



Where's the Ethics in EDI? / Où est l'éthique dans l'EDI?

Bureaucratic approaches are undermining ethical aims and principles / Les approches bureaucratiques sapent les objectifs et les principes éthiques

BRYN WILLIAMS-JONES

JAN 23, 2024



Photo by [Miles Peacock](#) on [Unsplash](#)

La version française de ce texte figure ci-dessous

As an academic who does both teaching and research on governance and professional ethics, and someone who's fundamentally interested in issues of social justice, I've found myself over the years concerned with questions of equity, diversity, and inclusion (EDI). As an ethicist, EDI speaks to me because it's anchored in core ethical principles that can and should be driving positive change towards more just and inclusive societies; but I'm also extremely worried about how it's being rolled out institutionally. This post explores some of these concerns and proposes some modest examples of how things can be done differently.

Context and Messiness

It should be evident from my previous posts that I'm someone who is [very self-reflexive](#) and aware of my privileged status as a White man. I early on internalized feminist principles and at university was indoctrinated by strong and confident women who were expert in critical social theory and feminist ethics. This rich learning experience made me intimately aware of how my opportunities, and even my very identity, were shaped by a context of social privilege not shared by much of the rest of the Canadian (or world's) population. But it also helped me recognize that even if [I was different](#) – in part due to my dyslexia, as well as the way I think conceptually (often out loud) because I don't visualize ([aphantasia](#)) – that this “invisible” difference, while not defining me, was still part of who I am.

My feminist ethics training forced me to pay attention to power relations within and between institutions and got me thinking about how we (and also who this “we” is) develop ethical policies and governance structures. And it highlighted the reality that many individual experiences of inequity are the result of rational policy choices made by institutions and governments, i.e., the feminist slogan that [“the personal is political”](#). In hindsight, this training also laid the foundations for my interest in “systems theory” approaches to understanding complex power dynamics, a term I've only recently learned but which perfectly articulates the need for “messy thinking” about complex situations (a shout out to [Antoine Boudreau LeBlanc](#) for introducing me to ecosystem approaches, and to [Andrew Tanner](#) and his awesome blog applying systems theory to geopolitics).

So, when I think about EDI I think about both its ethical principles or foundations and its real-world operationalization... and while I fully ascribe to the former (with all the necessary caveats), I deplore how the latter is being done.

Bureaucratizing Ethics to Death

The EDI implementation that I've seen in the last few years imposed by the Canadian federal government and operationalized – badly, it must be said – by universities and other institutions in their hiring and governance structures makes me want to scream “No! That’s not EDI!”

In policies and guidelines about “how to be inclusive”, we often get saccharine, vacuous statements full of good intentions but long on nuanced applications. Developed to tick-off organizational compliance requirements, such policies often lack procedures or real implementation that changes culture; at best, they're something pretty to hang on the wall alongside the generic mission or value statements. This “only on paper” EDI undermines the credibility of the organization, because it's legitimately seen as vapid window-dressing. And so nothing changes in the institutional culture; the existing inequities and systems of power remain the same.

Equally bad – or maybe even worse – is the ideologically-driven implementation of EDI policies by institutional bureaucracies (whether well-intentioned or because imposed by higher authorities) in a manner that does not think fully through the practical consequences, costs or implications of specific policy choices. To be blunt, the bureaucratic EDI requirements in Canada (and elsewhere, I would imagine) are even more destructive than what's happened with the [bureaucratization of research ethics](#) that seems to be rolling back decades of investment in building a robust institutional culture of ethical research.

In the current culture of bureaucratically imposed EDI, we get, for example, the obligation in hiring committees to [explicitly select certain visible criteria of difference](#) (but what about those differences that are invisible?) as part of affirmative action policies that ostensibly seek to build greater diversity. We get obligatory sections in funding applications where we have to explain our EDI practices, how our teams will be diverse and inclusive (but we can't say how they currently are because that would be discriminatory!), and how we take EDI into consideration in our specific research, regardless of whether it's actually pertinent. [Don't even get my father started, a professor of geology who has to explain in his grant applications how he integrates EDI into his analysis of his rocks.] And we get obligatory self-declarations, such as the one below, which I recently had to complete for two grant applications.

Note: if you answered "Yes" to question 4a (i.e., you are an Indigenous person), select "Population group not listed above" for this question. You can also select from the list any other population group that applies to you.

