

Université de Montréal

Trajectoire d'une initiative de valorisation de la diversité ethnoculturelle :

Appropriation et ventriloquie

par

Pascale Caidor

Département de Communication

Faculté des Arts et des Sciences

Thèse présentée à la Faculté des arts et des sciences en vue de l'obtention du grade de

Philosophia Doctor (Ph.D.) en communication

Octobre, 2019

© Pascale Caidor, 2019

Université de Montréal

Trajectoire d'une initiative de valorisation de la diversité ethnoculturelle :

Appropriation et ventriloquie

par Pascale Caidor

Département de Communication

Faculté des Arts et des Sciences

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Mme. Mélanie Chaplier, présidente-rapporteure

M. François Cooren, directeur de recherche

M. Jo M. Katambwe, membre du jury

Mme. Cherazad Abdallah, examinatrice externe

Et Luke Fleming, le représentant du doyen de la FAS

# Table des matières

Liste des tableaux et des figures.....	8
Remerciements.....	9
Résumé.....	10
Abstract.....	11
Avant-propos.....	12
Introduction.....	18
<b>Survol des chapitres.....</b>	<b>19</b>
CHAPITRE 1.....	23
<b>1.1 Comment implanter une nouvelle initiative de diversité ethnoculturelle.....</b>	<b>24</b>
<b>Journal de bord - Extrait 1 - Date : 7 avril 2017 - Mon entrée sur le terrain.....</b>	<b>24</b>
<b>Journal de bord - Extrait 2 – Date : 20 avril 2017 - Première rencontre avec l’équipe de projet.....</b>	<b>29</b>
<b>Journal de bord - Extrait 3 - Date : 4 mai 2017- Deuxième rencontre de l’équipe responsable du projet.....</b>	<b>34</b>
<b>Journal de bord – Extrait 5 - Date : 5 octobre 2017 - Formation des gestionnaires dans le cadre du programme.....</b>	<b>41</b>
<b>Journal de bord - Extrait 6 - Date : 20 octobre 2017 - Formation des parrains.....</b>	<b>43</b>
<b>Journal de bord – Extrait 7 - Date : 7 février 2018 - Dîner officiel avec les participants</b>	<b>46</b>
CHAPITRE 2.....	51
<b>2.1 Revue de littérature.....</b>	<b>51</b>

2.1.1 Les travaux précurseurs de la diversité en organisation .....	53
2.1.2 Orientations théoriques.....	59
2.1.3 Les différents programmes de diversité ethnoculturelle.....	75
2.1.4 Résistance à la diversité .....	82
2.1.5 Synthèse de la littérature .....	84
2.2 Problématique et question de recherche .....	86
CHAPITRE 3 .....	91
3.1 Discours et communication.....	92
3.2 La perspective communicationnelle.....	94
3.3 Les approches performatives.....	95
3.4 Une approche ventriloque de la communication .....	100
3.5 Conclusion partielle.....	110
CHAPITRE 4 .....	111
4.1 Recherche du terrain.....	111
4.2 La collaboration de recherche.....	116
4.3 Pertinence épistémologique du choix de l'étude de cas.....	120
4.4 Sélection et description du cas.....	122
4.5 Travail de terrain et collecte de données .....	127
4.5.1 Entretiens et guides d'entretiens .....	128
4.5.2 Observation et enregistrement des rencontres de travail .....	130

4.5.3 Journal de bord.....	132
4.5.4 Documents.....	133
4.5.5. Résumé et utilisation des données.....	133
4.6 Sélection et analyse des données.....	135
4.6.1 Analyse thématique.....	135
4.6.2 Analyse ventriloque.....	138
4.7 L'identité de la chercheuse et le travail de terrain.....	144
4.8 Conclusion partielle.....	149
CHAPITRE 5.....	151
5.1 Début de la trajectoire de l'initiative de diversité : la négociation des catégories et des perspectives de diversité au sein des réunions de planification.....	156
5.1.1 Analyse de la première rencontre de planification.....	157
5.1.2 Analyse d'un deuxième extrait de la rencontre de planification.....	162
5.1.3 Analyse de la 4e rencontre de planification.....	170
5.1.4 Analyse d'un troisième extrait de la 1 <sup>ère</sup> rencontre de planification : les principes moraux et les principes d'affaires.....	177
5.1.5 Analyse d'un extrait de la 2 <sup>e</sup> rencontre de planification : Négociation des perspectives de diversité.....	184
5.1.6 Analyse d'un extrait de la 3 <sup>e</sup> rencontre de planification : (Re)négociation des perspectives de diversité.....	198
5.1.7 Synthèse.....	203

<b>5.2 Déploiement de l’initiative de diversité : les difficultés liées à l’embauche et les préoccupations liées à l’accueil et l’intégration des employés dans les comptes-rendus des entretiens .....</b>	<b>206</b>
<b>5.2.1 Analyse d’une séance de travail : les difficultés liées à l’embauche des employés dits de la diversité et la négociation des nouvelles règles organisationnelles.....</b>	<b>208</b>
<b>5.2.2 Analyse de la première série d’entrevues : les difficultés liées à l’embauche et les préoccupations liées à l’accueil et l’intégration des employés .....</b>	<b>218</b>
<b>5.2.3 Discours sur l’accueil et l’intégration des employés dits de la diversité .....</b>	<b>220</b>
<b>5.2.4 Discours sur les principes moraux .....</b>	<b>265</b>
<b>5.2.5 Discours sur les principes d’affaires .....</b>	<b>278</b>
<b>5.2.6 Synthèse.....</b>	<b>288</b>
<b>5.3 Clôture de l’initiative de diversité : discours sur l’intégration et l’ouverture à la différence prônée par le programme .....</b>	<b>289</b>
<b>5.3.2 Analyse de la deuxième série d’entrevues .....</b>	<b>290</b>
<b>5.3.4 Discours sur l’intégration des employés (suite) .....</b>	<b>291</b>
<b>5.3.3 Discours sur l’ouverture et la valorisation des différences.....</b>	<b>310</b>
<b>5.4 Conclusion partielle.....</b>	<b>323</b>
<b>CHAPITRE 6 .....</b>	<b>326</b>
<b>6.1 Contribution à la littérature .....</b>	<b>326</b>
<b>6.2 Les implications pratiques .....</b>	<b>347</b>
<b>6.3 Limites et avenues .....</b>	<b>353</b>

<b>6.4 Conclusion générale.....</b>	<b>357</b>
BIBLIOGRAPHIE .....	359
Appendice A.....	380

## Liste des tableaux et des figures

**Figure 1** Arbre thématique ..... 137

**Tableau 1** - L'ensemble des participants au programme..... 154

**Tableau 2** – Jumelage Parrains - Parrainés ..... 155

**Tableau 3** - L'équipe responsable du projet ..... 155

**Tableau 4**– Les différentes formes d'appropriation du programme par les participants .. 339

## Remerciements

Cette thèse n'aurait pu exister sans le soutien, l'affection et la patience de nombreuses personnes. Je souhaiterais remercier ici quelques-unes d'entre elles. Je voudrais tout d'abord remercier grandement mon directeur de thèse, François Cooren, qui m'a encadrée tout au long de cette thèse et qui m'a fait partager ses intuitions. Qu'il soit aussi remercié pour sa gentillesse, sa disponibilité permanente et pour les nombreux encouragements qu'il m'a prodigués. J'aimerais exprimer ma gratitude aux nombreux organismes subventionnaires qui m'ont supportée financièrement tout au long de mon doctorat (FRQSC, MITACS, Université de Montréal).

Je tiens à remercier Cherazad Abdallah d'avoir accepté de participer à mon jury de thèse et pour sa participation scientifique ainsi que le temps qu'elle aura consacré à évaluer cette recherche. Je tiens aussi à remercier particulièrement les professeurs que j'ai côtoyés tout au long de mon parcours pour toutes les discussions et les conseils qui m'ont accompagnée tout au long de mon cursus : Daniel Robichaud, Consuelo Vásquez, Christiane Demers, Chantal Benoît-Barné, Stéphanie Fox, Line Grenier, Kirstie McAllum et Boris Brummans.

Je remercie toutes les personnes avec qui j'ai partagé mes études et notamment ces années de thèse. En particulier mes collègues du Groupe de recherche LOG : Lise Higham, Geneviève Boivin, Régine Wagnac, Camille Vézy, Renata Azevedo Moreira, Khaoula Zoghلامي, Maria Cherba, Tara Chadany, Véronique Meunier, Vincent Denault et Simon Malette. Mes années d'études à la maîtrise et au doctorat ont été parmi les plus belles années de ma vie et les plus riches en stimulations intellectuelles. Et c'est à tou.te.s les professeur.e.s qui ont patiemment et passionnément fait partager leur savoir, de même qu'à mes collègues étudiant.e.s, que je le dois.

Mes derniers remerciements vont à ma famille et mes ami.e.s qui ont tout fait pour m'aider, qui m'ont soutenue et surtout supportée dans tout ce que j'ai entrepris. En particulier, Rose-Marie (ma mère), Daniel, Patrick, Diane, Francis, Joanes, Jacqueline, Marinka, Lindsay, Elzie, Marlyne, Paula, Pamela, Nydia, Tatiana, Gerson, Marilyn, Isabelle et Émilie. Finalement, je veux dire à Harley, mon mari, qui m'a accordé un support indéfectible et à mes enfants (William, Karl-Édouard et Cédrick) qui ont su accepter avec humour les contraintes de toutes ces années d'études que je les aime profondément.

