'exécuter par elles-mêmes la mise en relation entre les formules priorisées et le concept central que nous tentons réellement de dénoncer. L'extrait

mentionné ci-dessus, nous montre qu'il est possible pour les personnes participantes d'associer les termes « valises » aux formules discursives « interdites » et faire sens de ce que ce concept implique réellement dans leur contexte. Le seul fait que des discussions aient lieu quant à l'usage ou non de termes controversés ou encore qu'il y ait des interrogations quant à la portée de termes plus neutres ou valises montre bien la force des mots et du langage dans la reproduction *et* la transformation des relations de pouvoir. Ces discussions engendrées par le processus de recherche-intervention se révèle à être des points d'entrées pour l'action social (Frey et Carragee, 2007 ; Papa et coll., 2016). Ainsi, elles peuvent être considérées comme des « resistive social change practices who seek to disrupt these dominant structures and bring about transformations in them » (Dutta, 2011). Par exemple, à la fin des 2 premières phases de l'intervention, la chercheuse-intervenante eu une rencontre avec la direction de l'équipe de recrutement pour choisir la date de l'atelier. Lors de cette rencontre, celle-ci a partagé quelques éléments de ce qui ressortait plus fortement lors des deux premières phases et qui enligneraient le sujet de l'atelier. Cette brève rencontre de 30 minutes qui étaient centrée sur les observations terrains à tout de suite eu un impact sur la pratique. En effet, quelques heures plus tard, la chercheuse-intervenante recevait ce message :

13:10 juste ton petit debrief m'a allumé. Ce matin nous avions un invité du réseau qui nous parlais de la transformation des succursales et des rencontres clients via teams ou en personne. J'ai pu faire un lien avec ce que tu nous avais dit. Donc suite à la rencontre du 10 je vais aller fouiller pour mieux les outiller

10:11 Salut [REDACTED] Merci beaucoup pour la présentation à l'équipe ce matin vraiment intéressant. Tu as parlé qu'il y a un changement à faire pour les conseillers en lien à faire des rencontres teams vs en personne. Comment on le fait, qu'est-ce qu'on dit ou ne dit pas. Je trouve qu'il y a un gros parallèle à faire pour notre équipe. Nous passons d'entrevue de présélection téléphonique à entrevue de présélection Teams. Il manque d'uniformité car parfois la caméra est ouverte et parfois non. Je me demande si vous avez des formations spécifiques pour ce sujet et si ça pourrait être pertinent pour nous. 😊

Je t'invite à naviguer à l'intérieur et à cliquer sur les différents liens, tu y retrouveras les outils, procédures de connexion pour le client selon s'il a un ordinateur ou un cell/iPad, les mots pour le dire, ...

Note, selon moi, une grande partie du contenu pourrait être réutilisé par vos équipes ou du moins, s'en inspirer

Par la suite, si tu crois que ça pourrait être utile, simplement me booker un appel et on échangera sur le sujet.

Cet exemple montre la pertinence de la méthode dans la mise en branle d'une transformation organisationnelle et d'une remise en question plus large de la pratique de recrutement.

D'autres éléments nous permettent de caractériser cette négociation sémantique comme stratégie pour générer des points d'entrées au changement social en ouvrant des espaces de remise en question des structures dominantes. En effet, à travers le processus de recherche-intervention, la chercheuse-intervenante a participé à d'autres discussions sur le choix des termes à employer pour nommer les inégalités et les initiatives EDI. L'un des dialogues spontanés qu'a entretenus la chercheuse-intervenante était sur l'utilisation du terme « minorité visible » au lieu de personnes racialisées, lui permettant de questionner les implications de l'utilisation de ce terme. Ces discussions réaffirment l'importance des mots et du langage dans la coconstruction de la réalité. Les dialogues spontanés survenus durant la période d'accès au terrain ont permis de remettre en question certains choix et, ce faisant, ont activement contribué au processus de transformation

organisationnelle. Par exemple, certaines discussions auxquelles la chercheuse-intervenante a pris part ont continué après son départ et des changements ont pris place au sein de l'organisation.

En contrepartie, les données colligées ne nous permettent pas de conclure que la simple ouverture de dialogue et la pratique de la *négociation sémantique* permettent automatiquement une compréhension des enjeux sous-jacents. Effectivement, le côté arbitraire de ce processus démontre que l'interprétation et la mise en relation de signifiant et signifié peuvent s'éloigner et même contredire l'intention initiale. Dans une perspective freirienne, ne pas utiliser les termes permettant de comprendre en profondeur la dynamique de pouvoir dénoncer, ne permet pas une complète humanisation de tous et, par le fait même, d'achever un processus d'« être plus ». Comme l'affirmait Marcel (2020), l'humanisation est possible à travers un processus complet de conscientisation qui permet d'assumer le passé historique et la réalité perçue. Ainsi, les actions transformatrices doivent être intentionnelles et désirer refaire le monde en faisant et en nous refaisant nous-mêmes. De ce sens, la personne qui change sa pratique professionnelle, dans ce cas-ci, sa pratique de recrutement pour diminuer les biais inconscients qui facilitent l'exclusion des personnes racialisées, sans pour autant comprendre les racines systémiques de cet enjeu, reste encore dans un état d'inachèvement. Effectivement, bien que cette personne soit en mesure de changer une pratique X et contextuelle, elle n'est tout de même pas dans cette quête constante d'humanisation qui amène chaque être humain à objectiver le monde en le transformant et en se transformant lui-même (ibid). Le désir d'« être plus » doit reposer sur cette volonté de dépasser l'état d'inachèvement et celui-ci repose sur la lutte personnelle qu'une personne s'implique pour récupérer son humanité volée. Ainsi, une personne qui a simplement changé de pratique sans la compréhension profonde des structures oppressives est en réalité simplement une personne ajustée ou adaptée.

En parallèle, l'usage de la négociation sémantique par des personnes racialisées et alliées des luttes antiracistes nous amène tout de même à questionner la position tranchée et critique de cette ambiguïté stratégique. Effectivement, tout comme l'a soulevé Sabbagh (2022), l'utilisation du terme « racisme systémique » pourrait nuire de manière pragmatique aux luttes et c'est ce qui a été argumenté par nos personnes intervenantes (IND001, IND004, IND003). De ce sens, nous pouvons également voir cette stratégie comme une pratique communicationnelle de conscientisation, car elle permettrait la tenue d'un dialogue critique, selon les personnes interviewées. Le dialogue critique étant un vecteur central à la pensée de Freire, la *négociation sémantique* se révèlerait être une pratique mobilisée par les acteurs et actrices de changement pour favoriser ce dialogue et faire avancer leur lutte antiraciste au sein de l'IF. Dans cette optique, nous devons nuancer la position critique qui affirme que nous devons obligatoirement nommer les systèmes oppressifs pour être en mesure de les déconstruire, car en partant des approches de savoir situé (Haraway, 1988), longuement documenté en études féminismes, nous devons valoriser les savoirs pratiqués par les personnes actrices de changement dans le milieu. Haraway (1988) suggère de décortiquer les vérités en analysant toutes les couches qui les constituent, afin de produire des savoirs réels. De ce sens, en étudiant les pratiques terrain des acteurs et actrices de changement en milieu organisé, nous pouvons étudier plus efficacement les facteurs favorisant le changement organisationnel, à partir d'une vision plus globale.

En somme, les données colligées nous permettent de prendre en considération la négociation sémantique comme une pratique communicationnelle de conscientisation, bien qu'elle semble, de prime abord, entrer en contradiction avec les approches critiques. Cependant, l'utilisation de termes kaléidoscopiques ne sert pas directement le processus de changement et ne semble pas automatiquement constituer une *négociation sémantique*. Nous pouvons considérer cette ambiguïté

stratégique des membres de l'organisation comme une pratique communicationnelle de conscientisation, car elle s'apparente à une pratique de déviation<sup>24</sup> permettant de nommer la réalité différemment par l'entremise d'une polyphonie de discours qui, dans le cas échéant, nomme et dénonce directement les systèmes oppressifs. Comme présenté dans le chapitre 4, la notion de polyphonie de Bakhtine (1981) encourage à prendre en considération le contexte global de l'interaction et l'impact des discours sociétal dans chacun des épisodes dialogiques. Tout comme le complétait Caïdor (2019), la polyphonie est une dimension constitutive du discours, ainsi, les discours sur la diversité sont obligatoirement en dialogue avec d'autres discours. Dans le cas de l'IF, nous avons pu constater, dans le chapitre 2, comment les mouvements sociaux ont servi d'accélérateur au sein de l'IF et ont nourri les discours internes.

Les témoignages des personnes répondantes nous démontrent comment l'organisation s'inscrit dans un contexte plus large. Les discours externes participent aussi activement à sa coconstruction. Ainsi, bien que les personnes engagées n'utilisent pas ces termes polémiques, ceux-ci façonnent tout de même les interactions. Nous pouvons nous demander s'ils n'ont pas besoin de les utiliser, justement, car ceux-ci sont déjà présents dans les discours et le fait de pratiquer une négociation sémantique leur permet d'éviter les résistances de manière stratégique. De ce sens, cette pratique ne serait pas directement en contradiction avec les approches critiques qui réitèrent l'importance de nommer les problématiques afin de les dénoncer et les déconstruire, au contraire, elle se révèlerait comme complémentaire ne pouvant pas exister sans la présence de ces autres discours.

Sur une autre note, l'historique des changements internes dans les personnes portant les luttes antiracistes démontre aussi l'importance de l'utilisation de la *négociation sémantique* comme

---

<sup>24</sup> Le CNRTL définit le terme détour comme étant l'«action de s'écartier du chemin direct pour se rendre en un endroit donné et, par extension, itinéraire qui s'écarte du chemin direct. (<https://www.cnrtl.fr/definition/détour>, consulté le 12 juin 2025). Dans ce sens, effectuer un détour revient à arriver à la destination initiale en empruntant un chemin différent.

pratique communicationnelle de conscientisation dans le milieu organisé. Nous pouvons constater que le processus transactionnel se fait ressentir premièrement dans d'accès au terrain, entre la chercheuse-intervenante et l'IF, et deuxièmement, entre les personnes engagées et leur collègue. Cette deuxième transaction d'ordre interpersonnel, pourrait être perçue, par Sabbagh (2022) comme une stratégie pour pallier la réaction émotionnelle défensive des personnes qui est le deuxième écueil d'une utilisation pragmatique du terme « racisme systémique » ou par Anderson (2016), une manière de légitimer ou du moins d'éviter le déclenchement de la rage blanche. Force est de constater que l'utilisation de la négociation sémantique par les personnes engagées est essentiellement éthico-politique et tente par leur détournement sémantique d'orienter positivement les luttes antiracistes et d'amener une transformation organisationnelle.

Néanmoins, nous pouvons nous demander si l'accompagnement de ce changement organisationnel marqué par le caractère ambivalent qu'encourage Perret (2003) permet une réelle transformation objective de la réalité, tel que le présente Freire (1997). L'élément qui nous permet d'élaborer des pistes de réponse à cette question est le positionnement subjectif des personnes qui tentent d'amener ce changement. Dans la pensée freirienne, la TOR est possible seulement dans une relation dialogique entre la réalité objective — le monde marqué par l'histoire et les situations déterminées — et la réalité subjective — marquée par les gens qui participent à la coconstruire.

Par exemple, la négociation sémantique pour accéder au terrain, malgré le fait que l'IF ait cadré les termes de la négociation du contrat de recherche-intervention (et d'une certaine manière, la poursuite de la démarche), la chercheuse-intervenante a aussi eu son mot à dire. En nous basant sur les apports de Meyerson et Scully (1995.), nous pouvons argumenter que la chercheuse-intervenante a agi comme ces personnes « radicales tempérées », qui naviguent à travers les tensions engendrées par le conflit de valeurs entre leur identité organisationnelle et leur identité

personnelle, extraorganisationnelle et politique. Cette posture de personne « radicale tempérée » pourrait aussi être associée à certaines personnes interviewées au sein de l'organisation. Cependant, n'ayant pas assez de données pour illustrer et interpréter cette posture pour celles-ci, nous argumenterons cette idée en nous basant sur l'expérience de la chercheuse-intervenante et les données colligées dans le journal de bord. Selon Meyerson et Scully (1995), ces personnes sont *radicales* « parce qu'elles remettent en question le statu quo, à la fois par leurs actes intentionnels et par le simple fait d'être ce qu'elles sont, des personnes qui ne correspondent pas parfaitement à la réalité » (*ibid.*, p. 584, traduction libre). Simultanément, elles sont *tempérées* non seulement parce qu'elles cherchent la modération, mais aussi en raison de leur tempérament : « [...] elles sont exaspérées par les incongruités entre leurs propres valeurs et leurs croyances en matière de justice sociale, et les valeurs et croyances qu'elles voient mises en œuvre dans leurs organisations » (*ibid.*, traduction libre). La posture de « radical tempéré » peut être retracée à quelques reprises dans le journal de bord de la chercheuse-intervenante. Cette identité met également en relief les outils méthodologiques — authenticité, engagement, réflexivité, solidarité — suggérés par Dutta (2011) qui mettent en équilibre ces deux identités de la chercheuse-intervenante. Il est donc intéressant d'envisager le rôle de la chercheuse-intervenante comme celui d'une personne « radicale tempérée » qui, par sa présence et ses actions, peut transformer l'organisation avec laquelle elle collabore. À ce sujet, Meyerson et Scully (*ibid.*) notent que les personnes « radicales tempérées » peuvent apporter des changements en obligeant, par exemple, les gestionnaires à respecter leur propre rhétorique et leur propre code de pratiques. Cet élément est ressorti à travers des discussions entre la chercheuse-intervenante et le milieu, dans lesquelles celle-ci mettait en relief des incohérences entre les initiatives, le choix de vocabulaire et l'objectif de déconstruction du système oppressif. Meyerson et Scully (*ibid.*) affirment que ce « *jujitsu linguistique* » peut aussi s'opérer par l'apprentissage du langage organisationnel, sa remise en question et sa déconstruction. Cette

vision s'apparente à la perspective communicationnelle du paradoxe de Giordano (2003, p.118) qui affirme que :

Une conception communicationnelle des organisations devrait permettre de reconstruire l'action collective en mettant l'accent sur la dimension constitutive du langage, donc aussi sur les difficultés qui en découlent. Les paradoxes communicationnels sont un révélateur de cette dimension, donc un point d'entrée intéressant pour reconstruire nos représentations des organisations ainsi que nos moyens d'action.

De ce sens, le paradoxe d'ambivalence que nous introduisons dans le chapitre 2 et que nous analysons à travers le caractère ambivalent de l'approche communicationnelle de gestion de la diversité de l'IF, dans le chapitre 6, a le potentiel d'activer une déconstruction du système dominant. Cette transformation est possible par une posture d'accompagnement ambivalente tel que proposée par Perret (2003), qui encourage une gestion paradoxale qui met les organisations sous pression et, de ce fait, a le potentiel de modifier leur schéma de pensée (Bartunek, 1988).

Ces constats nous amènent à proposer qu'en ce qui concerne l'implication pratique dans des interventions en milieu organisationnel, la présence de la chercheuse-intervenante permet de provoquer des discussions autour de la sémantique des programmes EDI (voire du terme EDI en soi) et, si possible, de proposer un vocabulaire qui tient compte à la fois des contraintes institutionnelles et du vécu des personnes discriminées et exclues. Cet élément réaffirme aussi la pertinence d'une posture dialogique — telle que présentée dans le chapitre 4 — qui met en évidence la nature praxéologique de la communication, ainsi que ses propriétés contingentes, émergentes et réactives.

En somme, nous avons argumenté comment le concept de *négociation sémantique* est une contribution importante de cette thèse. En effet, celui-ci a été un processus central dans le déploiement de cette recherche-intervention, permettant de naviguer dans cette ambivalence des

programmes de gestion de la diversité. Tout d'abord, c'est à travers ce jeu sémantique que la chercheuse-intervenante a été en mesure d'accéder au milieu de recherche. Par conséquent, une personne qui s'engage dans une approche critique, mais qui souhaite collaborer avec des organisations pour une transformation réelle de la réalité est en mesure de le faire en maîtrisant la négociation sémantique. Ce processus éthicopolitique permet d'atténuer la lourdeur des mots « durs » en priorisant des mots « doux » moins susceptibles de susciter de la résistance. Bien que nous puissions être réfractaires à la réelle capacité transformatrice de cette pratique, nous pouvons voir que la présence de discours dits plus « durs » coconstruit tout de même les interactions. C'est donc cette polyphonie des discours qui, en somme, permet à la notion de *négociation sémantique* d'être catégorisée comme une pratique communicationnelle de conscientisation. Cette pratique n'a pas seulement été mobilisée par la chercheuse-intervenante dans l'accès au terrain, mais s'est révélée comme une pratique courante des personnes engagées dans les luttes antiracistes au sein de l'IF. Force est de constater que, en valorisant les savoirs situés (Haraway, 1988), la notion de négociation sémantique n'est pas totalement contradictoire avec les approches critiques, mais qu'elle peut servir de maillon pour arrimer ces dernières aux approches pragmatiques.

### ***Les limites de la recherche-intervention et des pistes pour des recherches futures***

Bien que cette thèse ait permis d'apporter des éclairages pertinents sur la problématique étudiée, elle comporte également des limites inhérentes aux données récoltées, aux choix théoriques et aux conditions de réalisation.

Effectivement, la première limite de cette thèse concerne notamment l'étendue du matériel empirique mobilisé pour l'analyse et l'écriture de cette thèse. Bien qu'elle puisse être perçue

comme une force empirique, la quantité de matériel empirique n'a pas pu tout être étudié de la même manière. Ainsi, les analyses se basaient premièrement sur le contenu enregistré — entrevue individuelle et séance de coaching — et avaient pour objectif de repérer les occurrences de ces thèmes dans le reste du corpus. Au-delà de la quantité des données, une des limites qui peut ressortir est, la volonté de mobiliser une conceptualisation du dialogue comme posture dialogique et prendre en considération l'ensemble des échanges spontanés et quotidiens qui contribue à la conscientisation. Effectivement, le type de collecte de données (notes de terrain et entrevues) ne nous a pas permis de faire une analyse en détail des épisodes communicationnels menant à la conscientisation de la blanchitude organisationnelle, ce que l'enregistrement des interactions aurait favorisé. Il serait ainsi intéressant pour des recherches futures de porter attention à tous les échanges auxquels la personne intervenante participe au sein de l'organisation et à la manière dont les différents dialogues participent au processus de conscientisation, et ce, dans le temps. Grâce à ces enregistrements, il serait possible de répertorier plus rigoureusement les différentes mises en dialogue qui déclenchent un dialogue critique et des rencontres radicales avec l'altérité.

Une deuxième limite qui peut être associée à l'objectif de modélisation du processus d'intervention est celle que nous avons abordée dans le chapitre 5, soit les multiples identités de la personne intervenante qui sont aussi considérées pour Reyes (2020) comme constitutif de la boîte à outil ethnographique. De ce sens, nous pouvons questionner et anticiper des limites dans l'impact possible de cette méthode d'accompagnement avec une personne ne possédant pas la même boîte à outils. Cependant, nous pouvons considérer que la nature processuelle et la posture dialogique proposée permettent une réflexivité et une adaptation possible pour les personnes désirant mobiliser cette méthode d'intervention.

Une autre limite perçue est directement associée au cadre sémantique imposé par l'IF. Effectivement, il serait pertinent pour des études futures d'analyser si la pratique de négociation sémantique est tout de même mobilisée par les personnes engagées dans des luttes antiracistes dans des milieux où ces termes ne sont pas nécessairement proscrits par l'IF. Par ailleurs, il serait pertinent d'examiner si, dans un contexte organisationnel où la chercheuse-intervenante aurait pu mobiliser des termes plus « durs », tels que *racisme systémique*, *blanchitude organisationnelle* ou *suprématie blanche*, cela aurait influencé — positivement ou négativement — le processus de conscientisation. Une telle exploration permettrait de réfléchir aux variations possibles des pratiques et outils communicationnels mobilisés dans ce type d'intervention. Dans la même lignée, cette négociation sémantique a engendré la stratégie d'accentuer l'intervention sur les biais inconscients. Bien que nous y ayons vu des avantages et une manière adaptée d'ouvrir des espaces de dialogues. Il va sans dire que cette stratégie ne permet pas totalement de s'imbriquer dans l'approche interrogative de la blanchitude organisationnelle et reflète cette navigation d'approches avec lesquelles doit composer une personne intervenante. Dans ce sens, il serait pertinent dans des recherches futures d'étudier plus en profondeur ce croisement d'approches et d'analyser le travail discursif exécuté par la personne intervenante pour être en mesure de ramener une interrogation de la blanchitude. Par ailleurs, il serait judicieux, dans le cadre de projets futurs, d'appliquer cette méthode d'intervention auprès des gestionnaires de proximité. En effet, les données recueillies mettent en évidence leur rôle central dans les dynamiques de recrutement. Il conviendrait dès lors d'analyser les actions discursives par lesquelles ces parties prenantes peuvent, parfois de manière implicite et explicite, participer au renforcement du racisme systémique, en s'appuyant sur des exemples ancrés dans leur réalité professionnelle, afin de favoriser un processus de conscientisation. Il serait envisageable de partir des justifications avancées par les gestionnaires pour refuser l'embauche de certaines personnes racialisées, notamment celles fondées sur les

préférences supposées de la clientèle, afin d'amorcer un travail réflexif mettant en lumière la manière dont de telles rationalisations participent à la reproduction et au renforcement de la suprématie blanche.

Finalement, je me permets ici de passer à la première personne pour présenter les dernières contributions de cette thèse, que je pourrais très bien qualifier des plus essentielles à mes yeux : les contributions personnelles. Bien que ce n'est pas peut-être pas la place, j'ose ébranler le statu quo pour exprimer ce qui est significatif pour moi. Cette thèse représente également mon processus personnel d'empouvoirement, elle a contribué à mon accomplissement personnel à plusieurs niveaux. Il y a, bien sûr, la fierté d'être la première de ma famille à atteindre ce niveau d'études. La fierté de contribuer, à ma façon, à une société plus inclusive, un jour — qui sait ? — libérée du racisme systémique.

Il y a aussi la fierté, très bientôt, de pouvoir remettre ce diplôme à mes parents, qui, malgré les épreuves liées à leur processus d'immigration et à la discrimination vécue, se sont donnés corps et âme pour nous offrir une vie « meilleure ».