6. Select the population groups you identify with (required)

- Arab
- Black
- Chinese
- Filipino
- Japanese
- Korean
- Latin American
- South Asian (e.g., East Indian, Pakistani, Sri Lankan, etc.)
- Southeast Asian (e.g., Vietnamese, Cambodian, Laotian, Thai, etc.)
- West Asian (e.g., Iranian, Afghan, etc.)
- White
- Population group not listed above
- I prefer not to answer

The [Accessible Canada Act](#) defines disability as "any impairment, including a physical, mental, intellectual, cognitive, learning, communication or sensory impairment—or a functional limitation—whether permanent, temporary or episodic in nature, or evident or not, that, in interaction with a barrier, hinders a person's full and equal participation in society."

7a. Do you identify as a person with a disability as described in the Act? (required)

- Yes
- No
- I prefer not to answer

8a. What languages did you first learn at home in childhood and still understand? (Select all that apply) (required)

- English
- French
- Another language
- I prefer not to answer

8b. What language(s) do you speak most often at home? (Select all that apply) (required)

- English
- French
- Another language
- I prefer not to answer

Comments or suggestions about the self-identification questionnaire

Maximum character count: 1500 | Characters remaining: 1278

These equity questions are anything but promoting of the principles of EDI. They force people into boxes, and require declarations of personal life aspects that are no one's business, nor pertinent for a grant application.

The justification, in my specific case, is ostensibly demographic, that is, to understand who is applying; supposedly it's not part of the review process – but then why bother? In the name of inclusion and promoting diversity, I'm asked to categorize myself according to what are very American "racial" categories, which I've noticed in recent years have also become increasingly specific and detailed in Canada. As a side note, can we accept that there's [no biological basis for different "races"](#)? There is only one human race. The phenotypic differences that we see (skin colour, hair, stature, etc.), the cultural diversity of our respective origins, and our personal or political histories may all be determinant of who we are and how we identify, but they do not make us that different.

So, to the above "only demographic" questionnaire (which also asked me about my gender identity and sexual orientation), I systematically refused to answer; thankfully there was the option to "Prefer not to answer", and this allowed me to make a statement, even if I know it will likely have no impact nor probably even be looked at by a human being. I have insufficient trust in the objectivity of how such review systems work to want to be categorized, either by a machine or a bureaucrat reviewing my application. Yes, I'm part of the privileged class of White males, but this and other personal characteristics are my own; they are, or should be, irrelevant.

What this badly implemented bureaucratic EDI does is get everyone angry (me included!), and then gets people thinking about how to work around what are evidently meaningless requirements. So, researchers write "boilerplate" EDI statements that sound good (even if they're impossible to implement in practice), and then are tested with the bureaucracies to see if they pass muster. When these generic paragraphs or sections succeed, they're recycled for subsequent applications and maybe shared with colleagues. Similarly, in hiring committees, the members follow the 1-hour obligatory EDI and bias training and then go about business as usual, continuing with existing systems that may be less than inclusive; and to avoid overt discrimination, we're not allowed to ask about the characteristics (e.g., ethnicity, sexual orientation, disability) that we are supposed to be working to be more inclusive of within our institutions... so we use our imperfect and potentially biased judgment.

Looking at this situation with a systems perspective helps us understand these responses as part of complex power dynamics between different actors trying to impose/resist changes to institutional culture. But because the relations are forceful and not collaborative, and there isn't dialogue or real awareness of the diverse interests at stake, resistance will quickly build regardless of the underlying good intent of EDI or the ethical principles that may be shared by many in the institution.

Instead of tearing down walls between groups to increase inclusion, EDI as currently implemented contributes to building new walls that reinforce existing stereotypes, prejudices and power dynamics: “You only got this [job, promotion, grant, award] because you’re the [X category] that they were looking for this year; you didn’t get it based on merit.”

Changing Culture... the Hard Way

The bureaucratic implementation of EDI cuts the legs out from under what is an ethically critical process to change our institutional functioning, to dismantle the “Old Boys Club” culture, and to create organizations that are inclusive and representative of the diversity of our populations, where all are welcome.

A different and more organic approach, I suggest, can be seen in the following examples.