## Résumé

L'objet de cette thèse est d'explorer comment, dans le cadre de l'implantation d'un programme de valorisation de la diversité ethnoculturelle, les membres d'une organisation en arrivent à s'appropriier (ou non) l'ensemble des principes, des idées et des valeurs qui orientent et structurent la mise en place de telles initiatives. Par appropriation, nous entendons toute action visant à rendre une chose propre à soi. En l'occurrence, l'appropriation peut-être vue comme une forme d'adaptation qui permet de donner une signification particulière à la situation dans laquelle les membres de l'organisation se trouvent. Nous avons, tout au long de cette thèse, mobilisé l'approche ventriloque de la communication afin de dévoiler les figures (principes, valeurs ou idées) qui facilitent ou, au contraire, entravent l'appropriation du programme par les acteurs organisationnels. D'un point de vue méthodologique, ce travail de thèse repose sur une étude de cas longitudinale menée sur une période d'un an avec une grande entreprise panquébécoise. Le caractère particulièrement innovant de cette recherche tient en sa démarche méthodologique, laquelle a consisté à suivre le devenir d'une initiative de diversité ethnoculturelle, depuis son lancement jusqu'à sa complétion. À travers la réalisation d'enregistrements de réunions et d'entrevues pré- et post-initiative, nous avons pu répertorier et analyser les multiples formes d'appropriation qui ont mené à l'appréciation ou, parfois au contraire, à la désappropriation de telles initiatives. Le lien entre l'appropriation des initiatives de diversité par les acteurs du changement et la communication organisationnelle a jusque là été peu étudié. Cette thèse se veut donc une illustration empirique, via l'analyse des différentes formes d'appropriation, permettant de combler certaines lacunes dans la littérature portant sur le *diversity work* et la communication organisationnelle.

**Mots-clés : Appropriation, diversité ethnoculturelle, ventriloquie, analyse des interactions, constitutivité.**

## Abstract

The main purpose of this thesis is to explore how, in the context of implementing a new initiative to promote ethnocultural diversity, members of an organization come to appropriate (or not) principles, ideas and values that guide and structure the implementation of such initiatives. In this context, appropriation shall mean any action aimed to adapt something to oneself. Therefore, appropriation can be seen as a form of adaptation that gives particular meaning to this new situation in which organizational members find themselves in. Throughout this thesis, we mobilized a ventriloquial approach to communication in order to reveal the figures (principles, values or ideas) that facilitate or on the contrary hinder the appropriation of the program by organizational actors. From a methodological point of view, this thesis is based on a longitudinal case study conducted over a one-year period with a large pan-Quebec company. The particularly innovative nature of this research lies in its methodological approach, which consisted in monitoring an ethnocultural diversity initiative, from its launch to its completion. Through the recording of pre- and post-initiative meetings and interviews, we were able to identify and analyze the multiple forms of appropriation that led to the appreciation or, sometimes, on the contrary, the misappropriation of such initiatives. The link between appropriation of diversity initiatives by change actors and organizational communication has so far been little explored. This thesis is therefore intended as an empirical illustration, through the analysis of the different forms of appropriation, to fill certain gaps in the literature on diversity work and organizational communication.

**Keywords: Appropriation, diversity, ventriloquism, interaction analysis, constitutivity of communication.**

## Avant-propos

Ce travail de thèse a pour point de départ une interrogation portant sur la *diversité ethnoculturelle* dans les organisations, un thème qui s'impose, depuis plusieurs années, comme un impératif organisationnel et sociétal tout en suscitant souvent maintes critiques et polémiques. Dans le cadre de cette thèse, la question de la diversité ethnoculturelle sera abordée sous l'angle des multiples origines ethniques et culturelles qui font l'objet d'une prise en compte spécifique par des organisations désireuses d'apprendre à mieux les « gérer » et, plus récemment, à les valoriser. Ce travail de recherche s'inscrit, par ailleurs, dans la lignée des travaux de recherche concevant *les diversités* ethnoculturelles comme des constructions organisationnelles et sociétales (Janssens et Zanoni, 2005).

Selon ce point de vue théorique, les caractéristiques sociodémographiques des employés basées sur l'origine ethnique et culturelle ne sont prises en compte que lorsqu'elles contribuent ou entravent l'atteinte des objectifs organisationnels. Cette logique productive nous montre ainsi ce qui, pour l'organisation, constitue de la diversité ethnoculturelle et fait l'objet d'une valorisation ou sinon d'une résistance. C'est en suivant la trajectoire des interactions d'une initiative visant à promouvoir la diversité ethnoculturelle que j'ai choisi d'explorer les modalités de valorisation et du même coup de résistance vis-à-vis de cette diversité. Il m'a aussi été donné d'explorer, à la lumière de l'approche ventriloque de la communication (Cooren, 2015), ce qui constitue et prend part aux processus *d'appropriation* et de *désappropriation* des programmes portant sur la diversité dans le cadre des programmes et initiatives de diversité.

En tant que chercheuse en communication organisationnelle, il m'est apparu, par ailleurs, important, bien avant d'écrire cette thèse, d'entamer des discussions sur la question avec des « praticien.ne.s en diversité ». J'ai ainsi d'abord réalisé une étude exploratoire pour cibler les organisations qui semblaient plus actives dans la promotion et la valorisation des diversités ethnoculturelles en milieu de travail. Mon statut de « *femme noire-chercheuse* » n'était pas étranger à mon intérêt pour ce sujet, le choix d'un sujet de recherche reposant bien souvent sur des intérêts et convictions plus ou moins inconscients, tout du moins au début de la démarche de recherche. Aussi, ce statut me donnait, semble-t-il, une certaine légitimité pour aborder le sujet épineux des initiatives et programmes de valorisation de la diversité ethnoculturelle avec les praticien.nes qui étaient, pour la plupart des professionnelles rencontrées, des *femmes non-racisées*.

Les domaines de recherche s'intéressant aux questions de diversité ethnoculturelle en organisation font aussi partie des champs académiques où la question des identités des chercheur.e.s suscite de multiples questionnements méthodologiques. L'enjeu du positionnement des chercheur.e.s vis-à-vis de leur terrain de recherche devient de ce fait incontournable. Qui plus est, au cours des nombreuses discussions auxquelles j'ai pris part avec ces praticien.ne.s, il m'a semblé que je devais faire un effort conscient pour ne pas paraître choquée ou surprise du manque de résultats concrets ou d'initiatives en place en ce qui a trait à la valorisation de la diversité ethnoculturelle et, au contraire, applaudir au moindre signe d'efforts et de volonté allant dans ce sens. J'ai donc, dès le début de cette aventure, pris conscience des biais potentiels qui peuvent s'exercer à différentes étapes du processus de recherche.

Une première question d'ordre méthodologique s'est donc imposée à moi : comment éviter le plus possible que les données empiriques passent par le filtre d'idées

préconçues, de manière consciente ou non? Sans pouvoir vraiment contrôler l'apparition de tels biais, je me devais de trouver des stratégies pour, en quelque sorte, minimiser leur influence sur mon objet de recherche (voir la discussion méthodologique au chapitre 4). Aussi, comme on peut facilement l'imaginer, représenter ou « incarner » ainsi la diversité par le biais de mon apparence physique et mener de front une recherche sur la diversité dans les organisations a comporté son lot de défis.

Ainsi, le risque de faire office de « *police de la diversité* » auprès des entreprises qui renvoient au public une image se voulant *pro-diversité* semblait bien réel. En ce sens, bon nombre de chercheurs (Ahmed, 2012; Allen, 1998) encouragent vivement la *diversification* des équipes de recherche travaillant sur le sujet de la diversité culturelle. Bien qu'il ne fût pas possible pour moi de suivre cette recommandation, puisque le travail de thèse est un exercice qui s'effectue généralement seule, je<sup>1</sup> suis tout de même partie à la rencontre d'organisations qui s'affichaient pour la plupart comme étant très engagées face aux questions de la diversité organisationnelle, l'idée première étant d'entamer un dialogue ayant pour objectif de nourrir mes questionnements sur la question des initiatives et des programmes de diversification de la main-d'œuvre.

À partir de mes quelques tentatives entreprises pour trouver un terrain de recherche, j'ai constaté que, pour certaines organisations, l'idée de participer à une telle recherche posait des risques par rapport à la question de l'atteinte à l'image de l'organisation. C'est pourquoi l'instauration d'un climat de confiance entre chercheuse et praticien.ne est rapidement devenue une condition *sine qua non* de l'accès au terrain. Le dialogue

---

<sup>1</sup> Tout au long de cette thèse, nous utiliserons la première personne du pluriel lorsqu'il s'agira de mener une réflexion en tant que chercheur, tandis que nous utiliserons la première personne du singulier lorsqu'il s'agira de mentionner mes expériences en tant qu'individu, notamment dans le cadre du travail ethnographique.

chercheur.e-praticien.ne devenait ainsi un point central à ma démarche de recherche. J'ai ainsi pu rapidement constater que certaines questions semblaient revenir sans cesse hanter le discours des praticien.ne.s interrogé.e.s, à savoir : « Comment faire de la diversité une priorité pour notre organisation? »; « Quels moyens peut-on mettre en place pour créer un environnement plus diversifié et inclusif? »; « Comment atteindre un certain consensus sur la question et vaincre les résistances? ».

Mon questionnement de départ a donc émané d'un paradoxe constaté par l'observation sur le terrain et qui pourrait se résumer ainsi : certaines organisations reconnues comme très engagées dans les questions de diversité et d'inclusion semblent, dans les faits, avoir maille à partir avec leurs programmes et initiatives en matière de diversité ethnoculturelle. Les différences culturelles semblent, en effet, difficiles à aborder, voire même taboues, et les programmes mis en place pour les promouvoir semblent plutôt rarissimes. Ne voulant pas nécessairement fixer, dès le départ, mes questionnements autour de la question « de la résistance à la diversité en organisation », les allers-retours entre les questionnements théoriques et la mise en relation avec le terrain m'ont permis de constater que sa prise en compte allait très rapidement devenir centrale dans l'exploration de mon objet de recherche.

Il m'a semblé alors judicieux de mieux comprendre « les microfondations » de ce type de programme. J'ai donc entrepris une analyse qui est allée bien au-delà d'une simple évaluation de programme, laquelle correspond plutôt à la méthode classique dont se contentent habituellement les organisations pour décrire cette réalité et en comprendre la complexité. Il m'est vite apparu que la théorisation des formes d'appropriation et de désappropriation devait être enracinée dans des données empiriques. J'ai donc adhéré à un positionnement épistémologique empirique et inductif.

Par ailleurs, deux options se sont très vite imposées à moi. Je pouvais soit faire une étude comparative avec plusieurs organisations impliquées dans les programmes de diversité, soit étudier un cas unique plus en profondeur. J'ai finalement opté pour l'étude d'un cas unique, mais riche dans la mesure où j'ai eu la chance de suivre le déroulement d'une initiative de diversité prometteuse (sous forme de projet-pilote) avant son implantation, et ce, jusqu'à la phase finale du projet. Suivre ainsi la nature évolutive du devenir d'un programme et pouvoir comprendre ce qui peut l'amener, à certains moments, soit à sa progression, soit plutôt à sa régression, m'a permis d'avoir une vue longitudinale sur la question de l'appropriation desdits programmes.