Et puis, il y a la fierté d'avoir persévétré moi-même, malgré les défis de santé, les embûches, les découragements, et les exigences quotidiennes liées à mon rôle de mère de jeunes enfants. Écrire une thèse est déjà un processus exigeant, mais écrire une thèse sur un sujet pour lequel on veut continuer à espérer un changement, tout en étant constamment confrontée à la déshumanisation des personnes racialisées, à la violence symbolique, et au génocide de peuples sous un silence glaçant des dirigeants étatiques, ajoute une lourdeur difficile à décrire.

Ces contributions personnelles sont, pour moi, celles qui me permettent de continuer à rêver, à espérer, et à me battre pour un monde meilleur pour mes enfants, mes nièces et mes neveux.

Et si ne serait-ce qu'une seule personne était davantage conscientisée chaque jour, ce serait suffisant pour me donner la force de continuer. Alors que les enjeux politiques et sociaux actuels pourraient très facilement nous décourager, je décide de continuer cette quête d'« être plus ». Me battre pour l'humanisation de chaque personne, mais plus encore, me battre pour mon humanisation. Je ne veux pas perdre espoir. Je ne veux pas me retrouver complètement désillusionnée et cesser d'agir pour un monde meilleur. Je refuse de laisser la noirceur extérieure éteindre ma lumière.

Non pas que je veux fermer les yeux ou ignorer la dure réalité du monde actuel, mais plutôt dans la volonté profonde de continuer à contribuer activement, à mon échelle, en espérant que ces gestes puissent faire boule de neige.

Comme l'a si bien dit Margaret Mead, « ne doutez jamais qu'un petit groupe d'individus très motivés puisse changer le monde ; en fait, c'est la seule chose qui ne l'ait jamais changé » (traduction libre). Ce chapitre de ma vie étant maintenant terminé, j'espère pouvoir poursuivre mon engagement en contribuant au changement social par l'entremise de mon organisme *Amistad : Prévention-Intervention-Réhabilitation*, qui lutte contre la traite humaine, un fléau qui se trouve à l'intersection de multiples systèmes d'oppression.

**ANNEXE 1**  
**GRILLE D'ENTREVUE INDIVIDUELLE**

## Grille d'entrevue individuelle

### **Questions préliminaires :**

- Quel est ton nom ?
- Quel poste occupes-tu à [l'IF] ?
- Depuis combien de temps travailles-tu à [l'IF] ?
- Quelles sont tes implications en lien avec l'inclusion et la diversité ?

Section/Thème	Questions	Relances
Introduction	1- Comment perçois-tu les barrières que peuvent expérimenter les personnes racialisées, plus particulièrement les minorités visibles dans la société ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Quel vocabulaire (lexique) devrions-nous utiliser lorsque nous parlons d'inégalités raciales ?</li> <li>– Quel est l'impact de ces barrières sur le développement professionnel des minorités visibles ?</li> </ul>
	2- Comment perçois-tu les barrières que peuvent expérimenter les personnes racialisées, plus particulièrement, des minorités visibles [au sein de l'IF] ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Comment le contexte sociétal influence-t-il l'organisation ?</li> </ul>
Historique	3- Quel est l'historique de [l'IF] en matière d'Inclusion et de diversité ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Depuis quand [l'IF] s'intéresse-t-elle à ce sujet ?</li> <li>– Qu'est-ce qui a mené [l'IF] à faire de l'inclusion et la diversité une priorité d'action ?</li> <li>– Quels ont été les éléments clés du</li> </ul>

		<p>développement d'initiatives en lien avec l'Inclusion et la diversité ?</p> <p>– Quelles sont les motivations derrière cet engouement envers l'inclusion et la diversité ?</p>
Bloquants	4- Quelles sont les principales barrières vécues par les personnes issues des minorités visibles en milieu de travail ?	<p>– Quels sont les bloquants organisationnels à la création d'un environnement de travail complètement inclusif ?</p> <p>– Quels sont les bloquants individuels à la création d'un environnement de travail complètement inclusif ?</p>
Actions	5- Comment participez-vous à la prise de conscience collective face aux barrières vécues par les minorités visibles ?	<p>– Quelles sont les initiatives qui relèvent :</p> <p>de la haute direction ; du département EDI ; des gestionnaires ; des groupes de ressources pour employés et employées des équipes de travail des employés et des employées (individuel)</p>
Conclusion	6- Aimerais-tu me partager un autre élément qui pourrait m'aider à mieux comprendre le contexte et la dynamique organisationnelle de la banque ?	

**ANNEXE 2**  
**FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ENTREVUE INDIVIDUELLE**

## FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

### **Titre du projet de recherche-intervention**

Blanchitude organisationnelle et gestion de la diversité : pratiques communicationnelles de conscientisation dans [une institution financière canadienne].

**Chercheuse responsable :** Stacey Caceus, doctorante, UQAM

**Directrice de recherche :** Consuelo Vasquèz, professeure, UQAM

### **Préambule**

C'est avec grand plaisir que nous vous invitons à participer à un projet de recherche-intervention, portant sur les pratiques communicationnelles de conscientisation sur les mesures de gestion de la diversité tel qu'entrepris par votre organisation. Toutefois, avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire, il est important de prendre le temps de lire et de bien comprendre les renseignements ci-dessous. S'il y a des mots ou des sections que vous ne comprenez pas ou qui ne semblent pas clairs, n'hésitez pas à nous à poser des questions ou à communiquer avec la responsable du projet.

### **Objectifs du projet**

À la suite d'une étude menée à l'interne, il a été dénoté que les personnes issues des minorités visibles rencontrent plus de difficultés à gravir les échelons ou même à se déplacer entre les secteurs. Cette problématique est en partie due à des biais inconscients, tels que le biais de similitude, lors d'entretiens. Dans le cadre de cette recherche-intervention, nous tenterons d'accompagner l'équipe de recrutement en lien avec la prise de conscience des pratiques communicationnelles qui perpétuent et maintiennent des barrières lors des processus d'entrevues d'embauche.

De cette visée générale découlent les objectifs suivants :

- (1) amener l'équipe de recrutement à réfléchir sur les barrières vécues par les personnes candidates issues des minorités visibles (interne et externe) pour l'obtention de postes dans des institutions au Québec et au Canada ;
- (2) identifier les pratiques communicationnelles qui permettent une prise de conscience des barrières vécues par les minorités visibles ou celles qui favorisent l'inclusion au sein de [l'IF] ;
- (3) élaborer une formation sur les bonnes pratiques en matière de recrutement pour équiper l'équipe de recrutement, en partant de leur contexte ;
- (4) proposer des pratiques communicationnelles qui permettent l'inclusion des minorités visibles en milieu de travail.

## **Nature de la participation**

Votre participation consiste en une entrevue individuelle sur Teams enregistrée avec la chercheuse principale portant sur les initiatives de la banque en matière d'inclusion et diversité des minorités visibles. L'intervention prendra place d'août à septembre 2022 et le temps alloué consistera en une rencontre d'une heure.

## **Avantages**

En participant à la recherche-intervention, vous pourrez participer à transformer votre milieu de travail afin de le rendre plus inclusif et développer la performance de votre équipe. De plus, vous développerez une meilleure compréhension des enjeux relatifs aux barrières en milieu de travail.

Pour terminer, vous participerez à une initiative qui tente de dégager un processus efficace pour implémenter de nouvelles pratiques.

### **Risques et inconvénients**

En participant à cette recherche-intervention, vous ne courez pas de risques ou de conséquences par rapport à votre emploi. Aucun propos partagé avec la chercheuse ne sera divulgué à votre employeur. Il n'y a donc aucune possibilité de sanction face à des commentaires qui peuvent être partagés.

Les échanges traitent d'un sujet sensible qui peut venir affecter les personnes participantes à différents niveaux (personnel ou professionnel). Afin de diminuer ces effets, nous vous donnons la possibilité de refuser de répondre à des questions qui vous rendent inconfortable.

### **Compensation**

Cette entrevue aura lieu sur vos heures de bureau. Néanmoins, si vous avez des besoins opérationnels urgents, il est de votre devoir de reprendre cette plage horaire.

### **Confidentialité**

Il est entendu que tous les renseignements recueillis sont confidentiels. Seule la chercheuse principale aura accès aux données brutes. L'enregistrement de la rencontre sera détruit directement après sa retranscription. Vos données de recherche ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément. Afin de protéger votre identité et la confidentialité de vos données, vous serez toujours identifié par un code alphanumérique. Ce code associé à votre nom ne sera connu que de la responsable du projet et la liste d'association sera détruite avant le partage des résultats à [l'IF]. Aucune publication ou communication sur la recherche ne contiendra de renseignements permettant de vous identifier à moins d'un consentement explicite de votre part.

### **Participation volontaire et droit de retrait**

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure. Vous êtes également libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche, sans préjudice de quelque nature que ce soit, et sans avoir à vous justifier. Si vous demandez votre retrait, celui-ci sera possible et toutes les données vous concernant seront détruites.

Le responsable du projet peut mettre fin à votre participation, sans votre consentement, s'il estime que votre bien-être ou celui des autres participants est compromis ou bien si vous ne respectez pas les consignes du projet.

Votre emploi ne sera pas affecté si vous vous retirez.

### **Recherches ultérieures**

Vos données de recherche (le verbatim de notre entrevue) seront conservées 7 ans. Il y a des possibilités qu'elles soient réutilisées pour d'autres projets de recherche similaires. Vous êtes libre de refuser cette utilisation secondaire.

- J'accepte que mes données puissent être utilisées dans d'autres projets de recherche
- Je refuse que mes données puissent être utilisées dans d'autres projets de recherche

### **Responsabilité**

En acceptant de participer à ce projet, vous ne renoncez à aucun de vos droits ni ne libérez la chercheuse, le(s) commanditaire(s) ou l'institution impliquée (ou les institutions impliquées) de leurs obligations civiles et professionnelles.

### **Personnes-ressources**

Vous pouvez contacter la responsable du projet, Stacey Caceus, au numéro [(514) XXX-XXXX] pour des questions additionnelles sur le projet.

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 toutes informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter le CERPE plurifacultaire : [cerpe-pluri@uqam.ca](mailto:cerpe-pluri@uqam.ca).

Pour toute question concernant vos droits en tant que participant à ce projet de recherche ou si vous avez des plaintes à formuler, vous pouvez communiquer avec le bureau de l'ombudsman de l'UQAM (Courriel : [ombudsman@uqam.ca](mailto:ombudsman@uqam.ca) ; téléphone : (514) 987-3151).

Pour tout signalement d'une situation de discrimination, harcèlement ou autres conseils en relation avec les employés, vous êtes invité.e.s à prendre rendez-vous avec un.e conseiller.ère Relation Employé.

## Remerciements

Votre collaboration est importante à la réalisation de mon projet et je vous en remercie. Si vous souhaitez obtenir un résumé écrit des principaux résultats de cette recherche, veuillez ajouter vos coordonnées ci-dessous.

## Consentement du participant

Par la présente, je reconnais avoir lu le présent formulaire d'informations et de consentement. Je comprends les objectifs du projet et ce que ma participation implique. Je confirme avoir disposé du temps nécessaire pour réfléchir à ma décision de participer. Je reconnais avoir eu la possibilité de contacter le responsable du projet (ou son délégué) afin de poser toutes les questions concernant ma participation et que l'on m'a répondu de manière satisfaisante. Je comprends que je peux me retirer du projet en tout temps, sans pénalité d'aucune forme ni justification à donner. Je consens volontairement à participer à ce projet de recherche.

Je désire recevoir un résumé des résultats du projet : Oui  Non

Signature : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Nom (lettres moulées) :

Coordonnées adresse courriel :

### **Déclaration de la chercheuse principale (ou de son délégué)**

Je, soussigné, déclare avoir expliqué les objectifs, la nature, les avantages, les risques du projet et autres dispositions du formulaire d'information et de consentement et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

**Un exemplaire de ce document signé doit être remis au participant**

**ANNEXE 3**  
**FORMULAIRE DE CONSENTEMENT PERSONNE RECRUTEUSE**

## FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

### **Titre du projet de recherche-intervention**

Blanchitude organisationnelle et gestion de la diversité : pratiques communicationnelles de conscientisation dans [une institution financière canadienne].

**Chercheuse responsable :** Stacey Caceus, doctorante, UQAM

**Directrice de recherche :** Consuelo Vasquèz, Professeure, UQAM

### **Préambule**

C'est avec grand plaisir que nous vous invitons à participer à un projet de recherche-intervention, portant sur les pratiques communicationnelles de conscientisation sur les mesures de gestion de la diversité tel qu'entrepris par votre organisation. Toutefois, avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire, il est important de prendre le temps de lire et de bien comprendre les renseignements ci-dessous. S'il y a des mots ou des sections que vous ne comprenez pas ou qui ne semblent pas clairs, n'hésitez pas à nous à poser des questions ou à communiquer avec la responsable du projet.

### **Objectifs du projet**

À la suite d'une étude menée à l'interne, il a été dénoté que les personnes issues des minorités visibles rencontrent plus de difficulté à gravir les échelons ou même à se déplacer entre les secteurs. Cette problématique est en partie due à des biais inconscients, tels que le biais de similitude, lors d'entretiens. Dans le cadre de cette recherche-intervention, nous tenterons d'accompagner l'équipe

de recrutement en lien avec la prise de conscience des pratiques communicationnelles qui perpétuent et maintiennent des barrières lors des processus d'entrevues d'embauche.

À partir de cette visée générale découlent les objectifs spécifiques suivants :

- (1) amener l'équipe de recrutement à réfléchir sur les barrières vécues par les personnes candidates issues des minorités visibles (interne et externe) à des postes dans des institutions au Québec et au Canada ;
- (2) identifier les pratiques communicationnelles qui permettent une prise de conscience des barrières vécues par les minorités visibles ou celles qui favorisent l'inclusion au sein de [l'IF] ;
- (3) élaborer une formation pour équiper l'équipe de recrutement aux bonnes pratiques en matière de recrutement en partant de leur contexte ;
- (4) proposer des pratiques communicationnelles qui permettent l'inclusion des minorités visibles en milieu de travail.

### **Nature de la participation**

Votre participation consiste à vous laisser observer par la chercheuse lors d'un minimum de deux entrevues d'embauche et de participer à une rencontre de retour enregistrée sur Teams d'environ une heure pour échanger sur les pratiques de recrutement. L'intervention prendra place d'août à septembre 2022 et le temps hebdomadaire alloué à cette intervention sera décidé conjointement avec la chercheuse.

### **Avantages**

En participant à la recherche-intervention, vous pourrez participer à transformer votre milieu de travail afin de le rendre plus inclusif et développer la performance de votre équipe. De plus, vous développerez une meilleure compréhension des enjeux relatifs aux barrières en milieu de travail et vous serez équipé pour répondre aux situations de discrimination raciale au sein de vos processus d'entrevue. Pour terminer, vous participerez à une initiative qui tente de dégager un processus efficace pour implémenter de nouvelles pratiques.

### **Risques et inconvénients**

En participant à cette recherche-intervention, vous ne courez pas de risques ou de conséquences par rapport à votre emploi. Aucun propos partagé avec la chercheuse ne sera divulgué à votre employeur. Il n'y a donc aucune possibilité de sanction face à des commentaires qui peuvent être partagés.

Les échanges traitent d'un sujet sensible qui peut venir affecter les personnes participantes à différents niveaux (personnel ou professionnel). Afin de diminuer ces effets, nous axerons également la discussion sur des interventions positives que vous avez faites, le processus en lui-même et sur les possibilités d'améliorations de vos pratiques.

### **Compensation**

Cette entrevue aura lieu sur vos heures de bureau. Néanmoins, si vous avez des besoins opérationnels urgents, il est de votre devoir de reprendre cette plage horaire.

### **Confidentialité**

Il est entendu que tous les renseignements recueillis sont confidentiels. Seule la chercheuse principale aura accès aux données brutes. Les enregistrements de rencontres seront détruits directement après leur retranscription. Vos données de recherche ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément. Afin de protéger votre identité et la confidentialité de vos données, vous serez toujours identifié par un code alphanumérique. Ce code associé à votre nom ne sera connu que de la responsable du projet et la liste d'association sera détruite avant le partage des résultats à [l'IF]. Aucune publication ou communication sur la recherche ne contiendra de renseignement permettant de vous identifier à moins d'un consentement explicite de votre part.

### **Participation volontaire et droit de retrait**

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure. Vous êtes également libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche, sans préjudice de quelque nature que ce soit, et sans avoir à vous justifier. Si vous demandez votre retrait, celui-ci sera possible et toutes les données vous concernant seront détruites.

Le responsable du projet peut mettre fin à votre participation, sans votre consentement, s'il estime que votre bien-être ou celui des autres participants est compromis ou bien si vous ne respectez pas les consignes du projet.

Votre emploi ne sera pas affecté si vous vous retirez.

### **Recherches ultérieures**

Vos données de recherche (notes d'observation, verbatim coaching) seront conservées 7 ans. Il y a des possibilités qu'elles soient réutilisées pour d'autres projets de recherche similaires. Vous êtes libre de refuser cette utilisation secondaire.

- J'accepte que mes données puissent être utilisées dans d'autres projets de recherche
- Je refuse que mes données puissent être utilisées dans d'autres projets de recherche

### **Responsabilité**

En acceptant de participer à ce projet, vous ne renoncez à aucun de vos droits ni ne libérez la chercheuse, le(s) commanditaire(s) ou l'institution impliquée (ou les institutions impliquées) de leurs obligations civiles et professionnelles.

### **Personnes-ressources**

Vous pouvez contacter la responsable du projet, Stacey Caceus, au numéro [(514) XXX-XXXX] pour des questions additionnelles sur le projet.

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 toutes informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter le CERPE plurifacultaire : [cerpe-pluri@uqam.ca](mailto:cerpe-pluri@uqam.ca).

Pour toute question concernant vos droits en tant que participant à ce projet de recherche ou si vous avez des plaintes à formuler, vous pouvez communiquer avec le bureau de l'ombudsman de l'UQAM (Courriel : [ombudsman@uqam.ca](mailto:ombudsman@uqam.ca) ; téléphone : (514) 987-3151).

Pour tout signalement d'une situation de discrimination, harcèlement ou autres conseils en relation avec les employés, vous êtes invité.e.s à prendre rendez-vous avec un.e conseiller.ère Relation Employé.

## Remerciements

Votre collaboration est importante à la réalisation de mon projet et je vous en remercie. Si vous souhaitez obtenir un résumé écrit des principaux résultats de cette recherche, veuillez ajouter vos coordonnées ci-dessous.

## Consentement du participant

Par la présente, je reconnais avoir lu le présent formulaire d'informations et de consentement. Je comprends les objectifs du projet et ce que ma participation implique. Je confirme avoir disposé du temps nécessaire pour réfléchir à ma décision de participer. Je reconnais avoir eu la possibilité de contacter le responsable du projet (ou son délégué) afin de poser toutes les questions concernant ma participation et que l'on m'a répondu de manière satisfaisante. Je comprends que je peux me retirer du projet en tout temps, sans pénalité d'aucune forme ni justification à donner. Je consens volontairement à participer à ce projet de recherche.

Je désire recevoir un résumé des résultats du projet : Oui  Non

Signature : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Nom (lettres moulées) :

### Coordonnées adresse courriel :

**Déclaration de la chercheuse principale (ou de son délégué)**

Je, soussigné, déclare avoir expliqué les objectifs, la nature, les avantages, les risques du projet et autres dispositions du formulaire d'information et de consentement et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

**Un exemplaire de ce document signé doit être remis au participant**

**ANNEXE 4**  
**GRILLE D'OBSERVATION PROCESSUS DE RECRUTEMENT**

## **Grille d'observation du processus de recrutement associée aux compétences interculturelles en matière d'équité, diversité et inclusion.**

### **1. Identification**

Recruteur.euse : \_\_\_\_\_

Secteur : \_\_\_\_\_

Identification : \_\_\_\_\_

Date de l'observation : \_\_\_\_\_

Identification du candidat.e (minorité visible ou non) : \_\_\_\_\_

### **I. Préparation à l'entrevue**

<b>Aspects</b>	<b>Éléments</b>	<b>Observations</b>
Humain	<input type="radio"/> Demande d'accommodement si besoin (sans faire référence à une situation précise)	
	<input type="radio"/> Fais des recherches sur le/la candidat.e avant l'entrevue.	
	<input type="radio"/> Adopte un comportement chaleureux, ouvert et inclusif. (Sourire, écoute)	
	<input type="radio"/> Aménager le cadre physique adéquatement	

Logistique	(avoir assez d'espace physique, offrir un interprète si besoin, faire une pause si nécessaire, option en ligne)	
	○ Lieu de la rencontre	

## II. L'entrevue

Notes :

### **Les interventions personnelles en lien avec les zones sensibles à la communication interculturelle**

Aspects	Éléments	Observation
Contenu	○ Définit les termes, les idées, les objectifs	
	○ Reformule une question	
	○ Demande des précisions	
	○ Fait l'usage d'humour	
	○ Fait l'usage d'inférence	
	○ Langage paraverbal (ton, accent, débit)	
Comportement non verbal	○ Aménager le cadre physique adéquatement (Espace visuel, auditif et olfactif)*	
	○ Langage non verbal (silence, geste)	
	○ Règles de bienséance et de politesse (poignée de main, regard)	
Procédure	○ Préciser ou rappeler les procédures	
	○ Donner la parole ou inviter à parler	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Présente l'ordre de la séance</li> </ul>	
--	---	--

<b>Biais inconscients</b>	<b>Comportements positifs</b>	<b>Observations</b>
Micro-inéquités	○ Pose des questions ouvertes.	
	○ Respect le processus de recrutement établi par l'organisation	
	○ Se tient à la grille ouverte pour assurer l'objectivité et la rigueur de l'entrevue.	
	○ Suit la même structure d'entretien.	
	○ Garde le même comportement verbal et non-verbal.	
	○ Pose des questions en lien avec les compétences nécessaires pour le poste.	