I’m president of the EDI and Responsible Conduct of Research (RCR) committee at the [Institute of Nutrition and Functional Foods](#) (INAF) at the Université Laval. Our approach, from the start, has been one of raising awareness among members of the INAF by organizing activities that build sensitivity in ways that are non-confrontational. We conducted surveys to solicit feedback on concerns and best practices. We began compiling case studies that showcase EDI as a way to think about challenges experienced in teams (e.g., recruiting practices, work-life balance, negotiating competing interests), and to imagine appropriate, pragmatic solutions that are anchored in dialogue, active listening, and compromise. In November 2023, we organized a dynamic training session where I guided discussions with 40+ participants about work-life balance, institutional culture, cognitive biases, EDI, and power dynamics. These were interwoven as part of a spectrum of interconnected micro-, meso- and macro-level issues, which I talked about in a systems context that got us thinking pragmatically about the levels at, and means by which, we can intervene to work for positive change.

For example, one way to change team culture is to organise regular meetings (a micro-level intervention) to discuss ongoing projects, and also explore potentially sensitive issues before they become problematic (e.g., hiring personnel or recruiting students based primarily on explicit EDI criteria instead of competencies or fit with the needs of the team). But to be effective, these meetings require that all members be willing to listen, to speak, and to do so in an interested but non-confrontational manner. And that means creating an environment where there is trust that all points of view will be heard, something that may be no easy feat in units that have a history of being very top-down, or where junior members (students, professionals) are dependent on the lead researcher for their continued salary support (and so may not feel free to express concerns).

Another tool is mobilizing allies (e.g., junior and senior colleagues, administrators) to lobby for and implement policy or institutional change (a meso-level intervention) regarding work-life balance, so that the institutional environment becomes more inclusive of and responsive to the particular needs of parents (e.g., to accommodate daycare or school schedules and holidays), or caregivers (e.g., availability for family members with health issues or disabilities), or people with mobility limitations (e.g., work-from-home). Such changes can start micro, e.g., with parents of young children declining to participate in meetings or teach outside 9-to-5 work hours, but then translate into informal or formal policies that set explicit limits on working hours. Done well, such policies would create universal norms around work-life balance so that everyone benefits; and it would ensure that it’s not only the single employees without caregiving responsibilities who have to pick-up the slack when other members are absent. So EDI also means taking into consideration the different interests of members, respecting their choices and commitments, and equitably sharing workplace responsibilities.

Obviously we also need to have policies that outline clear expectations regarding appropriate behaviour on the part of members of our organizations that promote EDI; and in complement, discrimination, racism, sexism, etc., are unacceptable and such behaviour must be strongly condemned and the perpetrators disciplined. We need to implement procedures and training that support best practices in RCR and EDI that help members become cognizant of their implicit biases so that they can prevent or mitigate the associated negative consequences. The problem, however, is that much EDI training is superficial at best; often in the form of obligatory online courses, it may provide little practical guidance, not address the difficult issues that need addressing, or worse yet, assume that people are ignorant or even against EDI. Not surprisingly, people will run through such training as quickly as possible to be able to “tick the box” and get on to what that actually have to do.

So, we must be extremely wary of the naive bureaucratic implementation of EDI (and RCR) policies that ignore the meso- and macro-level systemic problems that are both the root cause of discrimination and the levers for positive change. Specifically, many such policies (and practices) assume that the problems with EDI can be dealt with locally, at the unit or department level (micro), when in fact the causes are macro-level. If we really want our institutions to be inclusive and reflect the diversity of our population, we need to do our EDI work elsewhere. This works should start by reforming (funding, improving) our public school system (primary and secondary) so that children of all stripes receive quality education and can succeed in their aspirations, including for some, going to university and pursuing professional or academic careers.

What we currently have in Canada, instead, is a bureaucratic culture that incentivises institutions to impose quotas, to count how many people/teams/grants include members from categories X, Y, and Z. The problem with this is that the people with these categories are likely not in the institution, nor even in the workforce in sufficient quantity to meet current demand. So, the few there are will then be subject to “head-hunting” by other departments or institutions to fill EDI quotas. When hired, these people are invariably instrumentalized as the EDI-category service person to sit on numerous committees, instead of

just doing the job for which they were supposedly hired – placed in a box and limited to being the representative of a visible category, they cannot simply be “a good colleague”.