Ces programmes, imposés par la haute direction et que l'on pourrait qualifier de *top-down*, semblaient prendre vie à travers l'engagement des membres du « *bottom-line* » de l'organisation et leur volonté de vouloir changer l'état actuel des choses. Mon intérêt s'est ainsi porté sur une organisation (nous utiliserons le pseudonyme EBF pour la nommer) qui en était à ses premiers balbutiements sur la question et n'avait pas, jusqu'ici, priorisé ce type d'enjeu. Le nouveau contexte politique, économique et social dans lequel elle baignait alors l'avait incité à revoir certaines pratiques organisationnelles. Les données de cette thèse proviennent donc de multiples sources qui couvrent la période allant de mai 2017 à décembre 2018, période durant laquelle j'ai effectué mon terrain au sein de cette entreprise.

Lors de notre recension des écrits scientifiques, le débat sur les discours du *colorblindness* et du *multiculturalisme* ainsi que l'impact de ses idéologies sur le milieu de travail a attiré notre curiosité. Nous nous sommes donc intéressée à la manière dont les employés donnaient sens à des discours qui parfois s'opposaient sur la question de la diversité culturelle. J'ai donc voulu étudier ces initiatives comme des réalités socialement

construites par les acteurs lorsqu'ils conversent à leurs propos, chacun mobilisant sa propre conception du phénomène. Les premières analyses ont démontré l'existence de plusieurs formes d'appropriation/désappropriation du programme et ce à différents stades du projet. Il m'est apparu très vite que je devais donc me livrer à une analyse minutieuse des interactions et des comptes-rendus des participants pour mieux comprendre l'appropriation de ce type de programmes.

## Introduction

Cette thèse est le fruit d'un travail de recherche collaborative qui nous a permis de suivre l'évolution d'une nouvelle initiative de valorisation de la diversité ethnoculturelle dans le cadre d'une grande entreprise parapublique canadienne que nous avons nommée EBF. Nous expliquerons en quoi consiste une recherche collaborative un peu plus loin. Nous avons suivi, pendant plus d'un an et demi, le déploiement d'un programme de parrainage destiné aux travailleurs dits « de la diversité »<sup>2</sup>. Ces derniers étaient principalement des personnes récemment immigrées au Canada et qui incarnaient pour l'entreprise une forme de diversité ethnoculturelle qu'elle voulait valoriser par l'entremise de nouvelles initiatives. Ce projet-pilote s'est décliné en plusieurs phases qu'il nous a été donné d'observer et d'analyser, à savoir : 1) la planification, 2) le recrutement, 3) l'intégration des ressources<sup>3</sup>, 4) le départ des ressources.

Par ce projet, l'organisation voulait permettre à ses employés de côtoyer des travailleurs provenant de divers horizons ethnoculturels et ainsi promouvoir la diversité et l'inclusion. Lors de la phase de planification, les gestionnaires ont eu la tâche plutôt

---

<sup>2</sup> Cette expression a été utilisée pour la première fois par Jérôme Pruneau dans son livre paru en 2015 *Il est temps de dire les choses*. Cet ouvrage traite de la situation vécue par les artistes issus de l'immigration qui viennent s'installer au Canada. Cette expression est utilisée dans ce livre pour nommer cette catégorie d'artistes et montrer le caractère « construit » de cette catégorisation.

<sup>3</sup> L'utilisation du mot *ressources* fait ici référence aux ressources humaines de l'entreprise. Les ressources humaines sont généralement considérées comme le capital humain de l'entreprise. Autrement dit, les connaissances et les compétences que les individus apportent à l'entreprise (Gouillard et Roussel, 2010). On s'entend généralement pour dire qu'une entreprise possède plusieurs types de ressources (matérielles, financières, humaines).

hasardeuse de trouver des employés, que l'on a qualifiés plus tard de « parrains-accompagnateurs », censés faciliter l'intégration des travailleurs nouvellement recrutés. Ces « parrains » étaient nommés par les gestionnaires des unités d'accueil dans le souci d'aider les travailleurs à acquérir une expérience de travail pertinente. La phase de planification a aussi nécessité un bon nombre de rencontres que nous avons aussi finement analysées (voir l'analyse au chapitre 5).

Ensuite, lors de l'étape de recrutement, les équipes se sont mobilisées pour dénicher la perle rare pour chacun des postes à combler. Les travailleurs de la diversité étaient alors temporairement embauchés pour une période de six mois. De ce fait, l'objet d'étude fut traité conjointement par l'équipe de projet et la chercheuse dans une double finalité qui était celle de l'implantation du projet pilote de diversification de la main-d'œuvre et de la production de connaissances scientifiques. Cette initiative a nécessité, entre autres, la mise en place de formations, de mentorats et de groupes de discussion sur cette nouvelle initiative de valorisation de la diversité ethnoculturelle et surtout la mobilisation d'une grande variété de discours relatifs à la diversité ethnoculturelle.

### **Survol des chapitres**

Pour les fins de cette thèse, nous avons donc étudié comment cette initiative de valorisation de la diversité ethnoculturelle s'est déployée sur une période de six mois au sein de cette grande organisation bureaucratique. Cette initiative a mobilisé la participation d'un grand nombre d'acteurs organisationnels et s'est développée dans une organisation peu familière de ce type de programme. Il y avait donc une grande part d'inconnu pour les membres de l'organisation, ce qui mettait inévitablement en relief les moments de création, de négociation et de co-construction de sens qui se manifestent dès que l'on cherche à

mettre en place une telle initiative. Les chapitres suivants ont permis d'explorer cet objet de recherche et ainsi, nous l'espérons, d'en saisir la complexité. Le premier chapitre est consacré à la présentation de quelques extraits de mon journal de terrain et offre ainsi un récit des événements clés que nous avons observés et analysés, ainsi qu'une réflexion sur mon expérience en tant que chercheuse impliquée non seulement dans l'étude, mais aussi dans la mise en place de l'initiative de diversité que nous avons étudiée.

Le deuxième chapitre de la thèse fait état de la littérature, de la problématique ainsi que des questions qui ont guidé cette recherche. La revue de littérature nous a permis, en particulier, de positionner cette étude par rapport aux articles scientifiques et ouvrages traitant des initiatives de diversité. Les questions suivantes ont ainsi guidé l'élaboration de cette revue de littérature : comment la littérature sur les initiatives de diversité comprend-elle l'importance de la communication pour la mise en place des initiatives de diversité? Comment ces études peuvent-elles contribuer à une meilleure compréhension des initiatives de diversité ethnoculturelle d'un point de vue communicationnel?

À partir de cette revue, nous avons ainsi pu identifier une lacune qu'il nous a semblé nécessaire de combler dans la somme des connaissances accumulées sur la question de la diversité dans les organisations. En effet, nous verrons que peu d'études ont porté sur *l'appropriation* ou la *désappropriation* des initiatives de valorisation de la diversité ethnoculturelle. Plus précisément, la recherche que nous avons réalisée visait donc à mieux comprendre le processus de négociation, d'appropriation ou de rejet de nouvelles normes et pratiques au cours de l'implantation d'une initiative de diversité ethnoculturelle. Comme nous le constaterons, peu d'études ont, en effet, mis de l'avant une approche communicationnelle permettant de mieux comprendre comment les participants à de tels programmes naviguent entre l'appropriation et la désappropriation de ces programmes.

Après avoir exposé notre problématique, nous présentons donc les questions qui ont guidé cette recherche doctorale.

Par la suite, nous abordons le troisième chapitre qui présente notre cadre théorique. Dans ce chapitre, nous parlons, d'une manière générale, du cadre de la performativité, un cadre qui, comme nous le verrons, permet d'analyser la mise en place d'une initiative de diversité ethnoculturelle à partir d'une approche centrée sur les actions qui la produise ou, au contraire, tente de la contrecarrer. C'est aussi dans ce chapitre que nous présentons l'approche dite constitutive de la communication organisationnelle (CCO) qui propose, entre autres par l'identification du phénomène de ventriloquie, une nouvelle manière de penser la communication dans sa dimension performative.

Le quatrième chapitre, quant à lui, traite de l'ensemble des choix méthodologiques qui ont été faits dans le but d'atteindre nos objectifs de recherche. Pour cela, nous verrons pourquoi nous avons choisi ce projet pilote portant sur un programme de parrainage professionnel. Nous le décrirons en tant que processus organisationnel et nous expliquerons comment nous avons réalisé la collecte de données. Comme nous le verrons, nous avons mené un travail de terrain d'une durée de 18 mois, comprenant l'observation du fonctionnement de l'équipe de projet et de ses actions, deux phases d'entretiens avec tous les participants au programme (managers de la diversité, gestionnaires opérationnels, conseillers en ressources humaines et travailleurs issus de la diversité ethnoculturelle), l'observation de formations sur la diversité et le suivi de rencontres avec d'autres partenaires externes impliqués dans le projet. De plus, nous développerons dans ce chapitre une dernière partie plus réflexive afin d'examiner comment notre identité de chercheuse a interagi avec notre terrain et notre travail d'observation.

Le cinquième chapitre porte sur l'analyse des données proprement dite. Nous y présentons un ensemble de vignettes descriptives. Ces vignettes prennent la forme d'extraits de réunions ainsi que de comptes-rendus des acteurs lors de la mise en place de ce projet. Finalement, dans le sixième chapitre, nous faisons état des conclusions générales de cette thèse et nous expliquons comment nous avons pu, selon nous, répondre aux lacunes identifiées dans la littérature.

Nous présenterons donc, dans la prochaine section, quelques extraits de notre journal de terrain afin de faire un tour d'horizon des évènements qui ont ponctué l'évolution de ce projet tout au long de son avancement. Ces quelques extraits devraient aussi permettre de mieux saisir notre vécu ainsi que nos réflexions durant le déroulement du projet.