### III. Les notes et relais d'information

Notes :

#### IV. Période de coaching

##### Retour Présence de biais inconscients

\*\*[TABLEAU CYCLE DE GESTION INCLUSIF DE L'IF] CONTENU CONFIDENTIEL — PROPRIÉTÉ DE L'ORGANISATION

**Présence de barrières (selon la Commission ontarienne des droits de la personne — Annexe — La discrimination systémique et les politiques, pratiques et processus décisionnels en milieu de travail)**

##### Recrutement, sélection, embauchage

Barrières	Meilleures pratiques	Notes
Le recours, à des fins de recrutement, à des réseaux personnels et bouche-à-oreille.	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Des affichages formels, qui décrivent clairement le poste et les exigences et ont une large diffusion.</li><li>○ Annoncer dans les journaux ou les canaux de communication de groupes ethnoraciaux. Aller recruter dans des milieux à forte représentation de personnes racialisées.</li></ul>	
Les décisions en dotation de personnel qui sont fondées sur des processus informels sont beaucoup plus susceptibles de mener à la prise de décisions inconsciemment empreintes de préjugés. Par exemple, une entrevue où	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Des entrevues formelles, menées par des comités composés de plusieurs personnes, qui posent des questions préétablies et notent les réponses obtenues selon un guide prédéterminé, constituent</li></ul>	

<p>l'on bavarde avec le postulant pour voir s'il manifeste des intérêts analogues et saura « s'intégrer » à la culture de l'organisation peut présenter une barrière pour les personnes qui s'écartent ou semblent s'écartez de la norme dominante du milieu.</p>	<p>un processus équitable, axé sur la capacité d'accomplir les tâches essentielles du poste.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le comité d'entrevue devrait refléter la diversité présente au sein de l'organisation.</li> <li>○ Les questions posées devraient être conçues selon les exigences objectives du poste et non sur des considérations subjectives, ainsi à savoir si la personne manifeste de « l'assurance » ou si elle est « convenable ».</li> <li>○ L'employeur devrait être disposé à expliquer pourquoi tel ou tel candidat a été choisi.</li> <li>○ Des notes écrites sur l'entrevue et l'ensemble du concours pour le poste devraient être conservées, au moins pendant six mois si l'on ne reçoit aucune plainte au sujet du processus, et plus longtemps s'il y a plainte (jusqu'au règlement final).</li> </ul>	
<p>Des exigences trop élevées (p. ex., une maîtrise alors qu'un baccalauréat est en réalité tout ce que demande le poste), des années d'expérience « canadienne » et certains traits de personnalité (p. ex., « la compétitivité ») peuvent avoir pour effet</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les qualifications requises devraient être raisonnables et de bonne foi (voir l'exposé des exigences de bonne foi).</li> <li>○ Tous les types d'expérience antérieure devraient être pris en compte, peu importe le lieu où</li> </ul>	

<p>d'écartier les personnes racialisées ou les dissuader de postuler.</p>	<p>cette expérience a été acquise. Il faut rechercher des compétences neutres au plan culturel, p. ex. la capacité de planifier un projet et de l'exécuter dans les délais fixés.</p>	
<p>Les tests et simulations devraient être raisonnables et de bonne foi, de façon à constituer des indicateurs fiables du rendement professionnel. Or, les tests psychologiques et psychométriques peuvent favoriser les membres de la culture dominante. L'administration d'un test écrit pour l'obtention d'un poste qui n'exige aucune compétence sur le plan de l'écrit peut avoir pour effet d'écartier les personnes pour lesquelles le français ou l'anglais est une langue seconde.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ On ne devrait faire passer des tests qu'après avoir présenté une offre d'emploi conditionnelle.</li> <li>○ On ne devrait faire appel à ce procédé que si l'employeur peut démontrer qu'un certain test constitue une méthode raisonnable et de bonne foi d'évaluer la capacité du postulant à s'acquitter des tâches en cause.</li> <li>○ Il faudrait éviter complètement les tests fondés sur les valeurs, attitudes et intérêts personnels ; ou encore, s'ils sont véritablement nécessaires pour évaluer la capacité du candidat à s'acquitter d'une fonction, il faudrait les administrer avec grand soin, afin de ne pas favoriser certaines cultures.</li> </ul>	

Promotion et avancement — mouvement interne ou application à des postes de gestion

Barrières	Meilleures pratiques	Notes
Les affectations intérimaires, qui servent de « tremplin » vers la promotion, peuvent dresser des barrières importantes si le processus de nomination à ces affectations est informel, comme c'est souvent le cas. Même lorsqu'il existe un processus formel pour l'octroi des affectations intérimaires, l'employeur doit veiller à ce que tous les employés soient également au courant de ces possibilités [166].	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les affectations intérimaires sont octroyées à l'aide d'un processus formel, qui comprend la diffusion de l'information sur le sujet auprès de tous les employés admissibles, et d'une procédure de sélection clairement définie, fondée sur des critères objectifs tels qu'un test écrit, une entrevue formelle et des évaluations écrites du rendement.</li> </ul>	
Certaines organisations courent le risque de recevoir des plaintes pour atteinte aux droits de la personne. Ce sont celles où l'on se fie à la direction pour sélectionner les personnes « aptes à la promotion », où l'on incite certains employés à postuler à un niveau supérieur et où l'on aide des employés « bien vus » à se préparer au processus de sélection.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Il faudrait annoncer publiquement les possibilités de promotion au sein de l'organisation et faire savoir clairement quelles sont les conditions d'admissibilité et comment se déroule le processus de sélection.</li> <li>○ De plus, comme les employés sont attentifs aux marques d'approbation et aux signes de la part de la direction leur indiquant que s'ils postulent à un niveau supérieur, leur candidature sera équitablement étudiée, il est prudent de ne pas réservé les encouragements à un petit nombre de favoris.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Toute aide préparant au processus, par exemple, des simulations d'entrevue, des lectures de fond, etc., devrait être offerte également à tous les candidats.</li> </ul>	
<p>Les évaluations et la gestion progressive du rendement constituent un outil important, qui permet d'éviter les problèmes de discrimination. Cependant, les organisations doivent savoir que, dans certains cas, cet outil peut constituer une barrière. Par exemple, <b>certains systèmes d'évaluation du rendement demandent à l'employé de s'autoévaluer, puis d'en discuter avec le gestionnaire. Cette façon de faire peut desservir certaines personnes racialisées, qui ont subi de la discrimination par le passé ou qui, désavantagées par des différences culturelles, hésitent à se faire valoir.</b> De plus, certaines évaluations peuvent involontairement désavantager un employé dans son cheminement ultérieur. Ainsi, insister sur « la capacité de suivre les directives » d'un employé peut l'empêcher d'obtenir une promotion exigeant « la capacité de prendre des initiatives ».</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tous les employés devraient être jaugés d'après les mêmes critères.</li> <li>○ Les gestionnaires devraient être conscients qu'une méthode d'évaluation du rendement ou qu'une évaluation donnée pourrait avoir un impact involontairement nuisible.</li> </ul>	

Le regroupement ou la concentration des personnes racialisées dans certains emplois ou catégories d'emploi, tels que des postes techniques, peut aboutir à l'impasse en matière d'avancement, particulièrement en gestion. Ce fait peut être aggravé si l'on met l'accent sur des critères subjectifs, tels que les « **compétences en communication** », dans l'évaluation des aptitudes d'un candidat à une promotion.

- Les personnes dotées de compétences techniques supérieures devraient avoir des possibilités égales de démontrer leurs qualifications pour d'autres types d'emploi.
- Si nécessaire, il faudrait offrir une formation d'appoint comme passerelle entre les postes techniques et d'autres.
- L'organisation devrait reconnaître qu'il y a plusieurs façons de bien s'acquitter d'une fonction et que certaines exigences, dont les « **compétences en communication** », peuvent représenter l'application de critères non neutres au plan culturel.

**ANNEXE 5**  
**SUPPORT VISUEL ATELIER**

**SUPPORT VISUEL ATELIER**

# ATELIER INCLUSION ET DIVERSITÉ

Animé par Stacey Caceus

Date: 10 novembre 2022

## OBJECTIF

Développer les compétences en inclusion et diversité des recruteurs et recruteuses nécessaires pour diminuer l'impact des biais inconscients et mener des entretiens d'embauche plus inclusifs.

# RÉALISATION

## Étape 1

Observation  
d'entretiens  
d'embauche  
(10 entrevues)

## Étape 2

Séance de coaching  
avec les  
recruteurs.euses

## Étape 3

Élaboration d'un  
atelier de formation  
pour l'ensemble des  
recruteurs.euses

Période: 14 juillet au 24 oct.

---

## BRISE GLACE- EXERCICE: LES FAITS ?

- Lisez attentivement la mise en contexte et répondre aux énoncés suivants.
- Indiquez si, après les renseignements donnés dans la mise en contexte, ces énoncés sont vrais (V), faux (F) ou douteux (?).
- Ne relisez pas après avoir noté votre réponse.

## UNIVERSITÉ

Une personne travaillant dans une université, aimée de ses élèves, vient tout juste de terminer la préparation de l'examen final; elle éteint les lumières de son bureau. Entre alors quelqu'un de corpulent, portant des lunettes noires, qui demande l'examen. L'employé de l'Université ouvre le tiroir. Le tiroir est vidé et l'individu court dans le corridor. Le doyen est informé immédiatement.

## ÉNONCÉS (UNIVERSITÉ)

1. Le voleur est corpulent et porte des lunettes noires.
2. Le professeur a éteint les lumières.
3. Quelqu'un de corpulent a demandé l'examen.
4. Quelqu'un a pris l'examen.
5. L'employé de l'Université a pris l'examen.
6. Un homme corpulent est entré après que le professeur eut éteint les lumières de son bureau.
7. C'est le professeur qui a ouvert le tiroir.
8. L'employé de l'Université est parti en courant dans le corridor.
9. Le tiroir n'a jamais été ouvert.
10. Trois personnes sont mentionnées dans ce rapport.

---

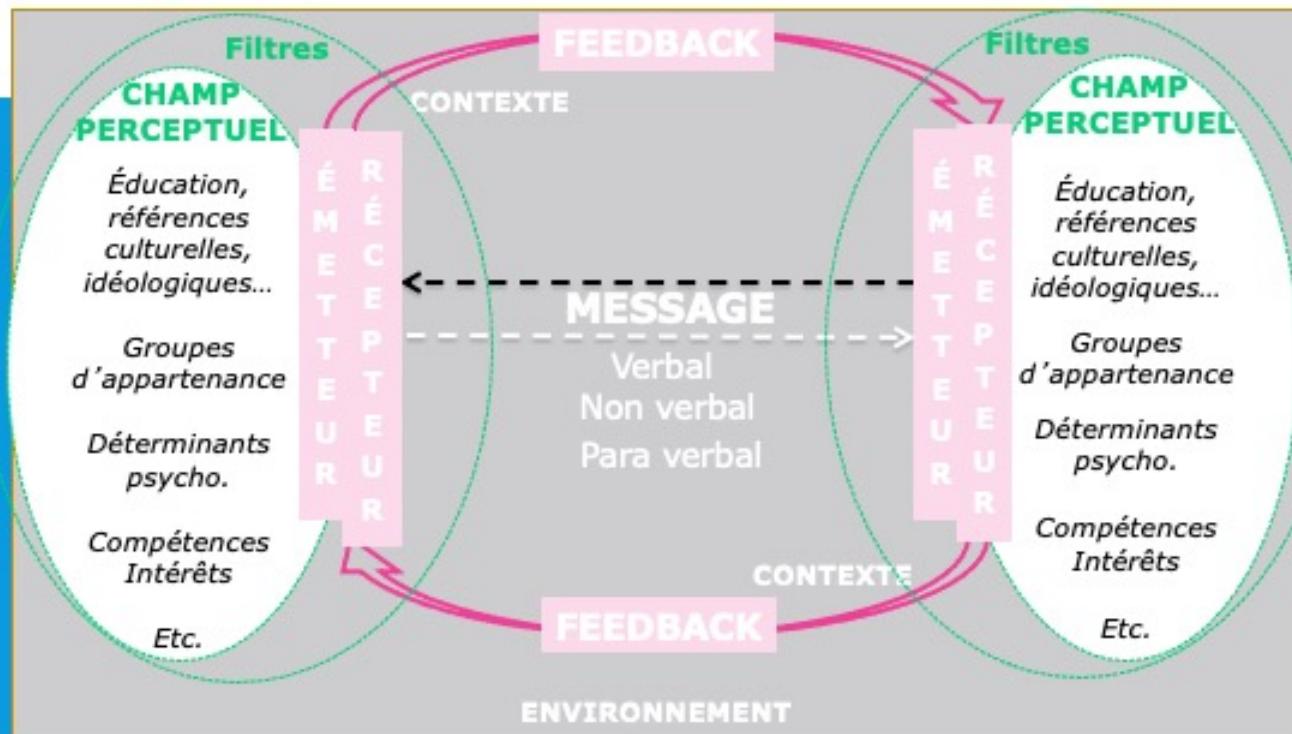
## INDICE (UNIVERSITÉ)

- Vous devriez être en mesure de constater qu'un seul énoncé est tout à fait vrai et un seul tout à fait faux.
- Les huit autres sont douteux.

## ÉNONCÉS (UNIVERSITÉ)

1. Le voleur est corpulent et porte des lunettes noires. D
2. Le professeur a éteint les lumières. D
3. Quelqu'un de corpulent a demandé l'examen. V
4. Quelqu'un a pris l'examen. D
5. L'employé de l'Université a pris l'examen. D
6. Un homme corpulent est entré après que le professeur eut éteint les lumières de son bureau. D
7. C'est le professeur qui a ouvert le tiroir. D
8. L'employé de l'Université est parti en courant dans le corridor. D
9. Le tiroir n'a jamais été ouvert. F
10. Trois personnes sont mentionnées dans ce rapport. D

## LE SCHÉMA SYSTÉMIQUE



Adaptation des modèles systémiques, 2019

LES ZONES SENSIBLES AUX DIFFÉRENCES CULTURELLES	
Langage verbal et non verbal (geste, habillement, silence)	Types d'associations (famille, classe, religion ou autres)
Le rapport aux temps	Division du territoire (aménagement)
Espace visuel, auditif et olfactif	Division du travail
Famille (statuts et rôles)	Moyens de transmission des connaissances
Relations et rapports hommes / femmes	Valeur accordée à la scolarisation
Relations et rapports générationnels	Conception des règles et respect des lois
Croyances religieuse (telles que vécues)	Types de sociabilité (don et échange)
Habitudes alimentaires (rituels, heures des repas)	Règles de bienséance et de politesse
Relation avec l'environnement et la nature	Art et folklore

Les **connaissances culturelles** (*cultural knowledge*) peuvent être un danger lorsque nous sommes dans une situation de communication interculturelle, car elles peuvent nous amener à généraliser et oublier de prendre en considération l'individualité des personnes. Il faut toujours garder en tête que les groupes ethnoculturels ne sont pas homogènes, ainsi, il y a des différences à l'intérieur même de groupe culturel.

10

---

## LES OFFRES D'EMPLOIS

- Lisez l'offre d'emploi (description de poste, compétences requises et privilégiées)
- Identifier les éléments qui peuvent laisser place à l'interprétation et qui peuvent intervenir dans une zone sensible à l'interculturalité.

## CLÔTURE

➤ Retour

Nommez un élément (apprentissage, prise de conscience, un outil) avec lequel vous repartez aujourd'hui.

➤ Engagement

**MERCI POUR VOTRE  
PARTICIPATION!**

**ANNEXE 6**  
**DOCUMENT COMPLÉMENTAIRE — LES MEILLEURES PRATIQUES**

## **Comment diminuer l'impact des biais en recrutement ? (Les meilleures pratiques)**

### **Les bassins :**

- Avoir des échantillons de candidats diversifiés, c'est-à-dire modifier les échantillons de répondants pour s'assurer de leur représentativité. On peut extraire des profils surreprésentés ou comptabiliser plusieurs fois des profils sous-représentés.
- On peut diversifier la source des candidats ! Par exemple, à l'interne, nous pouvons solliciter d'autres secteurs d'affaires ou nos groupes-ressources employés. Une soirée de réseautage peut être une façon originale de diversifier les candidats ! À l'externe, nous pourrions afficher nos postes sur les sites d'affichage de postes avec lesquels nous avons un partenariat et qui sont dédiés à la diversité (p. ex., BPTN !).
- Avoir au moins la moitié du bassin de candidats provenant de la diversité. En effet, une étude démontre que, lorsqu'un groupe de candidats n'est que composé d'une seule femme sur quatre, la probabilité qu'elle soit engagée est de 0 % alors que, si le bassin est composé de deux femmes et de deux hommes, les chances augmentent à 50 %.
- Annoncer dans les journaux ou les canaux de communication de groupes ethnoraciaux. Aller recruter dans des milieux à forte représentation de personnes racialisées.

### **L'offre d'emploi :**

- Avoir un processus de recrutement structuré, c'est-à-dire de poser les mêmes questions à tous les candidats, afin de ne pas laisser un point commun entre le/la recruteur/recruteuse et le/la candidat.e dominer l'entretien.
- Des affichages formels, qui décrivent clairement le poste et les exigences et ont une large diffusion.
- Les qualifications requises devraient être raisonnables et de bonne foi (voir l'exposé des exigences de bonne foi).
- L'organisation devrait reconnaître qu'il y a plusieurs façons de bien s'acquitter d'une fonction et que certaines exigences, dont les « compétences en communication », peuvent représenter l'application de critères non neutres au plan culturel.

### **L'entrevue :**

- Faire attention à nos biais ! Comment ? Nous sommes moins susceptibles d'agir sur la base de préjugés lorsque nous ralentissons et contrôlons nos pensées, en surmontant consciemment les premières impressions et les préjugés qui en découlent.
- Des entrevues formelles, menées par des comités composés de plusieurs personnes, qui posent des questions préétablies et notent les réponses obtenues selon un guide prédéterminé, constituent un processus équitable, axé sur la capacité d'accomplir les tâches essentielles du poste.
- Le comité d'entrevue devrait refléter la diversité présente au sein de l'organisation.
- Les questions posées devraient être conçues selon les exigences objectives du poste et non sur des considérations subjectives, quant à savoir si la personne manifeste de « l'assurance » ou si elle est « convenable ».

### **La sélection :**

- L'employeur devrait être disposé à expliquer pourquoi tel ou tel candidat a été choisi.
- Des notes écrites sur l'entrevue et l'ensemble du concours pour le poste devraient être conservées, au moins pendant six mois si l'on ne reçoit aucune plainte au sujet du processus, et plus longtemps s'il y a plainte (jusqu'au règlement final).
- Tous les types d'expérience antérieure devraient être pris en compte, peu importe le lieu où cette expérience a été acquise. Il faut rechercher des compétences neutres au plan culturel, p. ex. la capacité de planifier un projet et de l'exécuter dans les délais fixés.

### **Les tests :**

- Il faudrait éviter complètement les tests fondés sur les valeurs, attitudes et intérêts personnels ; ou encore, s'ils sont véritablement nécessaires pour évaluer la capacité du candidat à s'acquitter d'une fonction, il faudrait les administrer avec grand soin, afin de ne pas favoriser certaines cultures.

### **Le recrutement interne/promotion :**

- Les affectations intérimaires sont octroyées par le biais d'un processus formel, qui comprend la diffusion de l'information sur le sujet auprès de tous les employés admissibles, et d'une procédure de sélection clairement définie, fondée sur des critères objectifs tels qu'un test écrit, une entrevue formelle et des évaluations écrites du rendement.
- Toute aide préparant au processus, par exemple, des simulations d'entrevue, des lectures de fond, etc., devrait être offerte également à toutes les personnes candidates.

Voici des ressources complémentaires :

- Les droits de la personne au travail — [Entrevues et décisions d'embauche](#)
- Bureau du Conseil privé — [Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale](#)
- Charte des interorganismes — [Équité, diversité et inclusion](#)

**ANNEXE 7**  
**SONDAGE DE SATISFACTION (ÉVALUATION)**

## QUESTIONS SONDAGES

4. J'accepte librement de participer à cette recherche.

***Question quantitative (Échelle Likert) :***

5. Les objectifs d'apprentissage étaient clairement définis.
6. Les méthodes pédagogiques utilisées ainsi que l'équilibre entre la théorie et la pratique ont été adéquats et ont facilité mes apprentissages.
7. Le rythme de l'atelier était adéquat.
8. L'atelier est basé sur du contenu pertinents.
9. J'ai réalisé des apprentissages significatifs.
10. Le contenu présenté répondait bien mes besoins.
11. Les connaissances acquises peuvent être directement appliquées dans mon travail.
12. L'atelier m'a permis de cibler des zones d'amélioration dans ma pratique.
13. Je réalise que j'avais recours à des inférences lors de mes entretiens d'embauche.

***Questions qualitatives :***

14. Quelles composantes suivantes de l'atelier favorisent la prise de conscience.
15. Quel était mon engagement à la fin de la formation?
16. L'atelier a suscité un changement dans ma pratique (1 mois plus tard)?
17. Cet atelier de formation devrait être obligatoire pour toutes les personnes qui recrute.
18. N'hésitez pas à nous faire part de tout commentaire et suggestion relativement à cette activité de formation.