Summary

If we want to promote EDI as something meaningful and not just bureaucratic requirements to which we give lip service, then education and awareness raising are key, starting with real dialogue that involves all stakeholders, at all levels of society and across institutions and organizations. It means focusing on what’s important for individuals and groups by recognizing and accepting as legitimate their diverse (and potentially conflicting) interests. It means promoting and rewarding institutional environments that demonstrate through practice, and not only words, that they are welcoming to a diversity of people with different competencies, and that these are mobilized in ways that are productive, respectful and mutually beneficial.

Our institutions must recognize and address past wrongs that have marginalized or excluded certain groups. But we have to get out of a [zero sum game](#) mindset where if someone benefits it means that someone else necessarily loses, where our systems promote equity and inclusion but at the expense of others. This means doing the hard work of building structures that are actually inclusive, that listen to and accept many different voices in active dialogue and debate, so that diversity becomes a value-added and not simply an imposition. And it means addressing issues of EDI at the right level, and not expecting micro-level responses to what are in fact meso- or macro-level problems.

Change is hard and takes time. But it can be done if we have the will and the patience to imagine and then co-create cultures in our institutions – and societies – that are more inclusive, more diverse, and more just.

En tant qu’universitaire qui enseigne et fait de la recherche sur la gouvernance et l’éthique professionnelle, et en tant que personne fondamentalement intéressée par les questions de justice sociale, je me suis retrouvé au fil des ans préoccupé par les questions d’équité, de diversité et d’inclusion (EDI). En tant qu’éthicien, l’EDI me parle parce qu’elle est ancrée dans des principes éthiques fondamentaux qui peuvent et doivent conduire à des changements positifs vers des sociétés plus justes et plus inclusives; mais je suis aussi extrêmement inquiet de la façon dont elle est mise en œuvre au niveau institutionnel. Ce billet explore certaines de ces préoccupations et propose un exemple modeste de la manière dont les choses peuvent être faites différemment.

Contexte et désordre

Il devrait être évident, à la lecture de mes précédents articles, que je suis quelqu’un de [très autoréflexif](#) et conscient de mon statut privilégié d’homme blanc. J’ai très tôt intériorisé les principes féministes et, à l’université, j’ai été endoctriné par des femmes fortes et sûres d’elles, expertes en théorie sociale critique et en éthique féministe. Cette riche expérience d’apprentissage m’a rendu intimement conscient de la façon dont mes opportunités, et même mon identité, ont été façonnées par un contexte de privilège social que ne partage pas une grande partie du reste de la population canadienne (ou mondiale). Mais cela m’a aussi aidé à reconnaître que même si [j’étais différent](#) – en partie à cause de ma dyslexie et de ma façon de penser conceptuellement (souvent à haute voix) parce que je ne visualise pas ([aphantasie](#)) – cette différence “invisible”, sans me définir, faisait quand même partie de ce que je suis.

Ma formation à l’éthique féministe m’a forcé à prêter attention aux relations de pouvoir au sein des institutions et m’a amené à réfléchir à la manière dont nous (et qui est ce “nous”) développons des politiques éthiques et des structures de gouvernance. Elle a également mis en lumière le fait que de nombreuses expériences individuelles d’inégalité sont le résultat de choix politiques rationnels faits par les institutions et les gouvernements, c’est-à-dire le slogan féministe selon lequel [“le personnel est politique”](#). Rétrospectivement, cette formation a également jeté les bases de mon intérêt pour les approches de la “théorie des systèmes” visant à comprendre les dynamiques de pouvoir complexes, un terme que je n’ai appris que récemment, mais qui exprime parfaitement la nécessité d’une “réflexion désordonnée” sur les situations complexes (un grand merci à [Antoine Boudreau LeBlanc](#) pour m’avoir fait découvrir les approches écosystémiques, ainsi qu’à [Andrew Tanner](#) et à son formidable blogue appliquant la théorie des systèmes à la géopolitique).

Ainsi, lorsque je pense à l’EDI, je pense à la fois à ses principes ou fondements éthiques et à son opérationnalisation dans le monde réel... et si je souscris pleinement aux premiers (avec toutes les mises en garde nécessaires), je déplore la façon dont les seconds sont mis en œuvre.

Une bureaucratisation à mort de l’éthique

La mise en œuvre de l’EDI que j’ai vu ces dernières années imposées par le gouvernement fédéral canadien et opérationnalisée – mal, il faut le dire – par les universités et autres institutions dans leurs structures d’embauche et de gouvernance me donne envie de crier “Non! Ce n’est pas de l’EDI!”.