# CHAPITRE 1

## Le travail de terrain comme activité réflexive

Dans ce premier chapitre, je reproduirai quelques extraits de mon journal de terrain. Il m'est, en effet, apparu opportun, à ce stade, de vous raconter la petite histoire de l'implantation d'une nouvelle initiative de diversité ethnoculturelle. Cette trame narrative permettra de retracer principalement les rencontres et les formations auxquelles j'ai assisté tout au long du déroulement du projet. En consignait ainsi mes impressions, j'ai pu prendre conscience de mes attentes, de mes espoirs et parfois même de mes propres préjugés face à la question de la diversité ethnoculturelle. La tenue d'un journal de bord s'est faite en suivant les méthodes de recueil de données propres à l'ethnographie (Neyland, 2008; Ybema *et al.*, 2009). La prise de notes quasi quotidienne s'est avérée importante pour assurer une plus grande réflexivité et une meilleure gestion des aspects relationnels induits par la recherche collaborative. Les carnets de terrain ont permis, entre autres, de prendre une certaine distance avec l'organisation et de séparer les activités propres à la recherche des activités plus opérationnelles dans lesquelles j'étais engagée. J'ai donc pu nourrir une posture plus réflexive en tenant de manière assidue ce journal de terrain dont je vous propose de découvrir les passages les plus descriptifs et peut-être les plus révélateurs.

J'ai débuté ce projet de recherche en tant qu'externe à l'entreprise. Au tout début de l'aventure, je n'avais, en effet, pas de statut à proprement parler dans la mesure où je n'étais ni une employée, ni une consultante, ni même une stagiaire. D'emblée, je n'avais pas de rôle précis, en tant qu'étudiante collaborant à ce projet, mais je devais quand même en trouver un à jouer au sein de ce groupe. Mon rôle a toutefois évolué puisque j'ai finalement occupé, au fil des mois, le rôle de stagiaire en recherche avec un mandat bien

spécifique. Pourtant, plusieurs mois après avoir débuté ma recherche, je n'avais pas encore de carte d'accès me permettant de me déplacer à ma guise dans l'édifice sans être accompagnée. Je me rendais compte que les employés étaient eux-mêmes confinés chacun à un endroit précis avec une tâche précise dans ce grand appareil bureaucratique.

Malgré tout, cet environnement ne m'était pas complètement inconnu puisque j'avais débuté ma carrière en travaillant plusieurs années en tant que fonctionnaire. J'avais donc une idée assez précise des règles et de l'environnement, disons-le, plutôt rigide auxquels j'allais être exposée. Je pouvais tout de même constater certaines différences avec les autres organisations pour lesquelles j'avais travaillé. Par exemple, il suffisait d'observer les employés courant pour la plupart d'une réunion à l'autre, d'un coup de téléphone à un autre, d'une tâche à l'autre pour constater la rapidité et l'intensité du rythme de travail de cette entreprise. Nombreux étaient ceux et celles qui semblaient pâtir de ce rythme effréné. Dans la prochaine section, je vais présenter sept extraits différents tirés de mon journal de terrain. À la suite de chaque extrait, je commenterai brièvement la scène présentée.

### **1.1 Comment implanter une nouvelle initiative de diversité ethnoculturelle**

Voici un premier extrait qui nous permettra d'en apprendre un peu plus sur l'organisation ainsi que son mode de fonctionnement.

#### **Journal de bord - Extrait 1 - Date : 7 avril 2017 - Mon entrée sur le terrain**

*Mon entrée sur le terrain de recherche s'est faite de manière très formelle avec la rencontre d'une femme très dynamique et engagée. C'est, en effet, la rencontre avec l'investigatrice de tout ce projet de diversification qui a correspondu à mon entrée officielle sur mon terrain de recherche. Femme blanche de petite taille en position d'autorité, possédant un grand bureau vitré et une secrétaire à son service, Patricia a tout*

*du portrait type du cadre d'entreprise. Elle a été mandatée par le président de l'organisation et devait, durant les mois qui ont précédé le déploiement du programme, effectuer un diagnostic et décrire l'état des lieux en matière de diversité et d'inclusion.*

*Lors de cette rencontre, elle me demande d'entrée de jeu, quel type d'implication je pourrais avoir dans le projet. On entre alors dans une sorte de phase de négociation où je dois démontrer la pertinence de ma recherche pour l'organisation. Mon acceptation au sein de l'équipe dépend donc du nombre de « bonnes réponses » que je suis capable de donner et de ma capacité à convaincre mes interlocuteurs du bien-fondé de ma démarche. Je propose de mener une série d'entretiens avec les membres de l'organisation pour évaluer leurs impressions sur le programme. J'insiste sur le fait que la recherche pourrait apporter des connaissances nouvelles à l'entreprise. Sans être une entrevue formelle, la rencontre a pris la forme d'un échange de type questions-réponses. J'avais l'impression, pendant toute la durée de la rencontre, que je devais étaler mon savoir-faire, mes connaissances et surtout présenter une opinion tranchée sur la question des différences ethnoculturelles. Il n'y avait pas vraiment de place à l'erreur, mon discours devait plus ou moins s'aligner avec l'idée que la diversité était bonne pour les affaires.*

*Elles m'ont alors présenté les différentes options que l'organisation devait considérer pour le nouveau projet de diversification de la main-d'œuvre. Je sentais, dès cette première rencontre, qu'il fallait d'ores et déjà réfléchir à certains enjeux au risque de mettre en péril le projet. Je ne faisais pas officiellement partie de l'équipe de projet et pourtant Patricia et mon informatrice (Josée) (aussi présente lors de la rencontre) m'ont demandé à plusieurs reprises mon avis sur différentes questions touchant principalement aux messages à diffuser aux employés. Par exemple : quel slogan adopter pour parler de*

*diversité ethnoculturelle au sein de l'organisation? Devrait-on mettre l'accent sur la créativité, la collectivité, la nouveauté ou la performance?*

*J'avais l'impression d'être à ce moment-là une porte-parole (ventriloque?) des minorités ethnoculturelles. Je devais parler au nom de tous les travailleurs issus de la diversité et réfléchir à ce qui pourrait leur paraître choquant. Elles semblaient considérer sans vraiment me connaître que j'étais la mieux placée pour comprendre ce qu'il fallait dire ou ne pas dire aux employés en matière de diversité ethnoculturelle. Peut-être était-ce tout simplement mon statut d'étudiante-chercheuse qui me donnait une certaine crédibilité? Ou plutôt le fait que j'incarnais finalement cette diversité que ces gens se préparaient à accueillir et à valoriser et qui, à bien y réfléchir, était déjà présente dans certaines unités de l'entreprise.*

*Il n'en reste pas moins que nous nous sommes interrogées pendant un long moment sur la direction que prendrait le programme, les critères importants, les alliés et les opposants potentiels, etc. Je me disais alors que ma participation au projet tenait plus à de la participation observante qu'à de l'observation participante, pour reprendre cette distinction classique<sup>4</sup>. Plus encore, le fait d'incarner physiquement la diversité me donnait sans contredit un statut particulier au sein du projet, statut dont je ne devinais pas encore clairement les contours.*

Comme nous pouvons le voir dans ce premier extrait, cette première rencontre ou « épisode conversationnel » fut une occasion pour négocier ma présence sur le terrain

---

<sup>4</sup> Bastien (2007) explique qu'au sein de la terminologie spécifique aux enquêtes de terrain, la notion de participation observante (PO) semble de plus en plus fréquemment préférée à celle d'observation participante (OP). Cette mobilisation traduit des objectifs différents : souligner un investissement particulièrement prolongé sur le terrain, suggérer la prépondérance de la participation sur l'observation, signaler le passage de la « participation pure » à l'observation par une « conversion à la recherche », etc.

d'enquête. Cette présence (jamais complètement acquise) a fait l'objet de plusieurs négociations tout au long de mon incursion au sein de l'entreprise (j'en discuterai plus en détail au chapitre 4). À ce stade, nous pouvons observer que c'est principalement les occasions de rencontres qui ont permis aux membres de l'organisation et moi-même de dessiner les premiers contours de ce projet-pilote.

Mais quel est l'intérêt d'étudier spécifiquement les rencontres et autres événements communicationnels prenant place entre les membres durant toute la durée du projet? La perspective communicationnelle que j'adopterai tout au long de cette thèse nous montre que les rencontres sont d'abord des activités, situées dans l'espace et le temps, par l'entremise desquelles les membres de l'organisation sont censés parfois prendre des décisions importantes en négociant et partageant leurs points de vue sur la question de la diversité ethnoculturelle en organisation. Par exemple, dans cet extrait, on voit que l'on s'interroge déjà sur le vocabulaire à employer pour diffuser des messages qui tendent à valoriser la diversité ethnoculturelle.

L'évènement communicationnel peut être ainsi d'une grande utilité pour l'analyse des phénomènes comme la diversité dans les organisations si, suivant la logique des travaux de Tarde (1895/1999), on s'appuie sur l'idée que c'est à partir du petit que l'on peut comprendre le grand. C'est dans cette optique que toutes les rencontres de travail doivent être appréhendées comme incarnant et participant d'un processus beaucoup plus large qui dans notre cas, prendra la forme de la mise en place d'une nouvelle initiative de diversité ethnoculturelle. Comme j'essayerai de le montrer, ce processus a inévitablement suivi une trajectoire particulière pour ainsi prendre plusieurs formes et directions qui ont été altérées et influencées par ce qui a été dit et discuté au cours de ces rencontres.

De plus, le fait d'incarner la diversité n'était pas un élément banal et cela a eu une incidence certaine sur le déroulement de certaines rencontres. Mais que signifie incarner la diversité? Pour certains auteurs, il s'agit d'une question qui, dans une certaine mesure, pourrait paraître troublante (voir Ahmed, 2009) et à laquelle il faut donc réfléchir sérieusement lorsque, comme chercheuse, on devient aussi collaboratrice dans un projet de diversification de la main-d'œuvre. En effet, mon arrivée sur un terrain d'enquête peut être interprétée, par les représentants mêmes de l'organisation, comme une preuve d'engagement de leur entreprise envers la diversité et le signe d'un changement à venir.