**ANNEXE 8**

**TABLEAU — RÉPONSES AUX QUESTIONS QUALITATIVES DU SONDAGE**

**Tableau 18 - Résultat de l'évaluation pour chacun des énoncés qualitatifs**

<b>Quelles composantes suivantes de l'atelier favorisent la prise de conscience ?</b>	<b>Quel était mon engagement à la fin de la formation ?</b>	<b>L'atelier a suscité un changement dans ma pratique (1 mois plus tard) ?</b>	<b>N'hésitez pas à nous faire part de tout commentaire et suggestion relativement à cette activité de formation :</b>
Je n'en ai pas de souvenirs ; désolé.	Ça fait longtemps, je ne m'en souviens plus.	Non,	Merci
Exercice en sous-groupe ; mise en situation	Faire plus attention	Oui, absolument	Merci bcp !
Exercice en sous-groupe ; mise en situation	Continuer à me documenter et m'informer sur le sujet	Pas encore, pas eu d'occasion, un mois délai trop court possiblement.	Je souhaite avoir ce type d'atelier, c'est toujours très pertinent et instructif. Merci !
Étude de cas	Porter une attention beaucoup plus grande aux requis dans mes affichages, l'attention aux mots choisis.	Oui, la signification et le choix des mots	S.O.
Mise en situation ; approche expérientielle ; retour réflexif	En toute honnêteté, je ne m'en souviens pas :(	S'arrêter sur des faits et l'importance des mots	Merci à toi, l'atelier était dynamique, pertinent, percutant.
Présentation de concepts théoriques ; approche expérientielle ; exercice en sous-groupe ; mise en situation ; retour réflexif	De ne rien prétendre lors des nouvelles rencontres, d'être encore plus ouverte d'esprit et de poser plus de questions si nécessaire	Oui	Merci pour ta présentation Stacey ! C'était très pertinent et agréable comme activité.
Approche expérientielle ; exercice en sous-groupe ; mise en situation ; étude de cas ; retour réflexif ;	Reconnaître plus les bias inconscients lors de mon recrutement	Je suis rendue plus consciente de mes bias inconscients	Très bien fait et très pertinent

présentation de concepts théoriques			
Mise en situation ; étude de cas ; exercice en sous-groupe ; retour réflexif	M'assurer d'avoir un langage inclusif et d'éviter les exigences floues dans nos descriptions de poste	Je révise mes affichages de manière différente et fais prendre conscience à mes gestionnaires si je suis consciente de certains biais.	Les ateliers et mises en situation nous font apprendre dans l'action et nous met face concrètement à de moins bonnes façons de faire, ce qui favorise notre apprentissage.
Présentation de concepts théoriques ; approche expérientielle ; exercice en sous-groupe ; mise en situation ; retour réflexif ; étude de cas	Fort engagement à questionner ce qu'on prend pour acquis	Oui, par exemple, porter une attention particulière à la formulation des phrases et aux compétences requises dans les affichages pour être plus inclusif.	J'aurais ajouté une 2e mise en situation. Lors de l'atelier en groupe, j'aurais aimé avoir plus de temps pour recevoir des conseils pour améliorer les affichages
Étude de cas ; mise en situation ; exercice en sous-groupe ; approche expérientielle	Élevée	Oui, notamment au niveau de l'écriture épicène pour favoriser l'inclusion	Merci :)
Approche expérientielle ; exercice en sous-groupe ; mise en situation ; étude de cas ; retour réflexif ; présentation de concepts théoriques	J'étais très engagé	Oui, je fais plus attention aux présomptions que je peux avoir	.

Approche expérientielle ; étude de cas	Ne pas prendre pour acquis (p. ex., une personne neurodiverse moins pour des postes autour du service à la clientèle)...	Oui, en lien avec le point ci-haut (ne plus prendre pour acquis) + devenir agent de changement à ce niveau (quand quelqu'un pense ça, je l'amène à faire évoluer sa pensée)	Côté théorique très complet et clair. Y inclure davantage un échange sur des cas concrets pour savoir comment intervenir, revenir avec questions répondues lors de l'atelier (p. ex., une femme se présente en entrevue avec son mari)
Exercice en sous-groupe ; mise en situation ; étude de cas	Je porte davantage attention à mes descriptifs et aux questions ou sujets abordés en entrevue	Je prends le temps après chaque entretien de revenir sur celui-ci et voir si mon approche était inclusive et voir si je peux m'améliorer	Nil
Approche expérientielle ; exercice en sous-groupe ; mise en situation ; étude de cas	Je ne m'en souviens plus... :(	Pas encore... Mais j'essaie d'adapter mon modèle de pensée en entrevue.	C'était super pertinent et intéressant. J'aurais aimé que ça dure plus longtemps !
Approche expérientielle ; exercice en sous-groupe ; mise en situation ; étude de cas	De prendre conscience de mes biais et de changer certaines façons de faire	Oui, tranquillement, mais j'ai encore du travail à faire à mon avis, car les biais peuvent revenir facilement	j'ai beaucoup apprécié cette formation et c'est clairement une formation qui devrait être faite Pan banque ! car le

			recrutement, c'est l'affaire de tous.
Approche expérientielle	Prendre le temps de réfléchir davantage avant de prendre une décision ou d'émettre un avis pour éviter tout biais.	Oui à force d'aborder le sujet et de me former j'ai l'impression d'intégrer davantage de réflexes et questionnement inclusif que précédemment.	Merci beaucoup pour votre temps et pour nous donner ces belles occasions de nous former !
Mise en situation ; étude de cas ; présentation de concepts théoriques	.	.	.
Approche expérientielle ; mise en situation ; étude de cas ; retour réflexif ; exercice en sous-groupe ; présentation de concepts théoriques	à la suite de la prise de conscience des biais, influencer les gestionnaires sur les éléments identifiés	Pas encore de mise en pratique. Période d'accalmie recrutement en raison de l'incertitude économique et la période des fêtes	Les cas concrets et actuels sont très aidant
Exercice en sous-groupe	Prendre conscience de mes biais en début d'entrevue	Je suis plus consciente	Merci de nous aider à nous améliorer dans notre pratique
Approche expérientielle ; mise en situation ; étude de cas ; retour réflexif	Être plus attentive	Pas encore eu l'occasion	Si possible de faire une session de formation sur les différences culturelles



**ANNEXE 9**  
**EXTRACTION DES THÈMES POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ATELIER**

**Projet de développement des compétences interculturelles**  
**Points ressortis à la suite des deux premières phases.**

**Les barrières vécues par les personnes racialisées :**

- Complexité supplémentaire (processus d'immigration)

2 catégories dans les personnes racialisées : nouveaux arrivants ou issues d'une communauté ethnique

- La prise en considération (ou non) des expériences outremer (Exemple emploi QC — minimiser l'impact)

Les acquis antérieurs ne restent pas nécessairement, mais l'expérience reste (Contexte antérieur)

La réalité des nouveaux arrivants n'est pas la même s'ils n'ont pas d'expérience canadienne (plus petite banque, pas la même réalité, pas les mêmes processus)

- En région, les collègues peuvent se faire plus discriminer (réponses gestionnaires — clientèle)

– Le bouche-à-oreille, les organismes d'aide exercent une grande influence dans la prise de décision des personnes immigrantes ou issues de communautés ethniques. Néanmoins, les conseils donnés n'aident pas nécessairement la personne candidate à prendre les meilleures décisions (p. ex., emploi QC qui demandait de ne pas mettre les expériences hors Canada ou demander à des personnes aux compétences techniques accrues [TI] de postuler au CEC comme porte d'entrée)

- Barrière psychologique de l'employé (je ne l'aurais pas)

Les personnes racialisées se sentent préoccupées de rentrer dans une org inclusive.

Une personne peut être issue d'une communauté ethnique et ne pas avoir d'expérience discriminatoire (une personne ne représente pas toutes les communautés racialisées)

Une personne issue de la diversité n'est pas nécessairement inclusive.

- Les enjeux du référencement (\*)

– Le manque de rigueur dans l'application des principes directeurs et processus (peut engendrer de la discrimination) p. ex., potentiel de gestion

## **Grandes observations**

- La langue (accent très fort, ou pas un 100 %, ça peut affecter)
- La loi 96 (enjeux)
- L'environnement de travail et la langue
- **Le code d'entrevue québécois (la capacité de se vendre, esprit synthèse)**
- **Les normes (marché du travail)**
- Les compétences de communication interpersonnelle de base (empathie, clarification, reformulation, non verbal, s'assurer la compréhension, ouverture, humour, décontracter, importance du climat)
- Schéma de la communication (p. ex., champ perceptuel – perception des codes, de la définition, zones sensibles à l'interculturalité)
- Certaines questions de la grille d'entrevue (statut, parler de soi,)
- Perception
- Le marché de l'emploi\*\*\*\* (attention)

En région, les collègues peuvent se faire plus discriminer (réponses gestionnaires — clientèle)

- Il y a des chocs culturels entre les lignes d'affaires et les secteurs, ce qui nuit à la mobilisation interne des collègues (les valeurs, les infos RH,) \*\*
- Le **CEC** regroupe la majorité de la diversité, mais ils ne sont pas en mesure de sortir de ce secteur.
- **Gestionnaires** (beaucoup de biais, réseau plus petit)

Les gestionnaires des autres départements ont une idée biaisée des collègues au CEC

Les gestionnaires doivent incarner la culture inclusive, afin d'avoir une influence positive sur les membres de son équipe.

Les gestionnaires ne veulent pas toujours considérer l'expérience étrangère

## **L'affichage de poste**

- Les gestionnaires font des demandes (rédaction de poste), dans les compétences recherchées qui ne sont pas toujours alignées avec le besoin.
- Rédaction

- Le développement des partenariats pour la diversification des bassins est une pratique favorable au maintien d'un milieu inclusif.
- Compétences requises vs atout

### **La grille d'entrevue**

- La grille : statut au Canada (pour certain, c'est discriminatoire/pas la poser... utilisation humour, répondre pour la personne, rappel que je pose à tout le monde,

Rajout de points techniques\*,

### **Les attentes d'entrevues/critère**

- Les normes d'entrevues québécoises (les attentes de civilités du marché du travail) conséquences du refus d'assimilation
- La notion du fit
- **Fit** vs excuses, bloc la diversité, faire l'effort de trouver point commun/côté humain\*, ouverture à l'autre\*
- Colorblind—refus de voir la diversité (code — va avoir un impact) peur de voir la différence
- Culturelle vs trait de personnalité

### **Les enjeux de référencement**

#### **Recommandations**

- Noter contacter gestionnaires (externe et interne)
- Publiciser les cours de langue
- Caméra ouverte
- Accompagnement (préparation à l'entrevue et mise en forme du cv)
- L'importance du retour postentrevue (dans l'évolution des personnes candidates internes et externes)
- Formation sur les processus migratoires

– Il y a des chocs culturels entre les lignes d'affaires et les secteurs, ce qui nuit à la mobilisation interne des collègues (les valeurs, les infos RH,) \*\*

– Stratégies pour sensibiliser les gestionnaires : questionnement, rappel de la situation/contexte sociétal, valoriser la diversité, se préparer sur le top 5,

– L'importance du suivi postentrevue

– Suggestions : Formation, forum, GRE, prise de parole par les dirigeants,

\*coaching pour employé

Tests techniques plus favorables

Tests psychométriques

– Développement d'un programme d'intervention propre à la position géographique et au contexte social qui s'y rattache. (p. ex., régions vs Montréal)

**ANNEXE 10**  
**TYPOLOGIE DES BARRIÈRES**

Typologie de l'impact des barrières <sup>25</sup> sur les personnes racialisées selon les personnes impliquées dans les luttes		
Niveau des impacts	Facettes	Extraits
La vie personnelle des collègues racialisés	Familiale	<p>IND-003 : Euh, au niveau surtout des enfants. Moi, je pense qu'il y a beaucoup de renforcements que je dois faire que je n'aurais jamais pensé avoir à faire. Mais, tu sais, comme au départ, quand j'ai eu mes enfants... Moi, je disais avec mon conjoint... on se disait « Non, on ne veut pas que nos enfants pensent qu'ils sont différents », qu'on doive renforcer, puis c'est quand tu vis des situations, tu fais comme « Oh my God », je vais devoir avoir cette conversation-là. Donc, ça te ramène à la réalité !</p> <p>IND-006 : Il peut en avoir dans la famille, alors qu'est-ce que tu te fais dire quand tu grandis ? Je pense que ça commence là. Qu'est-ce que tu vis et qu'est-ce que tu te fais dire à l'école ?</p> <p>Pis, je ne le sais pas trop, mais, tu sais... je me dis OK, tout au long de comment tu grandis, tu te construis comme individu. Je pense qu'il faut garder ça en tête, puis agir à tous les niveaux dans ce sens-là.</p>
		IND-001 : Ah, mon Dieu. Beaucoup, énorme...

<sup>25</sup> Le terme barrières est choisis par l'institution financière pour aborder les contraintes reliées au racisme systémique. Il serait donc juste selon l'approche CRT où la pensée de bell hook de parler de la manifestation de la suprématie blanche dans la réalité des collègues racialisés. Comment les mécanismes d'exclusions se manifestent et influences la parcours professionnels des collègues racialisés.

	<p>Identitaire</p>	<p>Ouais, ces barrières-là peuvent avoir des impacts à différents égards. Ce que je veux dire, c'est que cette personne-là, elle ne sera jamais elle-même au travail versus à la maison. Elle va toujours avoir une espèce de double vie du type de faire attention à ce que je fais, de rentrer dans le moule, d'être cette personne-là qui va correspondre à tout ça. Alors, que tu t'exprimerais peut-être un peu différemment ou que tu agirais peut-être de façon différente. Tu aurais des sujets de conversation qui seraient différents si tu n'avais pas cette conscience-là sur les épaules. Puis, alors que tu vas en profiter dans ta famille pour être vraiment toi, tu vas aller au travail et tu vas être épuisé.</p> <p>IND-002 : Exactement. D'un sentiment d'isolement, je pourrais dire. Il y en a une, en particulier, qui disait qu'elle sentait qu'elle n'avait personne vraiment avec qui elle pourrait vraiment être sincère et ouverte, parler de ce qu'elle vit, de qu'est-ce qui se passe. C'est comme s'il fallait toujours garder comme un genre de « front » ou quelque chose.</p> <p>Stacey : Une certaine façade.</p> <p>IND-002 : Donc... je cherchais une façade, une petite, une certaine façade. Exactement. Ouais.</p>
		<p>IND-001 : L'estime de soi, de se sentir différent, pas dans les normes. Je pense que ça à un impact là-dessus.</p>

	<p>IND-003 : Moi, je pense que, là déjà, la confiance en soi de penser qu'on peut aller plus loin, il y a ça.</p> <p>IND-003 : Puis, voilà ! Je pense que c'est vraiment la confiance en soi, ne pas penser que tu peux aller plus loin. Ouais, c'est vraiment... Je pense que c'est ça, le début de tout. En fait, si tu ne peux pas penser que tu vas avoir le poste où tu vas appliquer, si tu ne veux pas penser que tu vas avoir tel programme d'études, tu ne vas pas appliquer.</p> <p>IND-002 : Ou même, par exemple, tu sais, des personnes qui peuvent, on le voit... C'est sûr qu'il y a peut-être, tu sais, par rapport à certains niveaux des études ou, bref, des équivalences, mais des gens hyper qualifiés qui, arrivent, par exemple, dans un autre pays et il faut repartir à 0 puis, à ce moment-là, accepter peut-être des postes beaucoup plus « entry level » ou à des niveaux qu'ils seraient capables de 100 % assumer. Ouais, donc, c'est sûr que ça peut aussi créer ensuite des frustrations d'être comme inférieure en tant que personne ou peut-être perdre un peu de leur confiance. Bref, puis ils stagnent alors qu'ils auraient pu être en train de vraiment avancer. Ouais, donc, je pense que ça peut avoir des côtés... des gros impacts. Sur la carrière, sur le développement d'une personne.</p> <p>IND-004 : Alors, pour moi, il y a un premier impact qui est... qui va toucher à l'estime de soi. Donc, il y a plein d'impacts. Après, tu sais, c'est que ça peut avoir différentes formes.</p>
--	--

		Ça peut détruire de la confiance. Ce qui fait que des personnes ne se sentent pas le droit d'accéder ou pas capable d'accéder à... [silence] Ça, je pensais que ça n'existant plus. Et puis, j'ai rencontré des gens... Je sais que c'est encore le cas. Moi, je me disais qu'il pouvait peut-être y avoir des gens en colère. Et on peut comprendre que, face à une injustice, tu ressentes de la colère, mais finalement, il y a encore pas mal de... tu vois... Moi, ma carrière ou tout ça. Ou des gens qui, finalement, ont un manque de confiance en eux à cause de ce qu'ils ont rencontré de façon répétée. Et que ça a abîmé leur confiance et leur estime. Donc, moi, le premier impact que je vois, c'est sur les personnes elles-mêmes. C'est celui-là. Puis, après, ça a des impacts en série. C'est que les personnes ne vont pas s'imaginer pouvoir avoir des carrières ou ne vont pas postuler ou ne vont pas savoir comment se présenter dans l'organisation, etc.
Santé		<p>IND-001 : Je pense que c'est beaucoup sur tout le volet personnel, je pense. Santé mentale, santé physique.</p> <p>IND-004 : Ça peut créer aussi de... l'épuisement moral. Tu sais, des personnes qui souffrent, en fait, et que ça amène dans des situations de rupture aussi, en fait, sur des plans plus de santé mentale. De ça découle comme des effets vraiment difficiles dans ce que ça touche pour les personnes. Et puis, certaines personnes se sentent reconnues, écoutées là-dedans. Puis certaines ont probablement des environnements qui les soutiennent moins et puis ça les affecte, en fait.</p>

	Expression	IND-003 : Au niveau de s'exprimer, c'est comme tu as peur d'exprimer telle ou telle chose, soit en mécontentement, soit... En fait, on dirait qu'on n'a pas le droit de s'exprimer. On n'a pas le droit de... c'est plus dans ce sens.
	Financiers : Recrutement Avancement promotions	<p>IND-001 : Le stress, le stress de se dire « est-ce que je vais avancer? Est-ce que je vais pouvoir y arriver » ?</p> <p>IND-001 : Je pense qu'il y a des impacts au niveau financier dans les promotions, le plafond de verre. Le plafond pour les promotions, les types de carrières, choisir les salaires aussi. Malheureusement, parce que dans certaines organisations, il peut y avoir un écart salarial assez élevé — on le sait —, entre hommes et femmes. C'est quand même documenté dans la littérature, de façon assez consciente et très solide, mais il y a de la littérature qui parle aussi de la différence au niveau des minorités visibles et les noms.</p> <p>IND-001 : Donc, je pense qu'il y a des barrières qui sont claires au niveau du recrutement, d'où la pertinence de ton projet. On a mené divers sondages, diverses études qui ont démontré qu'il y a un biais de similitude, que le processus de recrutement n'est pas idéal. Il pourrait y avoir d'autres biais que celui de similitude au niveau du recruteur, puis de l'employé. Accéder à des niveaux plus élevés, ça peut être plus difficile. Je pense</p>

<p>La vie professionnelle des collègues racialisés</p>	<p>qu'il y a clairement un biais au niveau de notre processus de recrutement, puis des opportunités de croissance.</p> <p>IND-003 : C'est très, très difficile à percevoir, en fait, de comprendre que oui, parce qu'on est différent — physiquement, culturellement — qu'on n'aït pas accès à certaines choses, donc à certains droits. Voilà.</p> <p>IND-002 : Ouais, OK. Parfait, c'est mieux. OK, on s'entend. C'est sûr qu'au niveau de l'avancement de la carrière, je pense que ça peut impacter grandement l'avancement de carrière de quelqu'un si... [silence]... justement, tu sais, la personne a des biais ou si, pour X raisons, la personne qui engage pour le poste en question ou quoi que ce soit, à une certaine image ou certaines visions de ce quoi à l'air la personne qui représente... À ce moment-là, peut-être que c'est la personne la plus qualifiée, mais qui ne risque pas d'accéder à cet emploi-là. Donc, potentiellement oui, peut-être qu'un poste similaire serait disponible ailleurs, mais...</p> <p>IND-004 : Après, il y a aussi... Enfin, je sais pas... Si tu veux l'impact sur les personnes ou l'impact en général, ben... ça fait que ce sont des personnes qui sont moins promues, des personnes qui ont moins accès parfois à certains postes. Qui ne vont pas être choisies dans des processus parce que... C'est comme un cercle vicieux. Moins de personnes qui</p>
--	---

ont le pouvoir de décision, qui sont diverses, donc qui choisissent des gens qui leur ressemblent. On connaît le cercle vicieux que ça crée ! Ça, c'est un impact général, mais je pense... je ne sais pas. J'essaie de me demander : « qu'est-ce que ça a créé chez les personnes ?» En tout cas, de ce que j'ai entendu, c'est ça.

IND-005 : Mais ce sont toujours les mêmes qui passent en avant. On te dit d'améliorer certaines choses, tu les améliores, mais d'autres font les mêmes erreurs et passent à côté. Et là, je ne dis pas que ça arrive uniquement aux personnes racialisées ; ça arrive aux autres, mais c'est un *compounding effect* pour des personnes racialisées parce qu'elles aussi, après ça, doivent négocier le biais de similitude que les gens peuvent avoir au niveau d'avoir donné les promotions et autres. Donc, c'est tout ça. Ce sont des barrières qui sont très présentes.

IND-005 : On avait un collègue qui me disait ça. C'est lui qui a parti le *culture club*. Il est plus à la banque maintenant, mais il disait qu'il avait appliqué à 22 reprises et il n'a jamais eu de poste. Des fois, on ne le rappelait même pas. Donc, il disait « Est-ce que c'est ma façon de parler ou autre, ou mon accent ? » et ainsi de suite. Eh oui, il y a des gens, certainement, je suis sûr, qui auraient dit « Ouais, mais avec son accent, ça ne va pas bien matcher avec le reste ».