Dans les politiques et les lignes directrices sur “la façon d’être inclusif”, nous obtenons souvent des déclarations cucul et vides de sens, pleines de bonnes intentions, mais qui manquent d’applications nuancées. Élaborées pour satisfaire aux exigences de conformité de l’organisation, ces politiques manquent souvent de procédures ou d’une mise en œuvre réelle qui changent la culture; au mieux, elles sont quelque chose de joli à accrocher au mur à côté de la mission générique ou des déclarations de valeur. Cette EDI “uniquement sur papier” sape la crédibilité de l’organisation, car elle est légitimement perçue comme une

façade insipide. Ainsi, rien ne change dans la culture institutionnelle; les inégalités et les systèmes de pouvoir existants restent inchangés.

La mise en œuvre idéologique des politiques d'EDI par les bureaucraties institutionnelles (qu'elles soient bien intentionnées ou imposées par les autorités supérieures) est tout aussi néfaste, voire pire, car elle ne tient pas compte des conséquences pratiques, des coûts ou des implications des choix politiques spécifiques. Pour être franc, les exigences bureaucratiques en matière d'EDI au Canada (et ailleurs, j'imagine) sont encore plus destructrices que la [bureaucratization de l'éthique de la recherche](#), qui semble faire reculer des décennies d'investissement dans la construction d'une solide culture institutionnelle de la recherche éthique.

Dans la culture actuelle de l'EDI imposée par la bureaucratie, nous avons, par exemple, l'obligation pour les comités de recrutement de [sélectionner explicitement certains critères de différence visibles](#) (mais qu'en est-il des différences invisibles?) dans le cadre des politiques d'action positive qui cherchent ostensiblement à accroître la diversité. Les demandes de financement comportent des sections obligatoires dans lesquelles nous devons expliquer nos pratiques en matière d'EDI, comment nos équipes seront diversifiées et inclusives (mais nous ne pouvons pas dire comment elles le sont actuellement, car ce serait discriminatoire!), et comment nous prenons en compte l'EDI dans notre recherche spécifique, sans nous soucier de sa pertinence. [Ne commencez même pas à faire parler mon père, professeur de géologie, qui doit expliquer dans ses demandes de subvention comment il intègre l'EDI dans l'analyse de ses roches.] Et nous avons droit à des auto-déclarations obligatoires, comme celle qui suit, que j'ai récemment dû remplir pour deux demandes de subvention.

Note: if you answered "Yes" to question 4a (i.e., you are an Indigenous person), select "Population group not listed above" for this question. You can also select from the list any other population group that applies to you.

6. Select the population groups you identify with (required)

- Arab
- Black
- Chinese
- Filipino
- Japanese
- Korean
- Latin American
- South Asian (e.g., East Indian, Pakistani, Sri Lankan, etc.)
- Southeast Asian (e.g., Vietnamese, Cambodian, Laotian, Thai, etc.)
- West Asian (e.g., Iranian, Afghan, etc.)
- White
- Population group not listed above
- I prefer not to answer

The [Accessible Canada Act](#) defines disability as "any impairment, including a physical, mental, intellectual, cognitive, learning, communication or sensory impairment—or a functional limitation—whether permanent, temporary or episodic in nature, or evident or not, that, in interaction with a barrier, hinders a person's full and equal participation in society."

7a. Do you identify as a person with a disability as described in the Act? (required)

- Yes
- No
- I prefer not to answer

8a. What languages did you first learn at home in childhood and still understand? (Select all that apply) (required)

- English
- French
- Another language
- I prefer not to answer

8b. What language(s) do you speak most often at home? (Select all that apply) (required)

- English
- French
- Another language
- I prefer not to answer

Comments or suggestions about the self-identification questionnaire

Maximum character count: 1500 | Characters remaining: 1278

These equity questions are anything but promoting of the principles of EDI. They force people into boxes, and require declarations of personal life aspects that are no one's business, nor pertinent for a grant application.