Pourtant, il en est souvent autrement pour la chercheuse. Cette dernière peut, en effet, avoir l'impression de se retrouver sur un terrain glissant ou d'entrer dans une zone trop personnelle, voire intime, dans la mesure où le corps même de la chercheuse devient soudainement exposé et contribue à construire une certaine image du projet. Tout un travail émotionnel (Hochschild, 1979) vient également avec ce rôle, un travail qui pourrait facilement être passé sous silence. Ainsi, à certains égards, l'emballement que peut parfois exprimer la chercheuse dans certaines circonstances peut devenir une marque, voire même une condition d'adhésion au projet de diversification dans son ensemble (Ahmed, 2009).

Nous verrons tout cela dans le détail dans la section consacrée à la méthodologie (voir chapitre 4). Pour le moment, abordons plutôt un deuxième extrait issu de mon journal de terrain que je reproduis ici. Il s'agit d'un résumé de mes impressions sur ma première rencontre avec l'équipe chargée de la coordination du projet. L'équipe de projet initiale était composée d'une conseillère en ressources humaines, de deux gestionnaires ainsi que d'une conseillère provenant d'une même unité opérationnelle. Cette équipe sera appelée à se modifier tout au long du processus selon les besoins de l'organisation. Bien avant que l'initiative ne prenne forme au sein de l'entreprise, une série de rencontres avaient été

nécessaires et déclarées souhaitables par les membres d'équipe. Ces rencontres furent, sans contredit, des moments privilégiés où les participants ont, avec la chercheuse, tenté de comprendre ce qui faciliterait cette démarche ou, au contraire, la rendrait plus ardue et moins fluide à certains moments.

**Journal de bord - Extrait 2 – Date : 20 avril 2017 - Première rencontre avec l'équipe de projet**

*Je suis assez fébrile, nous sommes le 20 avril 2017 et je dois faire une première séance d'observation et d'enregistrement de la toute première rencontre avec l'équipe responsable de l'implantation du projet-pilote. Il s'agit d'une petite équipe de cinq personnes. Nous n'avons pas encore fait les présentations, mais je connais déjà mon informante (qui est aussi conseillère en ressources humaines), car je l'ai déjà rencontrée à quelques reprises. Cette rencontre revêt à mon sens une allure plus officielle. Je me rends compte que je ne fais pas partie de ce groupe, mais que je joue plutôt le rôle d'une accompagnatrice qui devra le suivre dans cette aventure.*

*Quand on prend part à une initiative touchant à la diversité et à l'inclusion, il est toujours intéressant de s'attarder aux différentes identités sociales des personnes responsables du projet. Pourquoi? Il me semble que cela touche invariablement à la crédibilité du programme. Qui peut devenir porte-parole d'une telle initiative? Un homme, une femme, une personne racisée? On peut se demander si les personnes présentes ont le vécu ou l'expérience nécessaire pour comprendre les enjeux d'intégration et de discrimination. Bien que ces questions restent sans réponse pour le moment, je trouve plutôt naturel de me les poser à ce moment-là.*

*Il est maintenant 11h, la rencontre aurait dû débuter maintenant dans une petite salle de réunion que mon informante a réservée à cet effet. Cette réunion ne doit, par ailleurs, pas dépasser une heure. Mon informante m'informe de l'importance de respecter le temps de chacun et surtout des gestionnaires qui sont très occupés. Une des gestionnaires accuse un retard de quelques minutes. Il semble qu'elle se soit trompée de lieu. Les employés doivent, en effet, naviguer entre plusieurs édifices lorsqu'ils doivent se rendre à des rencontres. Elle fait finalement son entrée et l'autre gestionnaire attendue fait aussi son apparition, accompagnée d'une de ses employés.*

*Après un rapide tour de table, je constate que le groupe que j'observe est composé majoritairement de femmes : une femme racisée et deux non racisées. Je me demande s'il s'agit d'un ratio acceptable pour permettre une diversité d'idées et de propositions pour le projet. Je me rends compte que l'on pense souvent la diversité en termes de ratio, de nombre ou de quota lorsque l'on n'a pas d'autres éléments sur lesquels s'appuyer. Il y a aussi un homme blanc, en position d'autorité par rapport aux autres participants. Je me mets à penser au fait qu'il n'est pas rare que les hommes se trouvent en minorité dans ces types de projets dans la mesure où lesdits projets ont tendance à interpellier un peu plus les femmes, souvent victimes elles-mêmes de traitement différencié dans les entreprises.*

*Cette rencontre est importante puisqu'elle est censée donner le ton pour la suite. Outre la répartition des rôles de chacun, cette réunion sert aussi de coup d'envoi pour le projet, principalement pour le public interne de l'entreprise. Les questionnements fusent de toute part et touchent principalement à la manière dont on devrait procéder, aux stratégies à adopter et au niveau d'engagement de chacun. En tant que chercheuse, j'engage aussi un premier dialogue chercheur-praticien. Par ailleurs, un lancement en grande pompe est prévu ultérieurement pour le public externe. Après une heure de*

*discussion, le petit groupe se fait interrompre par un autre employé ayant réservé la salle de rencontre pour midi.*

La lecture de ce deuxième extrait renforce l'idée suggérée précédemment : suivre et comprendre la trajectoire d'une initiative de diversité ethnoculturelle, c'est avant tout s'attarder aux événements communicationnels qui la traversent et, d'une certaine manière, la constituent. D'ores et déjà, la communication semble prendre une place importante dans le bon déroulement du projet. Bien que la tenue de ce type de réunions de planification fasse souvent partie d'un ensemble de procédures organisationnelles préétablies et normalisées, il n'en reste pas moins que sans l'existence de ces espaces dialogiques d'échange, il est peu probable, et même pensable, qu'une telle initiative puisse se déployer et voir le jour. Qui plus est, comme Boden (1994) nous l'explique, les rencontres qui prennent place dans l'organisation constituent en elles-mêmes « the moments, myths and through time, the very structuring of the organization. » (p. 8). Je pars donc de la prémisse que les initiatives de diversité ethnoculturelle sont construites et reproduites par différentes activités de communication (Ahmed, 2012).

Dans le même ordre d'idées, une organisation travaillant dans l'objectif de diversifier sa main-d'œuvre par le biais de programmes et d'initiatives est aussi une organisation désirant communiquer à ses membres un certain nombre d'idées. Ces espaces d'échanges ouvrent ainsi la porte à des discussions (parfois houleuses) sur les différences culturelles. En effet, ces différences et la manière de les appréhender sont bien souvent à l'ordre du jour lorsqu'on aborde la question de la diversité ethnoculturelle. C'est ainsi qu'elles peuvent rendre le projet légitime en étant prises en compte par les participants ou, au contraire, être volontairement ignorées. Il n'en reste pas moins que ce que nous verrons

tout au long de cette thèse, c'est que c'est bien par le biais de discussions, parfois très animées, que les acteurs en viennent à créer un sens nouveau à ce projet.

À la lumière des théories contemporaines de la communication organisationnelle (Taylor et Van Every, 2011), on pourrait aussi affirmer que sans communication, les acteurs ne seraient pas en mesure de mettre en place un tel processus organisationnel et en définitive de s'organiser autour des questions qui les préoccupent. Ces approches invitent donc les chercheur.e.s à se pencher *de facto* sur l'analyse des réunions, rencontres et conversations prenant place lors de la mise en place d'un projet ou d'une nouvelle initiative organisationnelle, et ce afin d'observer la façon dont cette initiative se manifeste « pour une autre prochaine fois », pour reprendre l'expression du sociologue Garfinkel (1967).

C'est lors des premiers échanges entre les praticien.n.e.s et la chercheuse que les rôles respectifs sont, par ailleurs, plus clairement définis et qu'une série de réflexions sur la place de la chercheuse dans un projet collaboratif sont entamées. L'attribution des rôles permet aussi à chacun d'entrevoir la nature de cette collaboration dans le projet ainsi que les étapes nécessaires à la co-construction d'un objet de recherche. On peut donc dire rétrospectivement que ce projet de recherche est né, d'une part, du désir manifeste d'une organisation de devenir plus diversifiée et inclusive et, d'autre part, de mon propre désir de recherche dans ce domaine. C'est la rencontre entre ces deux pôles qui a donné naissance à un projet de recherche de type collaboratif où les retombées pour les deux communautés (chercheur.e.s et praticien.ne.s) doivent être envisagées (Desgagné *et al.*, 2001; Yerly et Kappeler, 2015), avec l'espoir que ce type de recherche contribue simultanément aux connaissances en sciences sociales et à l'action en société et, dans ce cas-ci, à la vie quotidienne d'une organisation (Argyris *et al.*, 1985).

Les travaux liés aux démarches de recherche collaboratives et participatives insistent sur la rupture avec l'idée selon laquelle les méthodes de recherche en sciences sociales devraient être empruntées au modèle scientifique des sciences exactes, rejetant également l'idée que les chercheurs puissent analyser et interpréter mieux que les acteurs sociaux eux-mêmes les phénomènes organisationnels qu'ils vivent sur une base quotidienne. Une recherche de type collaborative nécessite dès lors une méthodologie participative qui prend en compte, dès le début du projet, les perturbations provoquées par la présence de la chercheuse au sein de l'entreprise (par exemple, lors des rencontres de travail). Cette présence peut-être d'autant plus perturbante que la chercheuse incarne, comme on l'a précisé plus tôt, une certaine diversité et qu'elle entretient des interactions régulières (face à face, téléphone et courriels) avec les participants au projet de diversification. Aussi, lors de ce type de rencontre entre chercheuse et praticien.ne.s, ce qui revient très souvent dans leurs échanges, c'est la question de la pertinence de la recherche pour l'organisation, ce qui m'a amenée à réfléchir à cette question tout au long de mon enquête.

Pelz (1978) propose ainsi une typologie qui permet de distinguer la pertinence *instrumentale, conceptuelle et symbolique* de la recherche. La pertinence instrumentale, par exemple, consiste en l'identification de leviers ou tremplins pour l'action dont les membres de l'organisation peuvent se servir. La pertinence conceptuelle consiste, pour sa part, en la possibilité, pour les membres de l'organisation, d'utiliser des grilles de lecture et d'analyse de leur environnement proposées par les chercheurs, parfois sous forme de recommandations/suggestions. Quant à la pertinence symbolique, celle-ci concerne la légitimation des pratiques existantes, comme la diffusion et la légitimation de bonnes pratiques. Les pertinences de la recherche collaborative peuvent ainsi parfois servir de

monnaie d'échange pour justifier, en quelque sorte, une présence quotidienne sur le terrain d'enquête.