	<p>IND-003 : Alors, les non-dits, c'est comme... « Aux ressources humaines, tu ne peux pas rentrer ? » C'est dit dans les corridors, mais les photos le démontrent. Quand tu rentres pour dire « OK, je vais appliquer pour un poste », des fois, tu te dis « Mais, attends... est-ce que je vais... » Donc, je pense qu'il y a... C'est tout ça. Ce sont les non-dits. C'est le tout. Ce qui n'est pas verbal. Encore une fois, on a la zone employés. Tu rentres, tu vas regarder dans l'organigramme et quand tu vois que tout le monde est québécois de souche, tu vois, des nôtres on entend. « Est-ce que, moi, je peux rentrer dans ces postes-là ? » Puis, encore, une fois que tu appliques, tu n'es pas retenu. C'est comme si ça vient de confirmer ce que tu pensais déjà. Même à ça, pour entrer, c'est que j'ai mis en pratique tout ce qu'on m'avait appris, tu sais, comme aller faire une journée dans la vie, de me présenter, de parler plus que les autres. Pour que, le moment venu de faire l'entrevue, mon nom soit là, tu vois — et là, je suis en train de te parler d'un nouveau poste niveau 1 — c'est tout le travail derrière pour aller chercher ce poste. Et, encore une fois, j'ai des doutes que ça soit la même chose pour une personne qui n'est pas racisée. Je ne veux pas m'avancer. Je ne sais pas s'il y a quelqu'un qui a essayé de le faire, mais la preuve c'est que j'arrive. Puis, encore une fois, en ressources humaines. À ces niveaux-là, je pense que tu as moins de Québécois de souche. Au niveau du centre d'appels, c'est juste la gestionnaire. Sincèrement, je pense que c'est juste la gestionnaire. Puis deux seniors qui sont Québécois de souche, mais le reste de ceux qui prennent le téléphone, c'est, encore</p>
--	--

		une fois, des gens racisés. Donc, tu vois, c'est là où je vois les blocages, en fait. Il y a tellement de blocages à ce niveau-là.
	Représentation	<p>IND-001 : L'estime de soi, de se sentir différent, pas dans les normes. Je pense que ça a un impact là-dessus. Le stress de se dire « Est-ce que je vais avancer ? Est-ce que je vais pouvoir y arriver ? » Est-ce qu'on m'étiquette pour une communauté au complet ? Est-ce que je suis un modèle pour une communauté au complet ?</p> <p>IND-003 : Alors, les non-dits, c'est comme... « Aux ressources humaines, tu ne peux pas rentrer ? » C'est dit dans les corridors, mais les photos le démontrent. Quand tu rentres pour dire « OK, je vais appliquer pour un poste », des fois, tu te dis « Mais, attends... est-ce que je vais... » Donc, je pense qu'il y a... C'est tout ça. Ce sont les non-dits. C'est le tout. Ce qui n'est pas verbal. Encore une fois, on a la zone employée. Tu rentres, tu vas regarder dans l'organigramme et quand tu vois que tout le monde est québécois de souche, tu vois, des nôtres on entend. « Est-ce que, moi, je peux rentrer dans ces postes-là ? » Puis, encore, une fois que tu appliques, tu n'es pas retenu. C'est comme si ça vient de confirmer ce que tu pensais déjà. Même à ça, pour entrer, c'est que j'ai mis en pratique tout ce qu'on m'avait appris, tu sais, comme aller faire une journée dans la vie, de me présenter, de parler plus que les autres. Pour que, le moment venu de faire l'entrevue, mon nom soit là, tu vois — et là je suis en train de te parler d'un nouveau poste niveau 1</p>

— c'est tout le travail derrière pour aller chercher ce poste. Et, encore une fois, j'ai des doutes que ça soit la même chose pour une personne qui n'est pas racisée. Je ne veux pas m'avancer. Je ne sais pas s'il y a quelqu'un qui a essayé de le faire, mais la preuve c'est que j'arrive. Puis, encore une fois, en ressources humaines. À ces niveaux-là, je pense que tu as moins de Québécois de souche. Au niveau du centre d'appels, c'est juste la gestionnaire. Sincèrement, je pense que c'est juste la gestionnaire. Puis deux seniors qui sont Québécois de souche, mais le reste de ceux qui prennent le téléphone, c'est, encore une fois, des gens racisés. Donc, tu vois, c'est là où je vois les blocages, en fait. Il y a tellement de blocages à ce niveau-là.

IND-004 : Après, il y a aussi... Enfin, je ne sais pas... Si tu veux l'impact sur les personnes ou l'impact en général, ben... ça fait que ce sont des personnes qui sont moins promues, des personnes qui ont moins accès parfois à certains postes. Qui ne vont pas être choisies dans des processus parce que... C'est comme un cercle vicieux. Moins de personnes qui ont le pouvoir de décision, qui sont diverses, donc qui choisissent des gens qui leur ressemblent. On connaît le cercle vicieux que ça crée ! Ça, c'est un impact général, mais je pense... je ne sais pas. J'essaie de me demander «qu'est-ce que ça a créé chez les personnes». En tout cas, de ce que j'ai entendu, c'est ça.

IND-005 : Ben, en fait, je dirais même plus que le développement professionnel. À moins qu'on soit dans le développement professionnel, on inclut aussi l'éducation au primaire,

au secondaire, au cégep. En fait, si les gens ne voient pas la représentativité, ils vont se poser la question : « Mais pourquoi je vais à l'école ? » D'où un certain niveau de décrochage dans certaines communautés. D'autres vont dire : « Mais si je ne vois pas beaucoup de gens comme moi, pourquoi j'irais dans les études du système ? » Donc, en tant que société, on se prive de gens brillants. Qui ont tous été concentrés en RH, par exemple, si je prends des femmes. En fait, beaucoup auraient pu aller en génie, mais n'ayant aucune personne représentée là-dedans, ça a été beaucoup plus difficile. On en a beaucoup moins. Donc, en fait, la société se prive de cerveaux à de bons endroits et les gens, par eux-mêmes, s'autoéliminent. C'est ça qui est plus triste.

IND-005 : Quand on va regarder les statistiques, on va voir que oui, on a peut-être bien atteint le 25 % de minorités visibles, de personnes racialisées à la banque, mais toutes ces personnes-là sont où ? Si 50 % sont au centre d'appel et l'autre 50 % est pris à des niveaux plus bas dans la hiérarchie, ce qui est le cas-là, ça crée un problème. Donc, plus on monte, moins il y en a. Ça démontre une barrière très réelle pour quelqu'un qui vient de l'extérieur. Il se dit, « Mais qu'est-ce qui se passe ? » Comment ça se fait que ces gens-là n'arrivent pas à graviter ? Et c'est pas parce qu'ils sont moins intelligents. De toute évidence, il y a une problématique de biais qui fait en sorte qu'on limite leurs possibilités. On travaille là-dessus.

		<p>IND-005 : Je pense que, par exemple, en milieu de travail, ce qui va être difficile, c'est... euh... pour certaines personnes, c'est d'être le seul représentant parce que tu es une minorité. C'est un poids lourd à porter. Tu te sens la voix de tous les gens qui sont... en anglais, on dit <i>disenfranchised</i>... défavorisés, si je puis dire. OK. Et ça, c'est lourd, c'est un sac de 50 livres de plus que les autres n'ont pas à porter.</p>
	<p>Choix de carrière et de poste</p>	<p>IND-003 : Ce que j'ai oublié de te mentionner quand j'ai pris mon poste à la banque, c'est que j'avais le choix d'aller en succursale. Puis, je me suis dit : « Non, je suis mieux d'apprendre via le téléphone. Parce que, si quelqu'un en personne me dit quelque chose que je n'aime pas, ça va mal se passer. » Puis, en plus, j'habitais sur la Rive-Sud, donc il y avait, tu sais, tellement de choses que je devais prendre en considération comparé à quelqu'un d'autre. Et c'est ça justement que je donne toujours comme exemple, même dans le choix de travail que tu fais. J'avais cette appréhension-là de dire « Est-ce que... »</p> <p>IND-003 : Je vais donner un exemple. Je n'ai pas travaillé longtemps au centre d'appels des ressources humaines. Ça faisait des années que je voulais rentrer là-dedans, puis on m'a toujours dit : « On oublie ça, les ressources humaines, si tu es noire ». Et puis, tu le vois, tu sais, comme on l'a déjà nommé, c'est même paradoxal que ça soit le département qui est en train de pousser pour avoir plus de minorités, puis qui n'en a pas. Donc, quand — imagine-toi — j'ai dû retourner à la case départ dans un poste temporaire pour rentrer aux ressources humaines — et en parenthèse, mon conjoint ne savait même pas que</p>

	<p>c'était temporaire parce qu'il m'aurait dit « Écoute, tu es folle », mais il fallait vouloir. Je me disais « Avec toute l'expérience que j'ai à la banque, on ne va pas me mettre dehors. Si on doit me mettre dehors, je vais aller chercher autre chose. » Mais donc, j'ai dû retourner au niveau 1 de poste de cadre et, de là, j'ai pu sauter de 1 à 4, c'est pour te dire. Donc je pense que, quand j'étais dans ce poste de niveau 1, six mois plus tard, on m'a mis niveau 2, mais c'est tout ça... C'est comme... Qui va faire ça pour aller chercher un poste ?</p> <p>IND-002 : Donc, on le voit même parfois à la banque... Des gens quittent. Parfois, on dit même qu'ils quittent l'institution financière pour ensuite revenir. Et puis, ils reviennent avec de meilleures opportunités et conditions par la suite. Mais c'est sûr que l'impact est quand même plus grand quand tu te dis, par exemple, que tu es dans une institution — je ne sais pas... à la banque — depuis quand même un certain temps. Les choses sont quand même établies — on a nos avantages sociaux, etc. — puis on se dit qu'à cause qu'on a des barrières et tout et qu'on veut vraiment avancer dans notre vie, notre carrière, on ne va pas s'empêcher à cause d'une organisation. Mais, c'est quand même plus lourd, plus difficile de nécessairement s'intégrer dans un environnement complètement différent, de repartir à 0. Puis je pense que les personnes racisées, à cause des obstacles et tout, ont plus souvent à se soumettre à ça.</p>
--	--

Relation collègue-gestionnaire	<p>IND-003 : J'ai travaillé avec 2 femmes d'origine haïtienne. Elles étaient... elles sont de la 2e génération. J'ai toujours fait la différence entre leur langage et mon langage, leur façon de voir le Québec versus ma façon de le voir parce qu'on ne vivait pas de la même façon. Mais, en même temps, elles me parlaient parce que c'est comme ça que mes enfants sont aujourd'hui, donc je voyais déjà. J'appréhendais déjà ce que ça va être la 2e génération, parce que les choses, on ne les voit pas de la même façon, parce qu'on n'a pas les mêmes expériences. Et je me rappelle... L'une d'elles m'a dit : « Ne dis pas que tu es en train de faire ta maîtrise. Ne dis pas ça à ton gestionnaire parce qu'il va commencer à te mettre les bâtons dans les roues parce qu'elle l'observait. Elle trouvait que, chaque fois, qu'elle avait raté un jour de travail ou qu'elle avait eu un problème, un retard dans son travail ou quoi que ce soit, ça revenait à : « Ah, c'est parce que tu fais ta maîtrise ». Donc déjà, c'est quelque chose que je trouvais. Moi, j'ai fait la même chose. Je n'ai pas mentionné que je faisais ma maîtrise jusqu'à la fin. Je prenais 2 cours à la fois, tranquillement. Je prenais des congés, parce que je me disais que si je commence à dire ce que je suis en train de faire, ça va créer de l'insécurité.</p> <p>IND-002 : Je dirais que oui. Je veux dire qu'ils peuvent quand même vivre des barrières pas seulement au niveau de leur développement de carrière, mais dans leur travail de tous les jours. Par rapport aux collègues ou avec les clients, c'est sûr qu'il peut y avoir parfois des situations... Je dirais que... [silence].</p>
--------------------------------	---

	<p>IND-004 : Ah, le principal enjeu auquel les gens font face, ce sont les biais des personnes qui sont en face d'eux. Biais, stéréotypes divers et variés, en fait, mais, tu sais, c'est une forme de banalisation ou de manque de conscience, en fait, aussi. Il y a plein de gens qui disent : « Mais, on fait la même chose pour tout le monde. Il n'y a pas de différences dans ce qu'on fait », tu sais. Le fait de sous-estimer certains obstacles qui peuvent être présentes, c'est quand on fait des vidéos puis qu'on se fait dire : « Non, mais ça n'arrive pas à ce genre de choses ou presque jamais. Vous ne pouvez pas dire que ça arrive tous les jours. » Je pense qu'au centre d'appels, tous les jours, il y a quelqu'un qui se fait parler de son accent. Donc...</p> <p>IND-005 : Ce sont encore des milieux très, très... comment dire... très, très fermés. Avec encore beaucoup de stéréotypes, donc toutes ces choses-là font en sorte que les gens viennent avec un fardeau de plus au travail. Un sac de 50 livres en plus. Je pense que c'est des différentes barrières que les gens ont au niveau professionnel ou des problèmes au niveau éducation parce que c'est de là que ça part.</p>
Réseautage	<p>IND-003 : Bon, l'autre barrière... Moi, je pense que c'est le pouvoir. Il y a le pouvoir qui vient peut-être avec le réseautage. Puis, même à cela, le réseautage... Est-ce qu'il est ouvert à tout le monde ?</p>

		IND-005 : Donc, ça, c'est une des barrières que je vois et ces barrières-là sont aussi lié au fait que, quand on est ici, le réseau et le système sont beaucoup « populés » de gens qui sont blancs quand ton réseau n'est pas blanc. Mais être capable de pénétrer ce réseau-là de manière à avoir des contacts, à avoir de l'influence, à avoir le support de différents sponsors ou autres, c'est beaucoup plus difficile. Donc, on vient avec une barrière déjà de plus. Une barrière d'insertion, je dirais, à ce moment-là.
	Compréhension des codes	IND-003 : Je pense qu'il y a déjà le côté culturel, des fois, comment certaines choses peuvent être interprétées. Puis il faut comprendre que, quand je parle de barrières culturelles, je sais qu'il y a des minorités qui sont nées ici, mais quand tu es né à l'extérieur, c'est encore pire parce qu'il faut savoir décoder certaines choses. Est-ce que je le dis, je ne le dis pas ? Quand tu le dis, c'est interprété comment ? Donc ça, c'est une barrière.
		IND-001 : L'estime de soi, de se sentir différent, pas dans les normes. Je pense que ça a un impact là-dessus. Le stress de se dire « Est-ce que je vais avancer ? Est-ce que je vais pouvoir y arriver ? » Est-ce qu'on m'étiquette pour une communauté au complet ? Est-ce que je suis un modèle pour une communauté au complet ?  IND-002 : C'est comme s'il faut toujours... il faut s'attendre ou se préparer ou être toujours deux pas en avant des autres. Par exemple, quand je pense, avec mes enfants de

	<p>[silence] Juste pour être perçu ou considéré comme les autres, il faut que toi, tu sois toujours là parce que c'est sûr qu'on va te voir comme étant moins. Donc, il faut que tu sois déjà en avance tout le temps. Ça peut créer un sentiment de... c'est lourd, puis que c'est peut-être pas juste. Ou pourquoi moi, je dois donner 200 % juste pour être considéré à 80 % alors que les autres... Et puis, je trouve que peut-être... [silence]... Dépendamment des milieux sociaux où est-ce qu'on est... Des endroits comme les grandes villes, peut-être comme Montréal, c'est quand même très multiculturel et donc c'est il y a peut-être parfois un petit peu plus de facilité, mais quand on est plus dans des régions ou des endroits avec un petit peu moins de diversité ou de différentes personnes racisées, ça peut être encore plus lourd. Quand, dès que tu rentres dans un magasin ou dès que tu vas n'importe où, tu es la seule personne racisée. Peut-être que les gens ont des idées préconçues ou bah, c'est peut-être encore un petit peu plus...</p> <p>IND-005 : Quand les gens vivent des situations où ils parlent à des collègues et ils sentent que les collègues ne sont absolument pas dans l'inclusion dans leur façon de faire et tout. Et ça devient difficile parce que tu es autour d'une table où on décide d'une nouvelle expérience, mais elle n'est pas du tout inclusive. On vote à la majorité, on dit « Ouais, mais là, rallie toi ! » C'est extrêmement difficile de vivre ça et, éventuellement, les gens décident : « Ben là, ça ne marche plus. C'est contre mes valeurs, je quitte. » Et pendant tout ce temps-là, pendant qu'ils réfléchissaient s'ils allaient quitter ou pas, on leur dit :</p>
--	---

« Mais, tu es pas un joueur d'équipe. Tu n'es pas d'accord avec nous, tu es toujours la personne qui est contre ce qu'on veut faire. » Donc c'est vraiment une pression de gang, si je peux dire, comme on retrouve au secondaire. Elle est quand même assez énorme sur ces gens-là et on ne reconnaît pas assez que ces gens-là vivent ça. Donc, aussi de voir que la plupart des gens comme toi sont toujours au même niveau depuis des années. Tu ne comprends pas ce qu'il faut que tu fasses pour y arriver.

IND-005 : Au niveau des bloquants individuels, écoute... C'est une bonne question, ça. J'ai parlé à bien du monde et je sais que, même avec le réseau des professionnels noirs, ils voulaient faire des workshops sur comment se présenter, comment faire un CV et tout ça. Et les gens disaient : « Oui, c'est parce que, des fois, ils ont de la misère à se présenter » et, en fait, sincèrement, ils n'ont pas plus de misère que les autres. Ok, il y en a plein qui sont nés au Québec ; ils sont de 3e génération. Et tu vas me dire qu'il ne se présente pas bien ? Et puis, j'en vois d'autres qui se présentent pas bien non plus, mais en bon québécois, il n'y a pas de problème. Ça passe. OK? Donc, je pense qu'il y a vraiment une perception. C'est un double standard, en fait. C'est ça, en fait, l'explication de double standard, c'est ça. C'est qu'une erreur ou une façon de se présenter qui est fait par une personne racialisée vaut 4 fois plus ou 10 fois plus que celle d'une personne qui est blanche. Et ça, les gens le sentent, les gens m'en parlent. Parce que, même moi, quand ils me parlent et me disent « Oui, mais la façon dont il parlait ? » On avait un collègue qui

	<p>me disait ça. C'est lui qui a parti le <i>culture club</i>. Il est plus à la banque maintenant, mais il disait qu'il avait appliqué à 22 reprises et il n'a jamais eu de poste. Des fois, on ne le rappelait même pas. Donc, il disait « Est-ce que c'est ma façon de parler ou autre, ou mon accent ? » et ainsi de suite. Eh oui, il y a des gens, certainement, je suis sûr, qui auraient dit : « Ouais, mais avec son accent, ça ne va pas bien matcher avec le reste ». Donc, si c'est là-dessus qu'on doit baser nos conventions, on a de la misère. Donc ça, ça devient un bloquant individuel. L'individu lui-même ne comment il voit ça et là où ça impacte, c'est quand tu entends ce que Legault a dit il y a 2-3 semaines. OK, en fait, Legault savait très bien ce qu'il faisait et il ne faut pas être naïf de penser que nos collègues ne pensent pas de la même façon. On en a beaucoup qui pensent de la même façon, mais qui ne le disent pas. Et ça, ça devient des bloquants individuels qui peuvent, après ça, déteindre sur l'organisation et devenir des bloquants organisationnels.</p>
	<p>IND-002 : Peut-être une des barrières, je pourrais dire, tout dépendamment, c'est que tu sois d'une minorité visible puis, peut-être, une personne qui a potentiellement...un accent.</p> <p>Stacey : Hmm hmm</p> <p>IND-002 : Je pense que ça, ça peut l'être. Maintenant parce que les gens peuvent penser : « Ah bah, la clientèle ne va pas comprendre ou, peu importe, elle ne va pas pouvoir s'exprimer ». Mais non ! Moi, je pense que, peu importe l'accent que tu as, dans le fond, si la personne articule, on a une façon. C'est juste de vouloir. C'est pas parce que j'ai un</p>

	<p>Bagage culturel</p>	<p>certain accent que ça va m'empêcher d'être une communicatrice hors pair ou quoi que ce soit.</p> <p>IND-002 : Je pense qu'on est dans un milieu professionnel et c'est sûr qu'on s'attend, par rapport aux préjugés, peut-être par rapport à la façon même que les personnes... les choix vestimentaires ou le type de bijoux que quelqu'un peut porter ou ne pas porter. [pause] Par exemple, je ne sais pas... une personne, une femme musulmane qui mettrait son hijab. Une personne pourrait dire : « Ça aussi, ce sont des items qui peuvent être des barrières parce que les gens ont peut-être un préjugé ou un biais ou peuvent penser : « Ah non, ben, ça va être mal vu ». C'est pas les autres, alors que c'est ça... c'est un petit peu ça, la richesse de la diversité.</p> <p>IND-002 : Cette ouverture-là, mais peut-être que ça peut être également une barrière. Dépendamment... je ne sais pas, tu sais... Foulard africain, quoi que ce soit qu'on porte sur notre tête, ça peut être perçu... Je pense que ça, c'est une barrière qui peut être là. Puis, je ne sais pas... peut être, aussi, tu sais... je pense que... [silence] les personnes issues de la diversité qui sont hautement qualifiées, je pense que, des fois, les gens se sentent un peu potentiellement menacé.</p>
--	------------------------	--

	<p>IND-005 : Aussi, des barrières au niveau des entreprises, au niveau de la promotion, du cheminement de carrière. Donc ça, ce sont d'autres barrières que l'on peut voir. Des barrières aussi d'un point de vue général sur la connaissance et la compréhension. De la société, je dirais, accueillante versus les gens qui sont autres que de descendance caucasienne. Donc, la compréhension d'où ils viennent, de ce qu'ils vivent, de leur passé et de leur futur aussi. On a encore quelques solitudes. L'intégration n'est pas complète.</p> <p>IND-005 : On avait un collègue qui me disait ça. C'est lui qui a parti le <i>culture club</i>. Il est plus à la banque maintenant, mais il disait qu'il avait appliqué à 22 reprises et il n'a jamais eu de poste. Des fois, on ne le rappelait même pas. Donc, il disait « Est-ce que c'est ma façon de parler ou autre, ou mon accent ? » et ainsi de suite. Eh oui, il y a des gens, certainement, je suis sûr, qui auraient dit « Ouais, mais avec son accent, ça ne va pas bien matcher avec le reste ».</p>
Isolement	<p>IND-002 : Exactement. D'un sentiment d'isolement, je pourrais dire. Il y en a une, en particulier, qui disait qu'elle sentait qu'elle n'avait personne vraiment avec qui elle pourrait vraiment être sincère et ouverte, parler de ce qu'elle vit, de qu'est-ce qui se passe. C'est comme s'il fallait toujours garder comme un genre de « front » ou quelque chose.</p>

		IND-005 : Aussi, des barrières au niveau des entreprises, au niveau de la promotion, du cheminement de carrière. Donc ça, ce sont d'autres barrières que l'on peut voir. Des barrières aussi d'un point de vue général sur la connaissance et la compréhension. De la société, je dirais, accueillante versus les gens qui sont autres que de descendance caucasienne. Donc, la compréhension d'où ils viennent, de ce qu'ils vivent, de leur passé et de leur futur aussi. On a encore quelques solitudes. L'intégration n'est pas complète.
La vie organisationnelle	Performance	IND-001 : Puis, il y a aussi un impact pour l'organisation : une perte de performance, une perte de talents, une perte d'innovation, une perte de nouvelles idées. Une perte d'agilité aussi parce qu'on pourrait amener des nouvelles façons de faire qui nous rendraient plus agiles. C'est tout le volet organisationnel.
	Relation d'équipe	IND-001 : OK, en général, c'est quoi les bloquants qui peuvent être vécus ? Ben, c'est sûr que tu peux avoir des blocages au niveau de la confiance de la part de ton gestionnaire ou de tes collègues. Ça, c'est un bloquant qui peut être vécu. Le <i>fit</i> de personnalité gestionnaire-collègues, ça aussi, ça peut l'être. Les différences culturelles de ne pas se comprendre, de communiquer de façons différentes. C'est tout ce volet là, en fait, tout le volet <i>fit</i> de personnalité, confiance envers les gestionnaires. Des différences culturelles qui peuvent être incomprises par moment. Donc, tout ce volet-là peut être un bloquant. Sinon, le blocage, bien, c'est sûr que... [moment de silence] Excuse-moi, j'essaie de penser là...