La justification, dans mon cas particulier, est ostensiblement démographique, c'est-à-dire qu'elle permet de comprendre qui fait la demande; soi-disant, cela ne fait pas partie du processus d'évaluation – mais alors, pourquoi s'en préoccuper? Au nom de l'inclusion et de la promotion de la diversité, on me demande de me classer selon des catégories "raciales" très américaines, qui, je l'ai remarqué ces dernières années, sont également devenues de plus en plus spécifiques et détaillées au Canada. Soit dit en passant, pouvons-nous accepter qu'il n'y ait [pas de base biologique pour les différentes "races"](#)? Il n'y a qu'une seule race humaine. Les différences phénotypiques que nous constatons (couleur de la peau, cheveux, stature, etc.), la diversité culturelle de nos origines respectives et nos histoires personnelles ou politiques peuvent toutes être déterminantes pour ce que nous sommes et comment nous nous identifions, mais elles ne nous rendent pas si différents que cela.

Ainsi, au questionnaire "uniquement démographique" ci-dessus (qui m'interrogeait également sur mon identité de genre et mon orientation sexuelle), j'ai systématiquement refusé de répondre; heureusement, il y avait l'option "Préfère ne pas

répondre”, ce qui m’a permis de faire une déclaration, même si je sais qu’elle n’aura probablement aucun impact et qu’elle ne sera probablement même pas examinée par un être humain. Je n’ai pas suffisamment confiance dans l’objectivité du fonctionnement de ces systèmes d’examen pour vouloir être catégorisé, que ce soit par une machine ou par un bureaucrate qui examine ma demande. Oui, je fais partie de la classe privilégiée des hommes blancs, mais cette caractéristique personnelle et d’autres me sont propres; elles sont, ou devraient être, sans importance.

Cette EDI bureaucratique mal mise en œuvre a pour effet de mettre quasiment tout le monde en colère (moi y compris!), puis de faire réfléchir les gens sur la manière de contourner des exigences manifestement dénuées de sens. Les chercheurs rédigent donc des déclarations EDI “passe-partout” qui sonnent bien (même si elles sont impossibles à mettre en œuvre dans la pratique) et qui sont ensuite testées par les bureaucraties pour voir si elles passent la rampe. Lorsque ces paragraphes ou sections génériques sont acceptés, ils sont recyclés pour des applications ultérieures et éventuellement partagés avec des collègues. De même, dans les comités de recrutement, les membres suivent la formation obligatoire d’une heure sur l’EDI et les préjugés, puis poursuivent leurs activités comme d’habitude, en continuant à utiliser les systèmes existants qui peuvent être moins inclusifs; et pour éviter la discrimination manifeste, nous ne sommes pas autorisés à poser des questions sur les caractéristiques (ex. : l’ethnicité, l’orientation sexuelle, le handicap) que nous sommes censés travailler à rendre plus inclusives au sein de nos institutions... nous utilisons donc notre jugement imparfait et potentiellement biaisé.

L’examen de cette situation dans une perspective systémique nous aide à comprendre que ces réponses s’inscrivent dans une dynamique de pouvoir complexe entre différents acteurs qui tentent d’imposer des changements à la culture institutionnelle ou de s’y opposer. Mais parce que les relations sont marquées par la force et non par la collaboration, et qu’il n’y a pas de dialogue ou de réelle prise de conscience des divers intérêts en jeu, la résistance se développera rapidement, quelle que soit la bonne intention sous-jacente de l’EDI ou les principes éthiques qui peuvent être partagés par de nombreuses personnes au sein de l’institution.

Au lieu d’abattre les murs entre les groupes pour favoriser l’inclusion, l’EDI, telle qu’elle est mise en œuvre actuellement, contribue à construire de nouveaux murs qui renforcent les stéréotypes, les préjugés et les dynamiques de pouvoir existants : “Vous n’avez obtenu ce [poste, promotion, subvention, prix] que parce que vous faites partie de la [catégorie X] qu’ils recherchaient cette année; vous ne l’avez pas obtenu sur la base de votre mérite”.

Changer la culture... à la dure

La mise en œuvre bureaucratique de l’EDI coupe l’herbe sous le pied d’un processus éthiquement critique visant à modifier notre fonctionnement institutionnel, à démanteler la culture du “Club des vieux hommes au pouvoir (*Old Boys Club*)” et à créer des organisations inclusives et représentatives de la diversité de nos populations, où tout le monde est le bienvenu.

Une approche différente et plus organique, selon moi, peut être observée dans les exemples suivants.