Ainsi, tout au long de cette collaboration de recherche, j'ai dû non seulement démontrer « les pertinences » de la recherche, mais, comme nous le verrons un peu plus loin, composer avec certains enjeux institutionnels, ainsi que des intérêts divergents qui entraient en jeu dans la production de connaissances scientifiques. Observons maintenant d'un peu plus près ce qui se passe lors de la deuxième rencontre avec l'équipe de coordination qui a eu lieu quelques semaines après la première rencontre.

**Journal de bord - Extrait 3 - Date : 4 mai 2017-** Deuxième rencontre de l'équipe responsable du projet

*Aujourd'hui, la rencontre de travail a lieu dans un autre édifice. C'est le lieu de travail d'un des gestionnaires impliqués dans le projet, un gestionnaire que je nommerai Jacques. Cela fait presque un mois que je n'ai pas eu de contact avec les membres de l'équipe de projet. J'ai tout de même des contacts réguliers avec mon informante (Josée). Je suis donc très contente de participer à cette rencontre et d'établir avec eux un deuxième contact. Jacques avait déplacé la rencontre qui était prévue le mardi pour jeudi, car il avait un empêchement. Il décide finalement que la rencontre aura lieu à l'édifice où se trouve son lieu de travail.*

*Je prends l'ascenseur et je me dirige au 4<sup>e</sup> étage de l'édifice. Je remarque que les bureaux sont répartis sur deux étages, 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup>. Je dois normalement attendre que l'on vienne m'ouvrir la porte puisqu'il y a un système de sécurité à l'entrée, mais je décide d'entrer puisqu'au moment de mon arrivée, une employée ouvre la porte d'entrée pour sortir. Je balaye les lieux du regard et je me rends vite compte qu'il y a bien une centaine*

*d'employés et qu'il me sera impossible de me retrouver dans ce labyrinthe de cubicules gris. Je me demande si je dois attendre les autres membres de l'équipe de projet à l'intérieur. Puis je décide plutôt de sortir et d'utiliser le téléphone se trouvant à l'entrée. Je consulte le bottin affiché et je trouve le numéro de Jacques. Jacques répond et dit qu'il va venir me chercher à l'avant. Je patiente une petite minute et il se présente à l'entrée.*

*Il porte un veston et une cravate comme la dernière fois. Cela doit être le code vestimentaire pour les cadres et les gestionnaires de cette entreprise. Je ne sais pas si je dois lui serrer la main puisqu'il ne fait pas de geste en ce sens. Je décide de ne pas le faire. Après quelques mots de salutation, il marche devant moi pour me montrer la direction. Il n'est pas très jasant et il ne fait aucun effort pour engager la conversation. Il marche devant moi d'un pas rapide. Soit il est pressé, soit il marque implicitement sa position d'autorité en m'imposant son rythme accéléré. Par la suite, il me montre la salle de réunion et m'annonce qu'il va revenir dans quelques minutes, me laissant libre d'explorer cette salle pour le moins gigantesque.*

*Je regarde autour de moi, il s'agit d'une grande salle de rencontre avec de grandes chaises en cuir et un écran de télévision géant. Il y a aussi de grandes fenêtres, ce qui fait que la salle est très éclairée. Selon moi, elle doit être utilisée pour les comités de direction ou les rencontres avec les cadres ou gestionnaires. Les participants à la rencontre ont même mentionné que c'était assez rare qu'on utilise cette salle pour des rencontres comme celle que nous nous apprêtons à avoir. Quel contraste avec la dernière fois où l'étroitesse des lieux nous donnait un sentiment de rapprochement.*

*Après cette brève analyse des lieux, je décide de me mettre à l'aise. Je sors mon ordinateur portable et m'installe. L'autre gestionnaire que je nommerai Nancy est la*

*première à arriver après moi. Elle se place en face de moi, de l'autre côté de la table. Elle porte une veste fleurie pour l'occasion. Elle n'est pas très souriante (préoccupée peut-être?), mais elle semble ouverte à discuter un peu. Pour briser le silence, je lui demande si elle a eu des nouvelles par rapport à l'avancement du projet dans son unité. Elle me répond que non, mais qu'elle a commencé à en discuter avec les autres gestionnaires lors du dernier comité de gestion. Elle précise aussi que les gens avaient beaucoup de questions concernant la mise en place du projet et surtout sur sa structure financière (qui serait responsable de déboursier pour ce projet?). Elle me dit que, selon elle, ce projet pourrait s'arrimer parfaitement à un besoin urgent en ressources humaines dans son département.*

*La conseillère en ressources humaines (que j'ai nommée Josée) arrive peu de temps après. Elle porte une robe fleurie et une petite veste en coton. Elle semble plus décontractée que les deux autres gestionnaires. La rencontre débute alors officiellement et nous faisons un premier tour de table. Les personnes présentes tentent de voir comment elles vont organiser le plan de projet. Jacques nous dit alors qu'il a parlé à sa patronne et que finalement, ce n'est pas son employée qui sera responsable de ce plan. Selon lui, sa confection sera prise en charge par les services corporatifs et non pas par les unités opérationnelles. C'est un revirement de situation pour Josée, la conseillère en ressources humaines, qui devra finalement prendre en charge ce plan. Je lui propose mon aide pour la mise en forme. Jacques mentionne aussi qu'il ne pourra pas toujours être présent et que son employée assistera aux rencontres à sa place. Ce que je perçois comme une forme de désinvestissement à ce stade très précoce du projet est peut-être aussi une manière de faire, propre aux gestionnaires de l'organisation.*

*Nancy quitte temporairement la rencontre au bout de 40 minutes, car elle doit rappeler quelqu'un. Jacques en profite pour nous parler de certains points de désaccord*

*qu'il a avec elle, entre autres, sur le fait d'harmoniser les programmes aux grandes vagues de besoin de main-d'œuvre de son département. Il explique que son équipe est habituée à accueillir des stagiaires étudiants. C'est drôle que la question des stages revienne tout le temps. Autant les acteurs veulent différencier ces programmes des stages traditionnels, autant le point de référence reste quand même les stages d'étudiants. Finalement, la rencontre prend fin et Jacques quitte la salle.*

*Je commence à discuter avec Josée, puis Nancy revient et on lui explique ce qu'on a déterminé pour la prochaine fois. Initialement, la rencontre était prévue pour durer 1h30, mais finalement, Jacques et Nancy ont voulu l'écourter. Josée a trouvé qu'ils étaient pressés. La question du temps revient ici. Moi aussi j'ai ressenti la même chose lors de mes premières rencontres. Sauf que cette fois-ci, c'est Josée qui ressent cet empressement à mettre fin à la rencontre. Est-ce que cet empressement trahit un manque d'intérêt pour ce projet ou tout simplement un horaire chargé? Aussi, Jacques et Nancy proposent que le projet-pilote se fasse uniquement dans leur département. J'ai des doutes à ce sujet. Est-ce la meilleure façon de procéder? Josée me dit aussi brièvement, après la rencontre, que les ressources qui lui ont été allouées pour le projet n'auront pas, pour le moment, des tâches concrètes à effectuer. J'aperçois ici une petite déception, car la dernière fois, elle me disait combien elle était contente d'avoir autant de ressources. Les ressources sont là, mais ne seront pas allouées comme il était convenu au départ. Il y a eu une redéfinition des rôles de chacun lors de cette rencontre.*

Tout au long de ma démarche, mon hypothèse de base a été de considérer qu'une initiative de diversification n'est pas uniquement un processus dicté et contrôlé par la gestion, mais aussi le produit d'échanges dialogiques. Les nombreuses rencontres auxquelles j'ai participé ont eu lieu dans des endroits très différents. Le choix du lieu

semblait plus ou moins important, mais quand même porteur d'un certain message. Ce lieu semblait nous dire, par exemple, que ce projet revêtait tantôt une grande importance (ce qui fut le cas cette fois-ci dans la mesure où la réunion s'est déroulée dans la salle exécutive), tantôt une importance moyenne (lorsqu'elle se passait dans une plus petite salle).

J'ai assisté à toute une série de rencontres où les interactions étaient bien plus qu'un simple échange d'informations. Ce que je vais tenter de montrer, par ce travail de recherche, c'est aussi comment, par le biais de discussions et de négociations, les participants au programme en arrivent à donner progressivement du sens au phénomène même de la diversité ethnoculturelle dans l'organisation. Les nombreux échanges, comme nous allons le constater dans le chapitre 5, deviennent ainsi un lieu où les idées et les différentes interprétations se confrontent pour ainsi orienter et guider l'action des membres tout au long du processus. Les participants sont ainsi amenés à s'organiser, les réunions devenant alors un terrain propice pour la coordination des actions entourant l'initiative.

Les acteurs tentent ainsi de coopérer pour assurer le bon déroulement du projet, soit en proposant des idées, soit en s'attribuant un rôle spécifique. L'approche qui sera développée dans cette thèse m'amène à penser que cette coopération, dès lors qu'elle est affirmée, est aussi « actée » (Gramaccia, 2007). Comme le souligne Taylor (1993), l'organisation existe, en effet, si les membres reconnaissent les engagements qu'ils contractent les uns envers les autres. C'est ainsi que s'organiser c'est aussi établir des relations. Par conséquent, toute forme de désengagement peut mettre en péril l'existence même du projet de diversification.

Au-delà de la question de la coopération, nous allons voir, dans l'extrait suivant, comment les acteurs construisent progressivement le sens du projet qu'ils entreprennent à travers la question des mots qu'il déclare devoir utiliser pour en parler. Ils se questionnent, en effet, souvent sur les bons mots à utiliser pour diffuser l'information, comme nous l'avons déjà vu dans le premier extrait, mais aussi pour communiquer entre eux sur la question de la diversité. Les nombreux échanges permettent ainsi de construire un sens (Weick, 1995) là où une bonne dose d'incertitude règne. Dans l'extrait suivant, les acteurs tentent ainsi de *nommer* les diversités ethnoculturelles dans le cadre du projet.