	Manque de conscientisation	<p>IND-004 : Ah, le principal enjeu que les personnes racialisées rencontrent, ce sont les biais des personnes qui sont en face d'eux. Biais et stéréotypes divers et variés. En fait, c'est une forme de banalisation ou de manque de conscience. Effectivement, il y a plein de gens qui disent « Mais on fait la même chose pour tout le monde ». Il n'y a pas de différence dans ce qu'on fait, tu sais, donc le fait de sous-estimer certains obstacles qui peuvent être présents... C'est quand on fait des vidéos là, puis qu'on se fait dire « Non, mais ça n'arrive pas à ce genre de chose... ou presque jamais. Vous ne pouvez pas dire que ça arrive tous les jours ». Je pense qu'au centre d'appel, tous les jours, il y a quelqu'un qui se fait parler de son accent. Donc, je pense qu'il y a un enjeu d'éducation, hein ? En fait du coup, les gens ne voient pas ce qu'ils ne connaissent pas, puis ils ont tendance à le minimiser. Donc, pour moi, il y a un enjeu de maturité là. Les travaux qu'on a faits avec Gérard, c'est sur la compétence interculturelle au sens large de la compétence interculturelle, mais de la capacité de s'adapter à la différence et, en fait, beaucoup. C'est une forme de déni ou de minimalisation, en fait, aujourd'hui. Donc, pour moi, ça, c'est une vraie barrière, c'est le fait que les gens ne savent pas ce qu'ils ne savent pas et puis ne peuvent pas l'adresser, puisqu'ils pensent encore ou préfèrent penser que ça n'existe pas</p> <p>IND-006 : Ben, tu sais, dans le travail, je pense qu'il y a beaucoup de méconnaissances. Je pense que les biais — on le dit — sont inconscients, puis je pense que, des fois, les</p>

		<p>gens n'osent pas dire qu'ils pensent, puis ils sont mal à l'aise, mais ils y pensent quand même à cause de comment ils ont été éduqués. Bla bla bla... Bon, des fois aussi, je pense que les gens peuvent se sentir mal quand on regarde l'histoire puisqu'il n'y a pas beaucoup de conversations, pas assez de conversations. Mais je n'étais peut-être pas la personne qui a pris des décisions à l'époque. Je comprends que tu es fâché, mais des fois, on a l'impression que les personnes d'aujourd'hui nous en veulent pour des décisions prises quand on était pas là.</p> <p>IND-006 : L'autre barrière, je pense que c'est l'incompréhension de l'équité. On ne part pas tous de la même place dans une course. Ce qui fait que je vais avoir des critères de sélection qui ne sont pas les mêmes. Je ne suis pas en train de te faire une faveur. Puis je peux l'appliquer aux femmes et à d'autres affaires. Puis, tu sais, ce volet-là, puis cette logique là, ça devient la bonne logique.</p>
	Structure	<p>IND-006 : L'absence d'un design inclusif, comme façon d'approcher les choses, crée plein de barrières dans plein d'affaires sans qu'on s'en rende compte. Je crois beaucoup à ça. Je vais donner un exemple là-dessus. Quand on design, par exemple, nos programmes d'avantages sociaux, qu'on les teste avec des données, puis qu'on voit que ça ne fait pas l'affaire.</p>
		<p>IND-001 : Oh, ben oui, des impacts sociétaux dans le fond, ça peut quand même ratisser une espèce de haine envers les communautés non issues de la minorité visible, donc les</p>

	<p>Vivre-ensemble</p>	<p>communautés blanches. Ce que je veux dire avec ça, c'est que tu sais... on va dire... on prend une succursale, puis tout le monde dans ta succursale, ce sont des minorités visibles et il n'y a personne qui est capable d'évoluer, puis d'aller vers le corporatif, qui sont des postes un peu plus élevés, puis tu stagnes, là, tu ne bouges pas.</p> <p>Il y a un plafond de verre, et tu peux développer une espèce de haine envers les personnes blanches qui perpétuent le racisme. Tu sais que ce sont tout le temps les Blancs qui ont ci, qui ont ça. Je pense que, tu sais, autant que les personnes blanches peuvent engendrer des stéréotypes sur certaines personnes, les minorités visibles aussi. Et je pense que les conséquences sont aussi sociétales. Ce qui fait qu'un ou l'autre peut perdurer, engendrer, continuer et je pense qu'il y a des conséquences à tous les égards quand ça arrive.</p> <p>Stacey : Et ça peut participer à maintenir des relations conflictuelles, au développement de la haine...</p> <p>IND-001 : Oui</p> <p>Stacey : OK, je comprends ce que tu veux dire.</p> <p>IND-001 : C'est ça, ça maintient le conflit. Au lieu d'ouvrir la conversation, puis de travailler ensemble.</p> <p>IND-003 : Puis, je pense aussi que ça crée une <i>ghettoïsation</i>, si on peut utiliser ce mot-là. Où les minorités vont se retrouver ensemble chaque fois parce qu'elles se sentent mieux, justement dans leur milieu. Et, en même temps, je trouve que c'est dommage parce que,</p>
--	-----------------------	---

		tu sais, on est en train de parler d'inclusion. « Oui, mais vous êtes tout le temps tout seuls. » En fait, c'est un couteau à double tranchant. Donc là, étant donné que tu ne te sens pas accepté, tu te tiens avec les gens qui t'acceptent, mais en même temps, qui ne sont pas en train d'avancer aussi. Donc, tu sais, ça crée un groupe qui n'avance pas plus loin parce que vous vous laissez avoir les mêmes croyances limitantes, en fait.
	Économique	IND-005 : Premièrement, ben, l'accès au financement. L'accès au financement, par exemple, pour un entrepreneur d'une minorité visible ou des personnes racialisées. Donc cet aspect-là. La difficulté d'atteindre le financement a un effet néfaste sur la société en général et surtout sur les communautés racisées.

## BIBLIOGRAPHIE

- ABDI, S. M., MILLER, A. B., AGALAB, N. Y., & ELLIS, B. H. (2022). Partnering with refugee communities to improve mental health access: Going from “Why are they not coming” to “What can I (we) do differently?”. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 28(3), 370–378. <https://doi.org/10.1037/cdp0000476>
- ADAMSON, M., KELAN, E., LEWIS, P., ŚLIWA, M., & RUMENS, N. (2021). Introduction: Critically interrogating inclusion in organisations. *Organization*, 28(2), 211–227. <https://doi.org/10.1177/1350508420973307>
- AHMED, S. (2004). Declarations of Whiteness: The non-performativity of anti-racism. *Borderlands*, 3(2). [https://www.borderlands.net.au/vol3no2\\_2004/ahmed\\_declarations.htm](https://www.borderlands.net.au/vol3no2_2004/ahmed_declarations.htm)
- AHMED, S. (2007). The language of diversity. *Ethnic and Racial Studies*, 30(2), 235–256. <https://doi.org/10.1080/01419870601143927>
- AHMED, S. (2012). *On being included: Racism and diversity in institutional life*. Duke University Press. <https://doi.org/10.1515/9780822395324>
- AJUNWA, I., FRIEDLER, S. A., SCHEIDEGGER, C. E., VENKATASUBRAMANIAN, S. (2016, avril 2). Hiring by algorithm: Predicting and preventing disparate impact. *SSRN Scholarly Paper*. Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2746078>
- ALDANA, S. G., ANDERSON, D. R., ADAMS, T. B., WHITMER, R. W., MERRILL, R. M., & GEORGE, V. (2012). A review of the knowledge base on healthy worksite culture. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 54(4), 414–419. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31824be25b>
- ALIMO, C. J. (2012). From dialogue to action: The impact of cross-race intergroup dialogue on the development of White college students as racial allies. *Equity & Excellence in Education*, 45(1), 36–59. <https://doi.org/10.1080/10665684.2012.643182>
- AMAR P. et ANGEL P. (2017). Le coaching. *Que sais-je?*. ISBN-10 : 2130799663. 128 pages
- ANDERSON, C. (2016). *White rage: The unspoken truth of our racial divide*. Bloomsbury USA.

ANDERSON, C., DIXSON, A. D. (2016). Down by the Riverside: A CRT perspective on education reform in two river cities. *Urban Education*, 51(4), 363–389. <https://doi.org/10.1177/0042085916638749>

ANDERSON, C., BULLOCK, E. C., CROSS, B. E., POWELL, A. (2017). From corporation to community: Culturally relevant pedagogy in an urban laboratory for school reform. *Teachers College Record*, 119(1), 1–34. <https://doi.org/10.1177/016146811711900105>

ANDREOLA, B. A. (1999). Interdisciplinaridade na obra de Freire: Uma pedagogia da simbiogênese e da solidariedade. Dans D. R. Streck (Dir.), *Paulo Freire: Éthique, utopie et éducation* (8<sup>e</sup> éd., pp. 67–94). Editora Vozes.

ANGEL, A., BARRANQUERO, A. (2015). Mapa de objetos y perspectivas en comunicación, desarrollo y cambio social. *Universitas Humanística*, 81, 91–118. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.uh81.mopc>

APFELBAUM, E. P., SOMMERS, S. R., NORTON, M. I. (2008). Seeing race and seeming racist? Evaluating strategic colorblindness in social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(4), 918–932. <https://doi.org/10.1037/a0011990>

ARCAND, J., LENOIR, R., HELLY, D. (2009). Politiques d'immigration et pluralisme culturel au Québec. *Canadian Journal of Political Science*, 42(4), 949–972. <https://doi.org/10.1017/S0008423909990377>

ARGYRIS, C. (1993). *On organizational learning*. Blackwell Publishers.

ASSELINEAU, A. COMBAUDON, C. FOURÉ-JOOPEN, E. (2022). *(In)Validation scientifique d'une nouvelle approche du management par la recherche-intervention : Cas de 12 entreprises « libérées »*. *Recherches en sciences de gestion*, 150, 31–55. <https://doi.org/10.3917/resg.150.0031>

AVERY D. R., Johnson, C. D. (2012). « Now you see it, now you don't: Mixed messages regarding workforce diversity ». In Thomas, K. M. (dir), *Diversity resistance in organizations*. New-York, NY: Taylor and Francis.

AYOKO, O. B. (2007). Communication openness, conflict events and reactions to conflict in culturally diverse workgroups. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(2), 105–124.

BAGALWA J-C et BOLZMAN C. (2013). « Migration, identité et intégration : regards croisés », *Revue européenne des migrations internationales*, 29(2), p. 45-67.

BAHK, C. M., & JANDT, F. E. (2004). Being White in America: Development of a Scale. *Howard Journal of Communications*, 15(1), 57–68.  
<https://doi.org/10.1080/10646170490275332>

BAKHTINE Mikhaïl (1981). *Esthétique de la création verbale*, Paris, Gallimard.

BALAKRISHNAN V., CLAIBORNE, L. (2017) *Participatory action research in culturally complex societies: Opportunities and Challenges*, Educational Action Research, 25:2, <http://dx.doi.org/10.1080/09650792.2016.1206480>

BARAK, M. E. M. (2022). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Sage publications.

BARALONGA, L. (2018). Mettre en travail les représentations ethno-raciales par la recherche-intervention : le cas de la formation en travail social. *Connexions*, 110(2), 191–202. <https://doi.org/10.3917/cnx.110.0191>

BARGE, J. K., & LITTLE, M. (2002). Dialogical wisdom, communicative practice, and organizational life. *Communication Theory*, 12(4), 375–397.

BARIBEAU, C. (2005). L'instrumentation dans la collecte de données. *Recherches qualitatives*, 2, 98-114.

BAROCAS Solon et SELBST Andrew D. (2016). “Big data’s disparate impact”, *California Law Review*, 104(3), p. 671–732.

BARRANQUERO CARRETERO A. et SAEZ BAEZA C. (2017). “Latin American Critical Epistemologies toward a Biocentric Turn in Communication for Social Change: Communication from a Good Living Perspective”, *Latin American Research Review*, 52(3), p. 431–445. <https://doi.org/10.25222/larr.59>

BARTH, I., & NOGUERA, F. (2018). Chapitre 10. La recherche-intervention : pour une connaissance actionnable en GRH. In *Une vision des ressources humaines sans frontières* (pp. 357-361). EMS Editions.

BARTUNEK, Jean (2008). “You’re an organization development practitioner-scholar: Can you contribute to organizational theory?”, *Organization Management Journal*, 5(1), 6–16.

BATESON, G. (1972). The logical categories of learning and communication. *Steps to an Ecology of Mind*, 279–308.

BEAUREGARD J-P (2021). « Dévoiler la barrière de la discrimination ethnoraciale à l’embauche à Québec par un testing intersectionnel », *Nouvelles pratiques sociales*, 31(2), p. 66–81. <https://doi.org/10.7202/1076645ar>

BELOVA, O. (2010). Polyphony and the sense of self in flexible organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 67-76.

BENCHAÂLAL Khalid (2007), « La gestion des ressources humaines et la diversité culturelle : enjeux et pratiques », *Revue Française de Gestion*, 33(171), p. 135-150.

BENTO C. (2022). Le pacte de la blanchité. *Anacaona*. 158 p. ISBN : 978-2-490297-24-5

BERGER P. L. et LUCKMANN, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, NY: First Anchor.

BERTRAND, M., MULLAINATHAN, S., SHAFIR, E. (2004). American Economic Association. *The American Economic Review*, 94(4), 991-1013.

BESSETTE, G. (2004). *Communication et participation communautaire : Guide pratique de communication participative pour le développement*. Québec : Presses de l’Université Laval. Centre de recherches pour le développement international.

BEZRUKOVA, K., SPELL, C. S., PERRY, J. L., & JEHN, K. A. (2016). A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation. *Psychological bulletin*, 142(11), 1227.

BISSETT, N. (2004). Diversity writ large: Forging the link between diverse people and diverse organisational possibilities. *Journal of Organizational Change Management*, 17(3), 315–325.

BLOCK K., CROFT A., DE SOUZA L. et SCHMADER T. (2019). Do people care if men don't care about caring? The asymmetry in support for changing gender roles. *Journal of experimental social psychology*, 83. p.112-131

BOEIJE, H. R. (2009). Analysis in qualitative research.

BOGEN M. (2019). « All the ways hiring algorithms can introduce bias », *Harvard Business Review*, 6 mai. Disponible sur <https://hbr.org/2019/05/all-the-ways-hiring-algorithms-can-introduce-bias>

BOHM, D. (1980). Wholeness and the implicate order. London: Routledge.

BOHM, D. (1985). Unfolding meaning: A weekend of dialogue. London: Routledge.

BOHM, D. (1990). A new theory of the relationship of mind and matter. *Philosophical psychology*, 3(2–3), 271–286.

BONILLA-SILVA E. (1997). “Rethinking Racism: Toward a Structural Interpretation”, *American Sociological Review*, vol. 62, no 3, p. 465–480.  
<https://doi.org/10.2307/2657316> BONILLA-SILVA Eduardo (2003). « New Racism, Color-Blind Racism, and the Future of Whiteness in America », dans DOANE Allyson W. et BONILLA-SILVA Eduardo (dir.), *White Out : The Continuing Significance of Racism*, New York, Routledge.

BONILLA-SILVA E. (2006). *Racism without racists: Colorblind racism and the persistence of racial inequality in America*, Lanham, Rowman & Littlefield Publishers.

BONILLA-SILVA Eduardo (2022). “What Makes Systemic Racism Systemic?”, *Sociology of Race and Ethnicity*, vol. 8, no 2, p. 131–146.  
<https://doi.org/10.1177/23326492221085229>

BONNEVILLE, L., GROSJEAN, S., & LAGACÉ, M. (2007). *Introduction aux méthodes de recherche en communication* (1<sup>e</sup> éd.). Gaëtan Morin.

BONNOT, V., & JOST, J. T. (2014). Divergent effects of system justification salience on the academic self-assessments of men and women. *Group Processes & Intergroup Relations*, 17(4), 453–464.

BOSA B. (2012). “Plus blanc que blanc. Une étude critique des travaux sur la whiteness », dans *Les nouvelles frontières de la société française*, p. 129–145.

BOSSUYT S., et VAN KENHOVE P. (2018). Assertiveness bias in gender ethics research: Why women deserve the benefit of the doubt: Marketing and consumer behavior. *Journal of Business Ethics*, 150(3), 727–739.

BOUDARBAT B. et BOULET M. (2010), « Discrimination à l'embauche des immigrants : résultats d'une enquête par testing au Québec », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 65(3), p. 409–434.

BOURNE, J. (2019). Unravelling the concept of unconscious bias. *Race & Class*, 60(4), 70-75p.

BOWER T. I. M. (2019), “The secrets of successful female networkers: Four behaviors set them apart”, Harvard Business Review, p. 1–5.

BRADDY, P. W., STURM, R. E., ATWATER, L., TAYLOR, S. N., & MCKEE, R. A. (2020). Gender bias still plagues the workplace: Looking at derailment risk and performance with self–other ratings. *Group & Organization Management*, 45(3), 315–350.

BREWER MB, HIPPEL WV, GOODEN MP. (1999). Diversity and organizational identity: the problem of entrée afterentry. In *Cultural Divides: Understanding and Overcoming Group Conflict*, ed. DA Prentic, DT Miller, pp.337–63. New York: Russell Sage Found.

BRIDGSTOCK, R., LETTICE, F., ÖZBILGIN, M. F., & TATLI, A. (2010). Diversity management for innovation in social enterprises in the UK. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(6), 557–574.

BROWN-IANNUZZI, J. L., PAYNE, B. K., & TRAWALTER, S. (2013). Narrow imaginations: How imagining ideal employees can increase racial bias. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(6), 661–670.

BRUNA, M. G. (2011). Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité. *Management & Avenir*, 43(3), 203-226.

BURKE, R. J., KOYUNCU, M., & FIKSENBAUM, L. (2008). Still a man's world implications for managerial and professional women in a Turkish bank. *Gender in Management*, 23(4), 278–290. <https://doi.org/10.1108/17542410810878086>

CACEUS, S., & VÁSQUEZ, C. (2024). Qui a dit racisme systémique ?. Négociation sémantique dans l'accompagnement d'une initiative de gestion de la diversité en contexte organisationnel. *Communication. Information médias théories pratiques*, 41(2).

CAÏDOR Pascale (2019), Trajectoire d'une initiative de valorisation de la diversité ethnoculturelle : appropriation et ventriloquie, thèse sous la direction de François Cooren, Montréal, Université de Montréal, <http://hdl.handle.net/1866/23407>, page consultée le 7 novembre 2024.

CAMIC C. (1986), “The matter of race: Social sciences and the ‘racial’ problem”, *American Psychologist*, 41(7), p. 707–720.

CAPPELLETTI L. (2010). « La recherche-intervention : une réponse au besoin d'evidence-based management en contrôle de gestion ? », *La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit*, mai 2009, Strasbourg, France, pp. CD ROM. Disponible sur halshs— 00458965.

CARCILLO, S., & VALFORT, M. A. (2020). Lutter contre les discriminations sur le marché du travail. *Notes du conseil d'analyse économique*, 56(2), 1-12.

CARDU J. (2007), « L'intégration professionnelle des immigrés : une analyse des parcours », *Sociologie du Travail*, 49(3), p. 293-312.

CARTER, C. & CLEGG, S., (2007). The sociology of global organizations. *The Blackwell companion to globalization*, 272–290.

CATE L., LaWanda W. M. WARD et FORD K. S. (2022), "Strategic ambiguity: How pre-tenure faculty negotiate the hidden rules of academia", *Innov High Educ*, 47, p. 795–812, <https://doi.org/10.1007/s10755-022-09604-x>.

CERVULLE M. (2012), « La conscience dominante. Rapports sociaux de race et subjectivation », *L'Harmattan*, 2012/2 n° 53, p.37 à 54, ISBN 9782336290720

CHECCHI, D., CICOGNANI, S., & KULIC, N. (2019). Gender quotas or girls' networks? Evidence from an Italian research selection. *Work, Employment and Society*, 33(3), p. 462–482. <https://doi.org/10.1177/0950017018813071>

CHRISTENSEN, L. T., MORSING, M., & THYSSEN, O. (2015). The polyphony of values and the value of polyphony. *Journal for Communication Studies*, 8(1), 9–25.

CIPD (2019) *Building Inclusive Workplaces: Assessing the Evidence*. Research report, September. Retrieved from [https://www.cipd.co.uk/Images/building-inclusive-workplaces-report-sept-2019\\_tcm18-64154.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/building-inclusive-workplaces-report-sept-2019_tcm18-64154.pdf) (accessed 13 November 2020).

CLARE E. Y., JOHNSON A., et coll. (2018). *White Supremacy Culture in Organization*, Centre des organismes communautaires, Montréal, 44 p.

CLARKE Kay A. (2009). "Uses of a research diary: learning reflectively, developing understanding and establishing transparency", *Nurse Researcher*, 17(1), p. 68–76.

Colella, A., DeNisi, A. S., & Varma, A. (1997). Appraising the performance of employees with disabilities: A review and model. *Human Resource Management Review*, 7(1), p. 27–53. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(97\)90004-8](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(97)90004-8)

COMBS, G. M., & LUTHANS, F. (2007). Diversity training: Analysis of the impact of self-efficacy. *Human Resource Development Quarterly*, 18(1), 91–120.

CONSUL N., STRAX R., DEBENEDECTIS, CM., KAGETSU NJ (2021) Mitigating unconscious bias in recruitment and hiring. *J Am Coll Radiol*, 18:769-773.

COOREN François (2010). Action and agency in dialogue: Passion, incarnation and ventriloquism. Amsterdam : John Benjamins.

CORDELIER Benoît (2019), « La collaboration autour d'un signifiant flottant », *Communication et organisation*, 55, <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.7721>.

COUSINEAU Jacques et BOUDARBAT Brahim (2009), « Les effets de la discrimination à l'embauche sur le marché du travail », *Revue Économique*, 60(5), p. 1019-1045.

Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Thousand Oaks, California: Berrett-Koehler Publishers.

COX, T. H., & BLAKE, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management perspectives*, 5(3), 45–56.

COX, T. H., JR. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5(2), 34–47. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274675>

COX, T. H., Jr. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Thousand Oaks, CA: Berrett-Koehler Publishers.