Je suis président du comité sur l’EDI et la conduite responsable en recherche (CRR) à l’[Institut sur la nutrition et les aliments fonctionnels](#) (INAF) de l’Université Laval. Dès le départ, notre approche a consisté à sensibiliser les membres de l’INAF en organisant des activités qui permettent d’éveiller les consciences de manière non conflictuelle. Nous avons mené des enquêtes pour recueillir des commentaires sur les préoccupations et les meilleures pratiques. Nous avons commencé à compiler des études de cas qui présentent l’EDI comme un moyen de réfléchir aux défis rencontrés dans les équipes (ex. : les pratiques de recrutement, l’équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la négociation d’intérêts divergents), et d’imaginer des solutions appropriées et pragmatiques ancrées dans le dialogue, l’écoute active et le compromis. En novembre 2023, nous avons organisé une session de formation dynamique au cours de laquelle j’ai guidé des discussions avec plus de 40 participants sur l’équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la culture institutionnelle, les biais cognitifs, l’EDI et la dynamique du pouvoir. Ces questions étaient imbriquées dans un spectre de problèmes interconnectés aux niveaux micro, méso et macro, dont j’ai parlé dans un contexte systémique qui nous a fait réfléchir de manière pragmatique aux niveaux auxquels, et aux moyens par lesquels, nous pouvons intervenir pour œuvrer en faveur d’un changement positif.

Par exemple, l’un des moyens de changer la culture d’une équipe est d’organiser des réunions régulières (une intervention au niveau micro) pour discuter des projets en cours, et aussi explorer des questions potentiellement sensibles avant qu’elles ne deviennent problématiques (ex. : l’embauche de personnel ou le recrutement d’étudiants en se basant principalement sur des critères d’EDI explicites au lieu de compétences ou d’adéquation avec les besoins de l’équipe). Mais pour être efficaces, ces réunions exigent que tous les membres soient prêts à écouter, à parler et à le faire de manière intéressée mais non conflictuelle. Cela signifie qu’il faut créer un environnement où l’on a confiance que tous les points de vue seront entendus, ce qui n’est pas toujours facile dans les unités qui ont l’habitude d’être très descendantes, ou lorsque les membres juniors (étudiants, professionnels) dépendent du chercheur principal pour le maintien de leur salaire (et ne se sentent donc pas forcément libres d’exprimer leurs inquiétudes).

Un autre outil consiste à mobiliser des alliés (ex. : des collègues juniors et seniors, des administrateurs) pour faire pression et mettre en œuvre des changements politiques ou institutionnels (une intervention de niveau méso) concernant l’équilibre entre vie professionnelle et vie privée, afin que l’environnement institutionnel devienne plus inclusif et réponde aux besoins particuliers des parents (ex. : pour s’adapter aux horaires et aux vacances de la garderie ou de l’école), ou des soignants (ex. : disponibilité pour les membres de la famille ayant des problèmes de santé ou des handicaps), ou des personnes ayant des limitations de mobilité (ex. : travail à domicile). De tels changements peuvent commencer micro, par exemple avec des

parents de jeunes enfants qui refusent de participer à des réunions ou d'enseigner en dehors des heures de travail de 9 à 5, mais ils se traduisent ensuite par des politiques informelles ou formelles qui fixent des limites explicites aux heures de travail. Bien menées, ces politiques créeraient des normes universelles autour de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, de sorte que tout le monde en profiterait; et cela permettrait de s'assurer que ce ne sont pas seulement les employés célibataires sans responsabilités de soins qui doivent prendre le relais lorsque d'autres membres sont absents. L'EDI, c'est donc aussi prendre en considération les différents intérêts des membres, respecter leurs choix et leurs engagements, et partager équitablement les responsabilités sur le lieu de travail.

De toute évidence, nous devons aussi avoir des politiques qui définissent clairement les attentes concernant le comportement approprié de la part des membres de nos organisations qui favorisent l'EDI; et en complément, la discrimination, le racisme, le sexisme, etc. sont inacceptables et de tels comportements doivent être fermement condamnés et leurs auteurs sanctionnés. Nous devons mettre en place des procédures et des formations qui soutiennent les meilleures pratiques en matière de CRR et d'EDI et qui aident les membres à prendre conscience de leurs préjugés implicites afin qu'ils puissent prévenir ou atténuer les conséquences négatives qui y sont associées. Le problème, cependant, c'est qu'une grande partie de la formation à l'EDI est au mieux superficielle; souvent sous la forme de cours en ligne obligatoires, elle peut fournir peu de conseils pratiques, ne pas aborder les questions difficiles qui doivent être traitées, ou pire encore, supposer que les gens sont ignorants ou même opposés à l'EDI. Il n'est pas surprenant que les gens suivent ce type de formation aussi rapidement que possible pour pouvoir "cocher la case" et passer à ce qu'ils ont réellement à faire.