**Journal de bord – Extrait 4 - Date : 27 juin 2017 - Troisième rencontre avec l'équipe de projet**

*Hier a eu lieu une rencontre avec l'équipe de projet. Josée (RH) et Marie (conseillère) étaient au rendez-vous ainsi qu'une stagiaire venue en tant qu'observatrice et qui accompagnait Marie à cette rencontre. Josée voulait nous montrer la présentation qui sera faite aux gestionnaires ainsi qu'aux parrains. Elle a projeté la présentation sur un écran de télévision et nous avons donné nos commentaires. Marie a suggéré alors de changer le terme « mentorés » utilisé dans la présentation pour désigner les travailleurs issus de la diversité (désignant les travailleurs qui seront accompagnés par des parrains) et de le remplacer par le terme « travailleurs ». Elle pense, en effet, que le terme « travailleur » favorisera l'intégration des nouveaux venus. Elle mentionne que les autres membres de l'organisation qu'elle côtoie demandent souvent comment il faudra nommer ces nouveaux employés : des stagiaires, des travailleurs, des parrainés?*

Dans ce court extrait, on voit les membres de l'équipe de projet réfléchir à la manière de « catégoriser » les nouveaux membres qui se joignent à l'organisation. Sacks

(1972), que l'on associe au champ d'études de l'analyse de conversation, a ainsi défini la nature performative de ces catégorisations sociales. Pour cet auteur, les acteurs sociaux emploient, en effet, plusieurs catégories pour désigner le monde qui les entoure, ce qui a, bien évidemment, des effets significatifs sur la manière dont se met en scène la situation dont ils parlent. Comme nous le verrons plus loin, *dans le chapitre 5*, l'approche conversationnelle de Sacks nous amène à voir la mobilisation de catégorisations sociales comme un élément clé des performances conversationnelles.

Il est alors intéressant d'analyser la façon dont les membres d'une organisation s'expriment lorsqu'ils parlent des nouveaux travailleurs, qu'ils associent à l'incarnation de la diversité ethnoculturelle de l'entreprise. Plus encore, nous verrons que c'est la construction commune de normes, de principes et de valeurs pendant les discussions et conversations qui nous renseigne sur la manière dont les membres s'organisent autour de la question de la diversité ethnoculturelle. On voit dès lors que les échanges permettent de produire et reproduire de nouvelles connaissances sur le monde et sur l'organisation.

Si les trois premiers extraits du journal de bord sont centrés sur les rencontres de planification de l'équipe de projet, dans les deux prochains extraits, je présenterai plutôt les formations en diversité, qui sont aussi une part importante du projet et qui font intervenir d'autres participants, à savoir les gestionnaires et les accompagnateurs. Dans un premier temps, il y a la formation des gestionnaires (extrait 5) et, dans un deuxième temps, la formation des parrains accompagnateurs (extrait 6). Voyons maintenant ces deux extraits que je reproduirai l'un à la suite de l'autre, pour ensuite les commenter.

**Journal de bord – Extrait 5 - Date : 5 octobre 2017 - Formation des gestionnaires dans le cadre du programme**

*Je suis la première arrivée à la réception de l'édifice. Je m'installe sur un des fauteuils avec un café quand la formatrice, que j'appellerai Julie, vient à ma rencontre, café à la main, elle aussi. C'est une femme d'un certain âge, je dirais début de la soixantaine. Elle me fait la bise et on se met à parler un peu du programme. Je lui demande comment elle a trouvé la préparation de cette formation et elle me répond qu'elle a fait de son mieux, car, selon elle, la formation est trop courte et ne durera qu'une heure et demie. Les formatrices semblent déçues que l'entreprise n'ait pas voulu accorder plus de temps à cette activité, qu'elles jugeaient pour leur part très importante.*

*Elles ont mentionné à plusieurs reprises qu'il fallait plus qu'une heure et demie pour faire comprendre aux gestionnaires les défis qu'ils peuvent rencontrer lorsqu'ils seront amenés à superviser les « employés de la diversité », dans ce cas-ci, issus de l'immigration. Au début, il leur avait été alloué une plage de trois heures qui a finalement été raccourcie de moitié. Il semblerait que ce soit, une nouvelle fois, par souci d'économie de temps. La raison invoquée par mon informante, c'est qu'on ne veut pas trop en mettre sur le dos des gestionnaires. Ironiquement, les gestionnaires eux-mêmes n'ont pas été consultés lors de la prise de cette décision.*

*L'autre consultante arrive et on se fait aussi la bise. Elle prend place sur l'un des fauteuils. Josée arrive quelques minutes plus tard en nous disant que la sonnerie de son cellulaire n'était pas activée et qu'elle espère que nous n'avions pas tenté de la joindre. Elle change de souliers et nous parle d'un petit problème que rencontre l'entreprise. Certaines informations erronées circulent dans les médias à propos de son rapport à la*

*diversité ethnoculturelle. Cela semble la préoccuper. Elle parle d'une crise qu'elle doit gérer avec son équipe pour, selon elle, rectifier les faits. Cela ne touche pas directement l'initiative qu'elle tente de mettre en place, mais cela concerne tout le travail sur la diversité que l'entreprise fait depuis plusieurs mois déjà.*

*Par la suite, Amélie vient nous accueillir à l'entrée. Elle est un peu perdue et cherche la salle de réunion. Elle finit par la trouver et nous y conduit. Une des gestionnaires, Isabelle, vient alors nous rejoindre dans la salle de rencontre, alors que les autres participants arrivent presque au même moment. La formation débute à 10h30. Isabelle est une petite femme blanche assez énergique, elle a les cheveux blonds. Elle nous parle un peu de l'accueil qu'elle a réservé aux employés de la diversité entrés en poste depuis lundi. Elle est la première à les accueillir dans le cadre du programme. Elle semble très enthousiaste. Elle dit que tout va bien jusqu'à maintenant sauf pour les accès informatiques qui tardent un peu.*

*Lors du tour de table, elle nous annonce qu'elle a accueilli les travailleurs issus de l'immigration comme elle accueille habituellement les stagiaires. La différence pour elle, c'est que les accompagnateurs doivent leur donner un peu plus « d'encadrement ». Elle nous dit que, pour elle, ça a vraiment « cliqué en entrevue », même si les employés ont, selon elle, deux profils différents (l'un plutôt réservé, dit-elle, et l'autre un peu moins). Elle dit que, pour le moment, ça se déroule très bien. Ses stagiaires seront suivis aux deux semaines pour s'assurer qu'ils réussissent avec succès la période de probation prévue à la fin du programme.*

*Yvan, un homme blanc dans la cinquantaine, arrive à son tour. Il n'y a finalement que deux gestionnaires qui ont confirmé leur participation à la formation. Les participants*

*semblent très réceptifs aux différents messages qu'on veut leur transmettre. La formation débute par un exposé sur le parcours migratoire, puis les formatrices nous montrent les différents niveaux de la culture, selon le modèle de Edgar Schein. Elles posent alors une question aux participants : Qu'est-ce qui est moins évident dans la culture de l'entreprise et qu'est-ce qui est de l'ordre de l'implicite? Les formatrices mentionnent, par ailleurs, que les immigrants vivent un grand stress, ce qui amène Yvan à dire qu'il a une grande responsabilité entre les mains et que les gestionnaires manipulent des cordes sensibles (en faisant référence à un travailleur de la diversité qui tente de sortir d'une certaine précarité). Il mentionne que « ça peut être pesant ».*

*Lors de son tour de parole, Yvan annonce que le futur travailleur devra intégrer une équipe de 12 personnes tissées serrées et qu'il y a déjà une superbe synergie dans son équipe. Il nous informe aussi que le contexte d'accueil est difficile puisque l'équipe est très occupée par différents projets et qu'elle est très axée sur les résultats. Cependant, il précise qu'il sait qu'il doit être réaliste face aux compétences de la nouvelle personne embauchée. Il trouve que c'est quand même un contexte idéal pour cette « expérience » et déclare qu'il a été surpris de la qualité des CV. Plusieurs d'entre eux correspondaient, en effet, à ce qu'il avait demandé, même s'il n'était pas présent aux entrevues. L'élément clé, pour lui, semble être la productivité.*

**Journal de bord - Extrait 6 - Date : 20 octobre 2017 - Formation des parrains**

*Aujourd'hui a eu lieu la deuxième formation du programme. À cette formation étaient présents trois parrains : Francis, Martin et Dominique, soit trois employés chargés d'accompagner les employés nouvellement arrivés « de la diversité ». Cette formation a lieu peu après l'arrivée de ces derniers. L'un des parrains, Francis, est un homme blanc*

*d'environ 50 ans, un peu nerveux, qui vient nous ouvrir la porte et nous guider vers la salle de réunion. Par la suite, les deux autres parrains arrivent et se présentent en serrant la main de chaque membre de l'équipe. Il s'agit également de deux hommes blancs dans la mi-quarantaine.*

*La formation débute alors que les deux formatrices dressent un court portrait du parcours migratoire. Elles tentent ainsi de montrer les différences qui existent entre les employés qui sont typiquement à l'emploi de cette compagnie et les employés dits de la diversité. Ce que je trouve intéressant, c'est de voir les attentes de chaque parrain envers la personne dont il est responsable au sein de l'organisation responsable de l'accueillir. On voit surtout que les parrains font plusieurs tentatives pour montrer que le programme n'a finalement que peu d'impact sur leurs activités quotidiennes. Les parrains s'attendent à ce que le nouvel employé issu de la diversité soit « fonctionnel », « capable de s'adapter aux réalités de l'entreprise » et qu'il puisse se comporter comme « n'importe qui ».*

*Bien que la question des différences culturelles soit mise de l'avant par les formatrices, ces différences ne semblent pas être problématisées par les participants dans la mesure où la plupart d'entre eux n'en parlent pas ouvertement durant la formation. Je note quand même l'intervention d'un parrain qui mentionne qu'il a dû s'ajuster dans la mesure où certaines différences culturelles l'on amené à réfléchir sur certaines façons de faire. Il déclare ainsi : « Il y a de quoi qui me saute aux yeux, on court, on se branche, on oublie de dîner, j'ai vu Edwine, elle a l'habitude de dire bonjour, moi je ne fais pas le tour ».*

*Le parrain décrit ainsi les changements qu'il a effectués face à sa routine du matin. Habituellement, lorsqu'il se présente au bureau, il va directement travailler sur son*