COX, T. H., Jr. (2001). *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass Publishing.

DAHL, H. M., STOLTZ, P., & WILLIG, R. (2004). Recognition, redistribution and representation in capitalist global society: An interview with Nancy Fraser. *Acta Sociologica*, 47(4), 374–382.

DAMASKE S. (2019). “Job loss and attempts to return to work: Complicating inequalities across gender and class”, *Gender & Society*, vol. 33, no 3, p. 389–414. <https://doi.org/10.1177/0891243219830971>

DAVENPORT Sally et Shirley LEITCH (2005), “Circuits of power in practice: Strategic ambiguity as delegation of authority”, *Organization Studies*, 26(11), p. 1603–1623, <https://doi.org/10.1177/0170840605054627>.

DAVID A. (2004), « Les connaissances en sciences de gestion : devons-nous choisir entre scientifcité et actionnabilité ? », in Savall & al. (édité par), *Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives, Actes de la Research Methods Division, Academy of Management (USA)*, Lyon, mars 2004.

DAVIDSON T. et DAVIDSON J. (2009), « bell hooks, white supremacy and the academy », dans Maria del Guadalupe DAVIDSON et George YANCY (dir.), *Critical Perspectives on bell hooks*, New York/London, Routledge, p. 68-81.

DAWSON, G. A., KARL, K. A., & PELUCHETTE, J. V. (2019). Hair Matters: Toward understanding natural Black hair bias in the workplace. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(3), p. 389–401. <https://doi.org/10.1177/1548051819848998>

DE RUDDER Véronique, VOUC'H François (2006), “Les discriminations racistes dans le monde du travail”, in: FASSIN Didier et FASSIN Eric, *De la question sociale à la question raciale ? Représenter la société française*, Paris, La Découverte, pp. 183-202.

DEEM, R. et OZGA, J. (1997). ‘Women Managing Diversity in a Postmodern World’ in Carolynn Marshall (ed.), *Feminist Critical Policy Analysis*, London: Falmer

Deetz, S., & Simpson, J. (2004). Critical organizational dialogue: Open formation and the demand of “otherness.” In R. Anderson, L. A. Baxter, & K. N. Cissna (Eds.), *Dialogue: Theorizing difference in communication studies* (pp. 141–158). Thousand Oaks, CA: Sage.

DEETZ Stanley et MUMBY Dennis (1990). “Power, Discourse, and the Workplace: Reclaiming the Critical Tradition”, *Annals of the International Communication Association*, 13(1), p. 18–47. <https://doi.org/10.1080/23808985.1990.11678743>  
DELGADO Richard et Jean STEFANCIC (2017), *Critical Race Theory: An Introduction*, 3<sup>e</sup> éd., New York, New York University Press.

DEMUIJNCK, G. (2009). Non-discrimination in human resources management as a moral obligation. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 83–101.

DEROUS E., BUIJSROGGE A., ROULIN N. et DUYCK W .(2016). “Why your stigma isn’t hired: A dual-process framework of interview bias”, *Human Resource Management Review*, 26(2), p. 90–111, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.09.006>.

DESSEL, A., ROGGE, M. E., & GARLINGTON, S. B. (2006). Using intergroup dialogue to promote social justice and change. *Social work*, 51(4), 303–315.

DETCHESSAHAR Mathieu *et al.* (2012), *Le design de la recherche-intervention en management : réflexions méthodologiques à partir d'une intervention dans une clinique*, Nantes, Université de Nantes. p. 1-15.

DEVINE, P. G., & ASH, T. L. (2022). Diversity training goals, limitations, and promise: A review of the multidisciplinary literature. *Annual review of psychology*, 73, 403–429.

DEY I. (1993). *Qualitative data analysis: A user-friendly guide for social scientists*, Londres, Routledge.

DOBSON, J., & WHITE, J. (1995). Toward the feminine firm: An extension to Thomas White. *Business Ethics Quarterly*, 463–478.

DOLDOR E., WYATT M. et SILVESTER J. (2019). « Statesmen or cheerleaders? Using topic modeling to examine gendered messages in narrative developmental feedback for leaders”, *Leadership Quarterly*, 30(5), p. 1-xx, <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2019.101308>.

DORIS J. (2023), La diversité en tant que champ organisationnel : le cas des gestionnaires de l'équité en emploi dans les ministères et les agences du gouvernement du Canada. Thèse sous la direction de Jonathan PAQUETTE, Ottawa, Université d'Ottawa, <https://ruor.uottawa.ca/server/api/core/bitstreams/e3ec16ec-733a-45d1-8843-1fed09792521/content>, page consulté le 9 décembre 2024

DU BOIS, W. B. (1935). Does the Negro need separate schools?. *Journal of Negro Education*, 328–335.

DUBOST, G. (1987, September). Méthodes d’analyse et de synthèse de quelques « microantennes » à large bande en mode quasi transversal électromagnétique. In *Annales des télécommunications* (Vol. 42, No. 9, pp. 588-605). Paris : Springer-Verlag.

DUCHARME Dominique et EID Pierre (2005). « La notion de race dans les sciences et l’imaginaire raciste : La rupture est-elle consommée ? », *Bulletin Web* no 24, Observatoire de la génétique, septembre–novembre 2005, Québec, 12 p.

DUTTA M. J. (2011). *Communicating social change: Structure, Culture and Agency*. Taylor & Francis, Routledge. UK.

E. JANDT, DOLORES V. TANNO, F. (2001). Decoding domination, encoding self-determination: Intercultural communication research processes. *Howard Journal of Communication*, 12(3), 119–135.

EDWARDS F., LEE H., et ESPOSITO M. (2019). “Risk of being killed by police of force in the United States by age, race-ethnicity, and sex”, *PNAS*, 116(34), p. 16 793–16 798, publié le 5 août 2019. <https://doi.org/10.1073/pnas.1821204116>

EISENBERG, E. M. (1984). “Ambiguity as strategy in organizational communication” *Communication monographs*, 51(3), 227–242.

Ellinor, L., & Gerard, G. (1999). Dialogue: Rediscover the transforming power of conversation. New York: John Wiley.

ELSBACH, K. D., & STIGLIANI, I. (2019). New information technology and implicit bias. *Academy of Management Perspectives*, 33(2), 185–206.

ENGIN M. (2011). “Research diary: A tool for scaffolding”, *International Journal of Qualitative Methods*, 10(3), p. 296–306.

FANON, F. (1952). *Peau noire, masques blancs*. Éditions du Seuil.

FANON, F. (1961). *Les damnés de la Terre*. Éditions Maspero.

FERGUSON J. (2022). How DEI, CSR And ESG Are Already Changing The Way We Work Today, *Forbes*, page consulté le 6 octobre 2023. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2022/10/18/how-dei-csr-and-esg-are-already-changing-the-way-we-work-today/>

FLØTTUM K. (2010), “EU discourse: Polyphony and unclerness”, *Journal of Pragmatics*, 42, p. 990–999.

FRANKENBERG, R. (1993). *The social construction of whiteness: White women, race matters*. Minneapolis: University of Minnesota Press

FRASER, M. W., & GALINSKY, M. J. (2010). Steps in intervention research: Designing and developing social programs. *Research on social work practice*, 20(5), 459–466.

FREIRE P. (2017). *Pedagogy of the Oppressed*, Penguin Modern Classics (éd. originale 1970, rééd. 1993), ISBN 978-0-241-30111-1.

FRIDAY, E., & FRIDAY, S. S. (2003). Managing diversity using a strategic planned change approach. *Journal of Management Development*, 22(10), 863–880.

FRIEDLAND R. et ALFORD R. R. (1991). “Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions”, *Annual Review of Sociology*, vol. 17, p. 187–209.

FRUHEN, L. S., WATKINS, C. D., & JONES, B. C. (2015). Perceptions of facial dominance, trustworthiness and attractiveness predict managerial pay awards in experimental tasks. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1005–1016.

GADOTTI, M. (2017). Extensão universitária: para quê. *Instituto Paulo Freire*, 15(1-18), 1.

GALATANU, O., & BARBIER, J. M. (2004). Les savoirs d'action : Une mise en mot des compétences ?

GALLAGHER C. A. (1998), “Color-blind privilege: The social and political functions of erasing the color line in post-race America”, *Race, Ethnicity and Education*, 1(2), p. 173–184.

GEORGE, O., YUSUFF, K. M., & CORNELIUS, N. (2017). The good, the bad, and the ugly in the melting potThe challenges of Nigerianising diversity management. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 36(3), 238–254.

GIBBONS A. (2018). “The Five Refusals of White Supremacy”, *American Journal of Economics and Sociology*. <https://doi.org/10.1111/ajes.12231>

GIORDANO Y. (2003). Les paradoxes : une perspective communicationnelle. Le paradoxe: Penser et gérer autrement les organisations, *Ellipses*, pp.115-128. halshs-00439572

GIROUX H. (2006), “It was such a handy term: Management fashions and pragmatic ambiguity”, *Journal of Management Studies*, 43, p. 1227–1260.

GONZALES F. (2025). “Citigroup abandonne ses objectifs de diversité, tandis que les entreprises canadiennes réduisent discrètement leurs initiatives DEI”, *Wealth*

*Professional*, 21 février. Disponible sur :  
<https://www.wealthprofessional.ca/investments/socially-responsible-investing/citigroup-scrap-s-diversity-goals-as-canadian-firms-quietly-scale-back-dei/388404>

GOYETTE, G., & LESSARD-HÉBERT, M. (1986). *La recherche-action : Ses fonctions, son fondement et son instrumentation*. PUQ.

GREENWALD, A. G., & BANAJI, M. R. (1995). Implicit social cognition: Attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological Review*, 102(1), 4–27.

<https://doi.org/10.1037/0033-295X.102.1.4>

GRIMES, D. S. (2002). Challenging the status quo?: Whiteness in the diversity management literature. *Management Communication Quarterly*, 15(3), 381–409. <https://doi.org/10.1177/0893318902153003>

GUIDARA A., LAI V. S., SOUMARÉ I. et TCHANA F. T. (2013) Banks' capital buffer, risk and performance in the Canadian banking system: Impact of business cycles and regulatory changes. *Journal of Banking & Finance*. 37 (2013) p. 3373-3387, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbankfin.2013.05.012>

GUTHEY E. et MORSING M. (2014), “CSR and the mediated emergence of strategic ambiguity”, *Journal of Business Ethics*, 120(4), Special Issue: 24th EBEN Annual Conference in Antwerp, p. 555–569.

HALL S. (1985), “Signification, representation, ideology: Althusser and the poststructuralist debates”, *Critical Studies in Mass Communication*, 2, p. 91–114.

HALL S. (1997), « The work of representation », dans Stuart HALL (dir.), *Representation: Cultural Representations and Signifying Practices*, 2<sup>e</sup> éd., London, Sage, Open University Press, p. 13–64.

HARAWAY, D. (1988). Situated knowledges: The science question in feminism and the privilege of partial perspective. *Feminist Studies*, 14(3), 575–600.

<https://doi.org/10.2307/3178066>

HARDIMAN R. (2001). Reflections on white identity development theory. In C. L. Wijeyesinghe & B. W. Jackson, III (Eds.), *New perspectives on racial identity development: A theoretical and practical anthology* (pp. 108–128). New York, NY: New York University Press.

HATCHUEL Armand (2000). Communication présentée au symposium de l'INRA, Montpellier, janvier.

HAZEN, M. (1993). Towards polyphonic organization. *Journal of Organizational Change Management*, 6(5), 15–26.

HELMS J. E. (1995). An update of Helms' white and people of color racial identity models. In J. G. Ponterotto, J. M. Casas, L. A. Suzuki, & C. M. Alexander (Eds.), *Handbook of multicultural counseling* (pp. 181–198). Thousand Oaks, CA: Sage.

HERNANDEZ, B. Y. M., RAVEENDHRAN, R., Weingarten, E., & Barnett, M. (2019). How algorithms can diversify the startup pool. *MIT Sloan Management Review*, 61(1), 71–78. URL. <https://sloanreview.mit.edu/article/how-algorithms-can-diversify-the-startup-pool/>.

HESS, R. (2006). La pratique du journal, comme construction du moment interculturel. *Revue Paidagogika renmata sto aigaio*, 2, 68-82.

HITCHCOCK J. (2002). *Lifting the white veil: An exploration of white American culture in a multiracial context*. Roselle, NJ: Crandall, Dostie & Douglass Books.

HOOKS bell (1984). Feminist theory: From margin to center. Cambridge, MA: South End Press. 179 p.

HOOKS bell (1994). *Teaching to transgress: Education as the practice of freedom*, New York, Routledge.

HOOKS bell (1997), Cultural critiscim & transformation, Media Education Foundation.

ICHOU, M., & PALHETA, U. (2023). “Un salaire de la blanchité ?”. *Revue française de sociologie*, 64(4), 557-595.

ISAACS W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*. New York: Currency.

JABRI M., ADRIAN A. D., et BOJE D. (2008). Reconsidering the role of conversations in change communication: A contribution based on Bakhtin. *Journal of Organizational Change Management*, 21(6), 667–685.

JANSEN W.S., W. VOS M., OTTEN S., PODSIADLOWSKI A. et VAN DER ZEE K. I. (2016). Colorblind or colorful? How diversity approaches affect cultural majority and minority employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 46(2), p. 81–93.

JARZABKOWSKI P., SILLINCE J. et SHAW D. (2010), « Strategic ambiguity as a rhetorical resource for enabling multiple interests », *Human Relations*, 63, p. 219-248.

JAYNE, M. E., & Dipboye, R. L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *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), 409–424.

JOHANSSON, R. (2007). On case study methodology. *Open house international*, 32(3), 48–54.

JORDAN, S. L., FERRIS, G. R., & LAMONT, B. T. (2019). A framework for understanding the effects of past experiences on justice expectations and perceptions of human resource inclusion practices. *Human Resource Management Review*, 29(3), p. 386-399. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.003>

JOSEPH, S., & MURPHY, D. (2013). Person-centered approach, positive psychology, and relational helping: Building bridges. *Journal of Humanistic Psychology*, 53(1), 26–51.

JOST, J. T., RUDMAN, L. A., BLAIR, I. V., CARNEY, D. R., DASGUPTA, N., GLASER, J., et HARDIN, C. D. (2009). The existence of implicit bias is beyond reasonable doubt: A refutation of ideological and methodological objections and executive summary of ten studies that no manager should ignore. *Research in Organizational Behavior*, 29, p. 39–69. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.10.001>

KAHNEMAN, D., LOVALLO, D., & SIBONY, O. (2019). A structured approach to strategic decisions. *MIT Sloan Management Review*.

KALEV, A., DOBBIN, F. et KELLY, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American sociological review*, 71(4), 589–617.

KALONAITYTE V. (2010). “The case of vanishing borders: Theorizing diversity management as internal border control”, *Organization*, 17(1), p. 31–52.

KERSTEN, A. (2000). Diversity management. *Journal of Organizational Change Management*, 13(3), 235–248. <http://doi.org/10.1108/09534810010330887>

KILOMBA, G. (2021). *Plantation memories: episodes of everyday racism*. Between the lines.

KIM, D. (1994). Managerial practice fields: Infrastructures of a learning organization (Working paper 07.008). Cambridge, MA: Center for Organizational Learning, Massachusetts Institute of Technology.

KIRBY E. L. et HARTER L. M. (2001). Discourses of diversity and the quality of work life: The character and costs of the managerial metaphor, *Management Communication Quarterly*, 15(1), p. 121–127.

KIRTON G. et GREENE A-M. (2010) The Dynamics of Managing Diversity: A Critical Approach, 3rd edn. Londo: Routledge, 312 p. <https://doi.org/10.4324/9780080966175>.

KLEINBERG J., LUDWIG J., MULLAINATHAN S. et SUNSTEIN C. R. (2018). “Discrimination in the age of algorithms”, *Journal of Legal Analysis*, 10, p. 113–174. <https://doi.org/10.1093/jla/laz001>

KOCH, A. J., D’MELLO, S. D., et SACKETT, P. R. (2015). A meta-analysis of gender stereotypes and bias in experimental simulations of employment decision making. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 128–161. <https://doi.org/10.1037/a0036734>

KONG Y., XIE C., WANG J., JONES H. et DING H. (2021). “AI-Assisted recruiting technologies: tools, challenges, and opportunities”, *Actes de la 39th ACM International Conference on Design of Communication*, p. 359–361.

KORNBERGER, M., CLEGG, S. R., & CARTER, C. (2006). Rethinking the polyphonic organization: Managing as discursive practice. *Scandinavian Journal of Management*, 22(1), 3–30.

KOSSEK, E. E., SU, R., & WU, L. (2017). “Opting out” or “pushed out”? Integrating perspectives on women’s career equality for gender inclusion and interventions. *Journal of Management*, 43(1), 228–254.

KRAVITZ D. A. et KLINEBERG S. L. (2004), “Predicting affirmative action attitudes: Interactions of the effects of individual differences with the strength of the affirmative action plan”, in DiTomaso, N. and Post, C. (Eds), *Research in the Sociology of Work: Diversity in the Work Force*, Elsevier, Amsterdam, pp. 107–130.

KRIEF N. et ZARDET V. (2013), « Analyse de données qualitatives et recherche-intervention », *Recherches en sciences de gestion*, 95, p. 211-237, <https://doi.org/10.3917/resg.095.0211>.

KRIEG-PLANQUE Alice (2003), « Purification ethnique ». Une formule et son histoire, Paris, CNRS Éditions.

KRIEG-PLANQUE Alice (2009), *La notion de « formule » en analyse du discours. Cadre théorique et méthodologique*, Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté.

KULIK, C. T. (2014). Working below and above the line: The research-practice gap in diversity management. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 129–144.

KULIK, C. T., & ROBERSON, L. (2008). Diversity initiative effectiveness: What organizations can (and cannot) expect from diversity recruitment, diversity training, and formal mentoring programs. In Brief, A. P. (Ed.), *Diversity at work* (pp .265-316). Cambridge: Cambridge University Press.

LANE J. F., BOWEN A. M., ROBINSON S. (2023) Exploring Intersections of Race, Gender, Culture and Power: Collaborative Autoethnography, Freire, and Model for Reform. Chicago, IL. AERA Online Paper Repository. <https://doi.org/10.3102/2019140>

LARWOOD, L., SZWAJKOWSKI, E., & ROSE, S. (1988). Sex and race discrimination resulting from manager-client relationships: Applying the rational bias theory of managerial discrimination. *Sex Roles*, 18(1), 9–29.

LEDIMO, O. (2015). Diversity management: An organisational culture audit to determine individual differences. *Journal of Applied Business Research*, 31 (5), 1747-1756. <https://doi.org/10.19030/jabr.v31i5.9388>

LESCA, H., & BLANCO, S. (2002). Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles. *CIFEPME, HEC-Montréal-Québec*.

LÉVESQUE I. et BERNARD BARBEAU G. (2022), « La polémique métalangagière autour de la formule racisme systémique », *Circula*, (15), p. 32-47, <https://doi.org/10.17118/11143/19978>.

LÉVI-STRAUSS C. (1950), *Introduction à l'œuvre de Marcel Mauss*, Paris, Presses universitaires de France.

LEVINE-RASKY Cynthia (2002). “Critical-Relational-Contextual: Toward a Model for Studying Whiteness”, dans *Working through Whiteness: International Perspectives*, Albany (NY), State University of New York Press, p. 319–352.

LIMA V. A. de (1984). *Comunicação e cultura : as ideias de Paulo Freire*, coll. “Educação e comunicação”, vol. 4, São Paulo, Paz e Terra, 167 p.

LINDSAY, C. (1994). Things that Go Wrong in Diversity Training: Conceptualization and Changewith Ethnic Identity Models. *Journal of Organizational Change Management*, 7(6), 18–33.

LIPMAN J. (2018, 25 janvier). How diversity training infuriates men and fails women. *Time*,

LIU Helena (2017), “Undoing whiteness: The dao of anti-racist diversity practice”, *Gender Work & organization*, 24(5), p. 457–471, <https://doi.org/10.1111/gwao.12142>.

LIVINGSTON Robert (2021), *The Conversation: How Seeking and Speaking the Truth About Racism Can Radically Transform Individuals and Organizations*, New York, Currency.

MADDUX, W. W., LU, J. G., AFFINITO, S. J., et GALINSKY, A. D. (2020). Multicultural experiences: a systematic review and new theoretical framework. *Academy of Management Annals.* <https://doi.org/10.5465/annals.2019.0138>

MAHONY, P. (1997). *Women and educational leadership*. London : Falmer Press.

MANÇO A. et BARRAS C. (2013). *La diversité culturelle dans les PME : accès au travail et valorisation des ressources*, Paris, L'Harmattan, 378 p.

MARQUES DE MELO, J. (1979). « Communication in the Pedagogy of Paulo Freire », extrait de *Brazilian Communicational Thinking*, dans GUMUCIO-DRAGON Alfonso et TUFTE Thomas (dir.), *Communication for Social Change Anthology : Historical and Contemporary Readings*, South Orange (USA), CFSC, 2006, p. 175–184.

MARTINET A.C., (2000), in David A., A. Hatchuel & R. Laufer (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris.

MCCLELLAN, J. G., WILLIAMS, S., DEETZ, S. (2011). Different ways of talking about intervention goals. In Mumby, D. K. (Ed.) *Reframing Difference in Organizational Communication Studies*. (pp.193-218). Los Angeles, CA: Sage Publications

MCGREGOR, J. (2019). More states are trying to protect black employees who want to wear natural hairstyles at work (p. 19). *The Washington Post*.

MCLAREN P. (1999). Unthinking whiteness, rethinking democracy: Critical citizenship in gringolandia. In C. Clark & J. O'Donnell (Eds.), *Becoming and unbecoming white: Owning and disowning a racial identity* (pp. 10–55). Westport, CT: Bergin & Garvey

MCPHAIL, M. L. (2004), « Race and the (im)possibility of dialogue », dans Rob ANDERSON, Leslie BAXTER et Kenneth CISSNA (dir.), *Dialogue : Theorizing Difference in Communication Studies*, p. 209–224, Thousand Oaks, Sage, <https://doi.org/10.4135/9781483328683>.

MEASE, J. J. (2012). Reconsidering consultants' strategic use of the business case for diversity. *Journal of applied communication research*, 40(4), 384–402.