Nous devons donc nous méfier de la mise en œuvre bureaucratique naïve des politiques d'EDI (et de CRR) qui ignorent les problèmes systémiques aux niveaux méso et macro qui sont à la fois la cause première de la discrimination et les leviers d'un changement positif. Plus précisément, beaucoup de ces politiques (et pratiques) supposent que les problèmes liés à l'EDI peuvent être traités localement, au niveau de l'unité ou du département (micro), alors qu'en fait, les causes se situent au niveau macro. Si nous voulons vraiment que nos institutions soient inclusives et reflètent la diversité de notre population, nous devons faire notre travail d'EDI ailleurs. Ce travail devrait commencer par la réforme (financement, amélioration) de notre système scolaire public (primaire et secondaire) afin que les enfants de toutes origines reçoivent une éducation de qualité et puissent réussir dans leurs aspirations, y compris pour certains, aller à l'université et poursuivre des carrières professionnelles ou académiques.

Ce que nous avons actuellement au Canada, au lieu de cela, c'est une culture bureaucratique qui incite les institutions à imposer des quotas, à compter combien de personnes/équipes/subventions comprennent des membres des catégories X, Y et Z. Le problème avec cela est que les personnes appartenant à ces catégories ne sont probablement pas dans l'institution, ni même dans la main-d'œuvre en quantité suffisante pour répondre à la demande actuelle. Les quelques personnes qui existent seront donc soumises à la "chasse aux têtes" par d'autres départements ou institutions pour remplir les quotas EDI. Lorsqu'elles sont embauchées, ces personnes sont invariablement instrumentalisées en tant que personne de service de la catégorie EDI pour siéger dans de nombreux comités, au lieu de simplement faire le travail pour lequel elles sont censées avoir été embauchées – placées dans une boîte et limitées à être le représentant d'une catégorie visible, elles ne peuvent pas simplement être "un bon collègue".

Résumé

Si nous voulons promouvoir l'EDI comme quelque chose de significatif et pas seulement comme des exigences bureaucratiques auxquelles nous ne faisons que répondre du bout des lèvres, alors l'éducation et la sensibilisation sont essentielles, en commençant par un véritable dialogue qui implique toutes les parties prenantes, à tous les niveaux de la société et dans toutes les institutions et organisations. Cela signifie qu'il faut se concentrer sur ce qui est important pour les individus et les groupes en reconnaissant et en acceptant comme légitimes leurs intérêts divers (et potentiellement conflictuels). Cela signifie qu'il faut promouvoir et récompenser les environnements institutionnels qui démontrent par la pratique, et pas seulement par des mots, qu'ils sont accueillants pour une diversité de personnes ayant des compétences différentes, et que celles-ci sont mobilisées de manière productive, respectueuse et mutuellement bénéfique.

Nos institutions doivent reconnaître et réparer les erreurs du passé qui ont marginalisé ou exclu certains groupes. Mais nous devons sortir d'une mentalité de [jeu à somme nulle](#) où si quelqu'un profite, cela signifie que quelqu'un d'autre perd nécessairement, où nos systèmes promeuvent l'équité et l'inclusion, mais au détriment d'autres personnes. Cela signifie qu'il faut travailler dur pour construire des structures qui soient réellement inclusives, qui écoutent et acceptent de nombreuses voix différentes dans le cadre d'un dialogue et d'un débat actifs, de sorte que la diversité devienne une valeur ajoutée et non une simple imposition. Et cela signifie qu'il faut aborder les questions d'EDI au bon niveau, et ne pas s'attendre à des réponses au niveau micro à ce qui est en fait des problèmes au niveau méso ou macro.

Le changement est difficile et prend du temps. Mais c'est possible si nous avons la volonté et la patience d'imaginer puis de cocréer des cultures dans nos institutions – et nos sociétés – qui sont plus inclusives, plus diversifiées et plus justes.