MEASE, J. J. (2016). Embracing discursive paradox: Consultants navigating the constitutive tensions of diversity work. *Management Communication Quarterly*, 30(1), 59–83.

MEHTA J. (2025, 15 avril). Havard rejects Trump administration's demands for deep changes. OPB. <https://www.opb.org/article/2025/04/14/harvard-university-rejects-trump-administrations-demands-for-change/>

MELKOTE S. (2010). « Theories of Development Communication », dans THUSSU Daya K. (dir.), *International Communication : A Reader*, p. 105—121, Londres et New York, Routledge.

MEMMI, A. (1982). *Le racisme : description, définitions, traitement*, Paris, Gallimard.

MEMMI, A. (1957). *Portrait du colonisé, précédé du portrait du colonisateur*. Paris, Buchet-Chastel, Correa, 199 p.

MEMMI, A. (1979). *La dépendance*. Paris, Gallimard, 216 p.

MERCER K. (1987). Black hair/style politics. In K. Owusu (Ed.). (2003). Black British culture and society: A text reader (pp. 111–121). Routledge.

MÉRINI, C. (1999). *Le partenariat en formation : de la modélisation à une application*, Paris, L'Harmattan.

MÉRINI C. et PONTÉ, P. (2008). « La recherche-intervention comme mode d'interrogation des pratiques », *Savoirs*, vol. 16, no 1, p. 77–95.

MEYERSON D. et SCULLY, M. (1995), « Tempered radicalism and the politics of ambivalence and change », *Organization Science*, 6(5), p. 585-600.

MIGHTY, E. J. (1991). Valuing Workforce Diversity: A Model of Organizational Change. *Canadian Journal of Administration* 8(2), 64–71.

MILLIKEN, F. J., & MARTINS, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of management review*, 21(2), 402–433.

MILLS, C. W. (1997). The racial contract. *Cornell University Press*. 171 pages

MILLS, C.W. (2019). Epistemological Ignorance. In Weiss, G., Salamon, G., & Murphy, A. V. (2019). 50 concepts for a critical phenomenology. Northwestern University Press. p.107-113

MISIASZEK G.W. (2022) Reinventing: Essence and usefulness of Freire's work for the past and next 100 years\*, *Educational Philosophy and Theory*, 54:13, 2153-2159, DOI: 10.1080/00131857.2022.2144222

MOORE Robert B. (1976). Racism in the English language. New York: Council on Interracial Books for Children, 23 p.

MORAR-VULCU, Cristina (2013). « L'ethnicité et les enjeux identitaires dans les migrations contemporaines », *SociologieS*, [En ligne], mis en ligne le 15 avril 2013. URL : <https://journals.openedition.org/sociologies/1234>

MORRIS Aldon D. (2015). *The Scholar Denied: W. E. B. Du Bois and the Birth of Modern Sociology*, Oakland: University of California Press, 282 p.

MORROW R. A. (2019). Paulo Freire and the “logic of reinvention”: Power, the state, and education in the global age. In C. Torres, A. (Ed.), *Wiley handbook of Paulo Freire* (pp.445–462). Wiley-Blackwell.

MOTOI I., « Enseigner à penser critiquement pour intervenir socialement », *Sciences et actions sociales* [En ligne], 19 | 2023, mis en ligne le 24 mars 2023, consulté le 24 mars 2023. URL : <http://journals.openedition.org/sas/2919>

MUMBY D. (2015), “Organizing power”, *Review of Communication*, 15(1), p. 19–38, <https://doi.org/10.1080/15358593.2015.1015245>.

MUMBY, D. (2016). “Organizing beyond organization: Branding, discourse, and communicative capitalism”, *Organization*, 23(6), p. 884–907.

NAYRAC Magali (2011), « La question de la représentation des minorités dans les médias, ou le champ médiatique comme révélateur d'enjeux sociopolitiques contemporains », *Cahiers de l'Urmis*, 13, <https://doi.org/10.4000/urmis.1054>.

NKOMO, S. M., & Cox, T. H. (1996). Diverse identities in organizations. In S. R. Clegg, C. Hary, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 338–356). London : Sage.

NOËL Jean-Claude (2011). *Paulo Freire revisité : La communication comme principe de l'humanisation*, Archipel. <http://archipel.uqam.ca/id/eprint/4030>

NOGUERA, F. (2018), Tools and Devices for Intervention Research : The Case of Intervention in Human Resource Management, in Buono A. F., Savall H. et Cappelletti L. (dir.), *La Recherche-Intervention dans les entreprises et les organisations*, North Carolina, Information Age Publishing, Research in Management Consulting.

Nolet, A.-M., Cousineau, M.— M., Maheu, J. & Gervais, L. (2017). L'interdépendance dans la recherche partenariale. *Nouvelles pratiques sociales*, 29 (1-2), 271–287.  
<https://doi.org/10.7202/1043406ar>

NOON Michelle (2018). “Pointless diversity training: unconscious bias, new racism and agency”, *Work, Employment and Society*, 32(1), p. 198–209,  
<https://doi.org/10.1177/0950017017719841>.

OCASIO William et LOUNSBURY Michael (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*, Oxford, Oxford University Press.

OMI Michael et WINANT Howard (1986). *Racial Formation in the United States: From the 1960s to the 1980s*, New York, Routledge & Kegan Paul, 224 p.

OPPIE Tanya et ROBERTS Lisa (2017). “Do Black Lives Really Matter in the Workplace? Restorative Justice as a Means to Reclaim Humanity”, *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 36(8), p. 707–719. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2017-0149>

ÖZBILGIN Mustafa F., K. JONSEN, A. TATLI, J. VASSILOPOULOU et O.

PAILHÉ Ariane (2008). « Inégalités racistes et sexistes dans l'accès à l'emploi en France », *Nouvelles Questions Féministes*, vol. 27, no 1, p. 92–112.  
<https://doi.org/10.3917/nqf.271.0092>

Paluck, E. L. (2006). Diversity training and intergroup contact: A call to action research. *Journal of Social Issues*, 62(3), 577–595.

PARKER Patricia (2014). “Difference and Organizing”, dans PUTNAM Linda et MUMBY Dennis (dir.), *The Sage Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*, 3e éd., Thousand Oaks, CA, Sage, p. 619–641.

Passmore, C., Gouvea, J. S., & Giere, R. (2013). Models in science and in learning science: Focusing scientific practice on sense-making. In *International handbook of research in history, philosophy and science teaching* (pp. 1171–1202). Dordrecht: Springer Netherlands.

PERETTI, J.-M. (dir.) et FRIMOUSSE, S. (éd.) (2020). « *Produire du savoir et de l'action : Le vade-mecum du dirigeant-chercheur* » (1<sup>re</sup> éd.). EMS (éditions EMS-Entreprendre & Manager).

PEREZ Yves André (2008). « La pratique de la recherche-intervention dans les organisations : retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain », *Humanisme et Entreprise*, no 288, p. 101–113.

<https://doi.org/10.3917/hume.288.0101>

PERRET V. (2003). Les paradoxes du changement organisationnel. Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations, *Ellipses*, pp.253-297, 2003. halshs-00536314

PERRIN PB (2019) Diversity and social justice in disability: The heart and soul of rehabilitation psychology. *Rehabil Psychol*, 64:105-110.

PFEFFER J., SUTTON R. (2006). *Hard facts, Dangerous half-truths and total nonsense. Profiting from evidence-based management*. Harvard Business School Press.

PICHAULT François *et al.* (2008), *La recherche-intervention peut-elle être socialement responsable ?*, Paris, Vuibert.

PIERRE Michel et BOSSET Pascale (2021). « Racisme et discrimination systémique dans le Québec contemporain », *Nouvelles pratiques sociales*, 31(2), automne 2020, p. 1–424. Mis en ligne le 19 avril 2021.

PITTS, D. (2009). Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328- 338.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.01977.x>

RABL T., DEL CARMEN TRIANA M., BYUN S. Y., et BOSCH L. (2020). Diversity management efforts as an ethical responsibility: How employees' perceptions of an organizational integration and learning approach to diversity affect employee behavior. *Journal of Business Ethics*, 161(3), 531–550.

RASIPURAM Siva, JAYAGOPI D. Bhanu (2018). “Automatic assessment of communication skill in interview-based interactions”, *Multimedia Tools and Applications*, 77(14), p. 18709–18739. <https://doi.org/10.1007/s11042-018-5654-9>

RAY Victor et Danielle PURIFOY (2019), “The colorblind organization”, *Race, Organizations, and the Organizing Process, Research in the Sociology of Organizations*, Volume 60, p.131-150, Emerald Publishing Limited, ISSN: 0733-558X/doi : 10.1108/S0733-558X20190000060008

REASON, R. D., & BROIDO, E. M. (2005). Issues and strategies for social justice allies (and the student affairs professionals who hope to encourage them). In R. D. Reason, E. M. Broido, T. L. Davis, & N. J. Evans (Eds.), *Developing social justice allies* (pp. 81–89). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

REASON, R. D., BROIDO, E. M., DAVIS, T. L., & EVANS N. J. (Eds.). (2005). *Developing social justice allies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

REASON, R. D., et DAVIS, T. L. (2005). Antecedents, precursors, and concurrent concepts in the development of social justice attitudes and actions. In R. D. Reason, E. M. Broido, T. L. Davis, & N. J. Evans (Eds.), *Developing social justice allies* (pp. 5–15). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

REASON, R. D., ROOSA MILLAR E. A., et SCALES T. C. (2005). Toward a model of racial justice ally development. *Journal of College Student Development*, 46(5), 530–546.

REASON, R. D., SCALES T. C., et ROOSA MILLAR E. A. (2005). Encouraging the development of racial justice allies. In R. D. REASON E. M., BROIDO T. L. DAVIS, et N. J. EVANS (Eds.), *Developing social justice allies* (pp. 55–66). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

RENAUD L. (2020). « Modélisation du processus de la recherche participative », *Communiquer*, no 30, mis en ligne le 1er décembre 2020, consulté le 9 janvier 2021. <https://doi.org/10.4000/communiquer.7437>

REYES V. (2020). « Ethnographic toolkit: Strategic positionality and researchers' visible and invisible tools in field research », *Ethnography*, vol. 21, no 2, p. 220–240. <https://doi.org/10.1177/1466138118805121>

RIORDAN, C. M. (2014) ‘Diversity Is Useless without Inclusivity’, *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2014/06/diversity-is-useless-without-inclusivity>

RIVARD, P., & LAUZIER, M. (2013). *La gestion de la formation et du développement des ressources humaines : Pour préserver et accroître le capital compétence de l'organisation*. PUQ.

ROEDIGER, D. (2019/2008), *How Race Survived U.S History from Settlement and Slavery to the Eclipse of Post-racialism*, London/New York, Verso.

ROEDIGER, D. (2005). *Working Toward Whiteness: How America's Immigrants Became White—The Strange Journey from Ellis Island to the Suburbs*, New York, Basic Books, 384 p.

ROEDIGER, D. (1991). *The wages of Whiteness: Race and the Making of the American Working Class*. London/New York, Verso. 195 p.

ROEDIGER, D. (1994). *Towards the abolition of Whiteness: Essays on Race, Politic, and Working Class History*. London/New York, Verso. 218 p.

ROJAS F. (2019). “Race and Organization Theory: Reflections and Open Questions”, dans RAY Victor et PURIFOY David (dir.), *Race, Organizations, and the Organizing Process, Research in the Sociology of Organizations*, vol. 60, Emerald Publishing Limited, p. 15–23.

ROMM N. (2010). « Action Research: Exploring in Action the Meaning of Research as Change in Complex Living Systems », chapitre 7 dans *New Racism*, p. 315–372.

ROULEAU, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management studies*, 48(5), 953–983.

ROULEAU, L., BALOGUN, J., & FLOYD, S. W. (2015). Strategy-as-practice research on middle managers’ strategy work. *D. Golsorkhi, D., L. Rouleau, D. Seidl & E. Vaara, (Eds.), Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, 598–615.

ROUSSEAU D. M. (2006). “Is there such a thing as ‘evidence-based management’?”, *Academy of Management Review*, vol. 31, no 2, p. 256–269.

RUELLAND I. et RHÉAUME J. (2020). « Fondements théoriques et méthodologiques de la recherche-intervention : communication et démocratie dans des organisations sociosanitaires », *Communiquer*, no 30. <https://id.erudit.org/iderudit/1073802ar>

SABBAGH, D.(2022), « Le “racisme systémique” : un conglomérat problématique », *Mouvements*, 2, p. 56-74, <https://doi.org/10.3917/mouv.hs02.0056>.

SALDANA J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*, Londres, Sage Publications.

SÁNCHEZ-JANKOWSKI, M. (2002). Representation, responsibility and reliability in participant-observation. *Qualitative research in action*, 144–160.

SANCHEZ, J. I., & MEDKIK, N. (2004). The effects of diversity awareness training on differential treatment. *Group & Organization Management*, 29(4), 517–536.

SANDER G, VAN DELLEN B, HARTMANN I, BURGER-KLOSER D, KELLER N (2020) Inclusive leadership: How to deal with unconscious biases in human resources decisions. In *Struggles and Successes in the Pursuit of Sustainable Development* (Eds TK Tan, M Gudić, PM Flynn):12-21. New, Routledge.

SAXENA, A. (2014). Workforce diversity: A key to improve productivity. *Procedia economics and finance*, 11, 76–85.

SCANDELIOUS C. et COHEN G. (2016), « Achieving collaboration with diverse stakeholders — The role of strategic ambiguity in CSR communication”, *Elsevier Journal of Business Research*, 69, p. 3487–3499, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.037>.

SCHMITT C., (2004), Pour une approche dialectique de la relation entre recherche et pratiques entrepreneuriales : une relation en quête de sens, dans *Revue Internationale PME*, vol 17, n°3-4, p.43-68.

SCHMITT, C., LEYMARIE, S., & BAYAD, M. (2006). quelles perspectives ?. *Relations de travail et organisations : plaidoyer (s) pour une lecture paradoxale*, 5, 101.

SCHWEIGER, S., STOUTEN, H., & BLEIJENBERGH, I. L. (2018). A system dynamics model of resistance to organizational change: The role of participatory strategies. *Systems Research and Behavioral Science*, 35(6), 658–674.

SCOUARNEC, A. (2004). L'observation des métiers: définition, méthodologie et « actionnabilité » en GRH. *Management & Avenir*, 1(1), 23-42.

SEALE C. (2020, 20 janvier). « MLK's 'I Have A Dream' Speech and Rejecting Colorblindness for Today's Children », *Forbes*.

<https://www.forbes.com/sites/colinseale/2020/01/20/mlks-i-have-a-dream-speech-and-rejecting-colorblindness-for-todays-children/?sh=7bed198a2708>

SELIVERSTOVA, Y., PIEROG, A. (2021). “A theoretical study on global workforce diversity management, its benefits and challenges”, *Cross Cultural Management Journal*, vol. 23, p. 117–124. <https://doi.org/10.1108/CCMJ-11-2020-0223>

SENGE, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

SENGE, P., KLEINER, A., ROBERTS, C., ROSS, R., ROTH, G., & SMITH, B. (1999). *The dance of change*. New York: Currency.

SENGE, P. M., KLEINER, A., ROBERTS, C., ROSS, R. B., & SMITH, B. J. (Eds.). (1994). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. New York: Doubleday.

SERRA-MALLOL C. (2012). « Observation participante », *Dictionnaire des cultures alimentaires*, Presses Universitaires de France, collection Quadrige, p. 960–965. Hal SHS : hal-02985112

SHAH N., IRANI Z. et SHARIF A. M. (2017). “Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors”, *Journal of Business Research*, 70, p. 366–378. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.010>

SIMON, P. (2017). « Discriminations, un racisme qui ne dit pas son nom », *Sciences Humaines*, 17 mai, p. 42–43.

SIMPSON, J. (2008), « The color-blind double bind: Whiteness and the (im)possibility of dialogue. Communication », *Theory*, 18, p. 139–159, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2007.00317.x> SINCLAIR Amanda (2006) Critical diversity management practice

in Australia: romanced or co-opted? In Konrad, A. M., Prasad, P. and Pringle, J. (eds) *Handbook of Workplace Diversity*. London: Sage, p. 511–530.

SPENDER, D.(1985). Man made language (2nd ed.). London: Routledge & Kegan Paul.

SPENDER, D. (1989). Defining reality: A powerful tool. In C. Kramarae, M. Schultz, & W. Barr (Eds.), *Language and power* (pp. 9–22). Beverly Hills: Sage.

STAINBACK, K. et TOMASKOVIC-DEVEY, D. (2012). *Documenting Desegregation: Racial and Gender Segregation in Private Sector Employment since the Civil Rights Act*, New York, Russell Sage Foundation.

STOKKE C. (2021), “Unlearning racism through transformative interracial dialogue”, *International Journal of Qualitative Studies in Education*, p. 1–17, <https://doi.org/10.1080/09518398.2021.1930245> SURGEVIL (2013). “Global diversity management”, dans Q. M. ROBERSON (éd.), *The Oxford Handbook of Diversity and Work*, p. 419–441.

SWAN, E. (2010). “States of white ignorance, and audit masculinity in English higher education”, *Social Politics: International Studies in Gender, State and Society*, 17(4), p. 477–506.

TAGUIEFF, P-A.(1997). *Le racisme. Un exposé pour comprendre, un essai pour réfléchir*, Paris, Flammarion.

TAGUIEFF, P-A.(2013). « Racisme », dans TAGUIEFF Pierre-André (dir.), *Dictionnaire historique et critique du racisme*, Paris, PUF, p. 1524–1574.

TARAKCI M., HEYDEN M. L., ROULEAU, L., RAES, A., & FLOYD, S. W. (2023). Heroes or villains? Recasting middle management roles, processes, and behaviours. *Journal of Management Studies*, 60(7), 1663–1683.

TESCH, R. (1990), Qualitative Research. Analysis types and software tools, (1 st ed) Routledge, 344 p., <https://doi.org/10.4324/9781315067339>

TETLOCK, P.E. et MITCHELL, G. (2009). “Implicit bias and accountability systems: What must organizations do to prevent discrimination?”, *Research in Organizational Behavior*, 29, p. 3–38, <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.10.002>.

THOMAS Jr, R. R. (1990). "From Affirmative Action to Affirming Diversity". *Harvard business review*.

TISSOT S. (2007), « Des 'jeunes d'origine difficile' aux 'candidats issus de la diversité'. Ou : comment faire silence, mine de rien, et une fois de plus, sur la question du racisme et des discriminations », Les mots sont Importants, [http://www.lmsi.net/spip.php?article653&var\\_recherche=diversit%E9](http://www.lmsi.net/spip.php?article653&var_recherche=diversit%E9), consulté le 12/10/2021

TORRES, C. A. 1997. *Pedagogia da luta: da pedagogia do oprimido à escola publica popular*. Sér'ie «Educação internacional» de l'Institut Paulo Freire, São Paulo: Papirus Editora, 197 p,

TRITTIN H., SCHOENEBOHN D., 2017, « Diversity as polyphony: Reconceptualizing diversity management from a communication-centered perspective », *Journal of Business Ethics*, 22:1, 1-18.

TRUSTY J., WARD D. A., WARD M. G-P, HE M. (2023), « Hair bias in the Workplace: A Critical Human Resource Development Perspective». *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 25(1). p. 5-26. SAGE. DOI: 10.1177/15234223221135557

TUFT, T. et MEFALOPOULOS, P. (2009). *Participatory Communication: A Practical Guide*, Washington, DC, World Bank.

VAN DE WALLE, S. (2004). *Public service performance: Perspectives on measurement and management*. Cambridge, Cambridge University Press.

WALKER, T. (2010), Strategic Ambiguity in the Communication of Whiteness, thèse dirigée par Judith MARTIN, Tempe, Arizona State University.

WANLIN, P.(2007), « L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels », *Recherches Qualitatives*, Hors Série, n° 3, p. 243-272.

WHISENANT, W., MILLER, J. et PEDERSEN, P. M. (2005). "Systemic barriers in athletic administration: An analysis of job descriptions for interscholastic athletic directors", *Sex Roles*, 53 (11-12), p. 911-918, <https://doi.org/10.1007/s11199-005-8309-z>.

WIEVIORKA, M. (1998). *Le racisme : une introduction*, Paris, La Découverte.

WILKINS C. L., J. D. WELLMAN et K. D. SCHAD (2017). “Reactions to anti-male sexism claims: The moderating roles of status-legitimizing belief endorsement and group identification”, *Group Processes and Intergroup Relations*, 20(2), p. 173–185, <https://doi.org/10.1177/1368430215595109>.

WILLARD G., ISAAC K. J. et CARNEY, D. R. (2015). “Some evidence for the nonverbal contagion of racial bias”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 128, p. 96–107, <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2015.04.002>.

WILLIAMS, J. C. et CUDDY, A. J. C. (2012). “Will Working Mothers Take Your Company to Court?”, *Harvard Business Review*, 90(9), p. 94–100

WINGFIELD, A.H. (2010). “Racializing the glass escalator: Reconsidering men’s experiences with women’s work”, *Gender & Society*, vol. 23, no 1, p. 5–26. <https://doi.org/10.1177/0891243208323054>

WOODCOCK A. et MONTEITH, M. J. (2013). “Forging links with the self to combat implicit bias”, *Group Processes and Intergroup Relations*, 16(4), p. 445–461, <https://doi.org/10.1177/1368430212459776>.

WOOTEN M. E. (2015). *In the Face of Inequality: How Black Colleges Adapt*, Albany (NY), State University of New York Press, 221 p.

WOOTEN M. E. (2019). “Race, Organizations, and the Organizing Process”, dans RAY Victor et PURIFOY David (dir.), *Race, Organizations, and the Organizing Process, Research in the Sociology of Organizations*, vol. 60, Emerald Publishing Limited, p. 1–14.

WOOTEN M. E. et COULOUTE, L. (2017). “The production of racial inequality within and among organizations”, *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 60, p. 131–150.

ZANONI, P., JANSSENS, M., BENSCHOP, Y. et NKOMO, S.M. (2010). “Unpacking diversity, grasping inequality: Rethinking difference through critical perspectives”, *Organization*, 17(1), p. 9–29.

ZHANG L. (2019). “Who loses when a team wins? Better performance increases racial bias”, *Organization Science*, 30(1), p. 40–50, <https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1232>.

ZHANG L. et YENCHANG C. (2022). “Examining perceptions towards hiring algorithms”, *Technology in Society*, 68(C), p. 101848, <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101848>