*ordinateur. « Il se branche » et peut dîner dans son bureau sans se soucier des autres. C'est une façon de faire qui est adoptée, semble-t-il, par la plupart des employés de son secteur. Cependant, l'employée qu'il a accueillie dans le cadre du programme agit d'une manière complètement différente et prend le temps de dire bonjour à tout le monde avant de commencer sa journée. Le parrain attribue ainsi cette différence de comportements aux différences culturelles. Il déclare, par la suite, qu'il va prêter une attention particulière à sa manière de communiquer avec les nouveaux venus et qu'il va aussi sensibiliser son équipe à ces différences culturelles. Comme il le précise : « Je vais dire de faire attention dans le langage, les communications parfois ça brasse, il faut sensibiliser l'équipe de projet ». Les parrains se demandent aussi de quelle manière ils devraient nommer les nouveaux venus.*

*Lorsque les formatrices insistent pour parler des différences, je perçois même un peu d'agressivité de la part d'un des participants qui semble résister tant bien que mal à leurs prises de position. Je sens alors un grand malaise dans la salle. Comment réagir? Le parrain accompagnateur insiste sur le fait « qu'il n'y a pas de différences, si tu connais ton métier » et surtout que dans son équipe, « tout le monde est 100 % égal et qu'il n'y a pas de discrimination ». On y parle aussi des inquiétudes et des préoccupations des parrains-accompagnateurs. Un des parrains a ainsi peur de manquer de temps pour encadrer suffisamment sa ressource « pour lui tenir la main ». On parle surtout de productivité, du besoin d'être efficace dans cette démarche d'intégration.*

Ces deux extraits de formation à la diversité illustrent comment ce type d'initiatives fait ressortir des tensions plus ou moins palpables et qui surgissent souvent au cœur des échanges et discussions. On voit ainsi que le processus de diversification permet à différents types de discours de s'élaborer. Dans le *chapitre 5*, j'aborderai, à ce propos, les

tensions que j'ai été en mesure de répertorier. Celles-ci ne sont généralement pas exprimées explicitement, mais elles montrent comment différentes perspectives portant sur la diversité peuvent se confronter. Nous verrons que par un processus d'ajustement permanent, les acteurs parviennent parfois à dissiper leurs divergences ou, au contraire, renforcent leur position de départ en donnant plus de poids à leur propos.

Pour McClellan et ses collaborateurs (2012), parler de diversité dans le cadre d'un programme d'intervention, c'est aussi dévoiler des logiques particulières et implicites. Par exemple, pour certains, une plus grande diversité au sein des entreprises devrait permettre à celles-ci d'atteindre plus facilement différents objectifs opérationnels, tandis que pour d'autres, cette diversité est encouragée plutôt dans un souci d'égalité et de justice sociale. C'est un peu ces deux logiques que je vois s'affronter dans le deuxième extrait. Nous y reviendrons.

Pour en finir avec la présentation des extraits de mon journal de bord, je vous présente deux derniers épisodes, l'un montrant ma participation à un dîner officiel offert aux participants et l'autre en rapport avec une rencontre avec l'équipe de projet.

**Journal de bord – Extrait 7 - Date : 7 février 2018 - Dîner officiel avec les participants**

*Hier, j'ai assisté au dîner des participants au projet. Autour de la table se trouvaient toutes les personnes impliquées. Il s'agissait essentiellement des gestionnaires, des parrains, des conseillers en ressources humaines, du porte-parole du projet, du concepteur du projet et des travailleurs dits de la diversité. C'est la première fois que tout ce beau monde se retrouve autour de la table pour partager un repas. On nous a reçus dans une grande salle de rencontre et on nous a donné des boîtes à lunch bien garnies. Ce fut une réunion très agréable, tout le monde donnait son opinion sur le programme et/ou*

*livrait un témoignage. Ce que j'ai trouvé intéressant, c'est de constater à quel point les parrains semblaient maintenant attachés aux personnes qu'ils accompagnaient. Ils ont clarifié leurs positions dès le début du dîner : il faudrait garder les ressources plus longtemps et leur offrir un poste permanent.*

*La porte-parole du projet semblait aussi contente de faire la connaissance des travailleurs issus de la diversité, qu'elle rencontrait pour la première fois, même si le programme tire bientôt à sa fin. Certains témoignages étaient émouvants, surtout venant de la part d'une des travailleuses de la diversité qui a presque versé des larmes en parlant des difficultés qu'elle avait rencontrées pour se trouver un emploi. C'est une réalité que peu de personnes présentes autour de la table semblaient connaître. Aussi, la conceptrice du projet, très inspirée par le discours de Michelle Obama auquel elle avait assisté la veille, a fait un petit exposé sur « l'homme blanc qui doit laisser sa place aux personnes dites de la diversité », ce qui a causé un petit malaise dans la salle à la fin du dîner.*

Comme nous pouvons le remarquer dans le précédent extrait, il n'est pas toujours évident de parler des différences et les rencontres sont souvent chargées d'émotions. Ce dîner se voulait une occasion pour les participants au projet de se rencontrer dans un cadre plus informel et de dialoguer sur l'expérience vécue dans le contexte du programme. Ce groupe de personnes forme un collectif à l'intérieur d'un plus grand collectif, soit l'entreprise qui les accueille. Bien que ce regroupement de personnes soit souvent morcelé, étant donné que les rencontres se font généralement en sous-groupe, il n'en reste pas moins que ces membres participent tous, à différents degrés, au projet et prennent collectivement certaines décisions clés pour ce programme.

Les participants mettent l'emphase sur leur propre diversification en tant que groupe ainsi que leur ouverture aux différences et agissent un peu comme un modèle pour l'organisation dans son ensemble. Ce collectif se caractérise, par ailleurs, par la grande différence hiérarchique qui règne entre ses membres. Outre les membres de l'équipe de projet, il y a, par exemple, la porte-parole officielle qui s'alloue toujours plus de temps de parole que les autres lors d'une rencontre, la conceptrice du projet qui tente de mettre de l'avant des valeurs et des idées qui ne semblent pas être toujours bien accueillies par les parrains et les gestionnaires. Enfin, il y a les parrains-accompagnateurs qui sont généralement des professionnels qui œuvrent au sein des unités et les travailleurs issus de l'immigration, qui représentent la nouveauté que l'on veut accueillir au sein de l'organisation. Ce collectif est à l'image de l'organisation (une organisation « bureaucratique ») avec différents paliers hiérarchiques. Les décisions sont souvent prises par les mêmes personnes, soit durant les réunions, soit par courriels.

**Journal de bord – Extrait 8 – Date : 31 août 2017 - Retour après une pause estivale**

*Les activités ont fini par reprendre à la suite d'une pause durant les vacances estivales. Nous (mon informante, Josée, et moi) préparons actuellement une rencontre prévue la semaine prochaine avec les gestionnaires. J'ai aidé Josée à préparer la présentation, mais celle-ci est malade cette semaine, alors la personne que j'appellerai Amélie (conseillère à l'unité d'accueil) a revu la présentation avec moi hier. Je dois dire qu'elle n'avait pas la langue dans sa poche. Elle insistait beaucoup sur la nécessité, selon elle, de rendre plus explicites certaines diapositives afin que les gestionnaires puissent avoir le plus d'informations possible.*

*Elle désire, en effet, qu'ils se servent de cette présentation comme d'un document de référence. Elle insiste également sur les particularités propres à ce milieu organisationnel. Par exemple, il ne faut pas que les documents présentés dépassent un certain nombre de pages. Aussi, il faut généralement résumer le plus possible l'information lorsqu'elle est présentée à la haute gestion. Elle m'explique que puisque je proviens du milieu universitaire (qui à la réputation de produire des documents très longs), il est possible que je doive ajuster ma « manière de faire les choses », en particulier dans mes communications avec les employés et la gestion.*

*C'est la deuxième fois que je suis confrontée à ce genre de commentaires. Dans cette idée de collaboration, il y a aussi des moments de tensions où les autres membres de l'organisation rejettent, en quelque sorte, les manières de faire qui ne sont pas propres à l'organisation. Elle m'explique ainsi que les gestionnaires assistent à beaucoup de présentations et qu'il faut donc être le plus explicite possible dans la présentation tout en étant concis.*

Cet extrait nous montre que la recherche collaborative peut engendrer certaines discussions et tensions entre le chercheur et les collaborateurs du terrain. La posture de l'observateur-comme-participant pousse le chercheur à maîtriser « des registres d'attitudes et de conduites » qui lui sont étrangers lors de son entrée sur le terrain (Gold, 2003, p. 341). Ces comportements routiniers sont ancrés dans le quotidien des acteurs et apparaissent parfois incompréhensibles, à première vue, pour la chercheuse. Celle-ci doit alors souvent trouver des moyens de s'adapter aux exigences du terrain afin d'accomplir son rôle de manière satisfaisante. Elle doit ainsi être consciente des contraintes qui pèsent sur elle, notamment, l'ajustement « des manières de faire » et une compréhension des comportements des informants.

## Conclusion partielle

Ce premier chapitre visait à donner quelques repères par rapport aux différents thèmes qui seront abordés dans le reste de cette thèse. Aussi, il m'a aussi permis d'offrir un panorama des quelques moments clés de la mise en place d'une initiative de diversité ethnoculturelle. Ces moments clés font aussi office d'évènements plutôt ordinaires dans le quotidien d'une organisation, mais ils nous laissent entrevoir que c'est aussi dans « l'ordinaire » qu'il est possible de comprendre la complexité inhérente à la mise en place des programmes de diversification. Certes, le journal de terrain n'est, en définitive, qu'un « ensemble épars de notes hétérogènes » (Weber, 1991, p. 71) et il n'est pas très structuré au départ. Lorsqu'il suit un ordre chronologique (lors de sa publication par exemple), il peut cependant servir à raconter l'histoire d'une enquête de terrain en suivant une certaine trame narrative.

Selon la méthode ethnographique, le journal de terrain permet ainsi non seulement de décrire les phénomènes à l'étude, mais aussi « d'éclairer l'attitude de l'observateur envers « les observés » (Weber, 1991, p. 72). Ces notes du journal m'ont ainsi permis d'entamer certaines réflexions théoriques et finalement de suivre une partie de mon cheminement réflexif. Je ferai un exposé plus exhaustif de la pertinence des notes de terrain dans le chapitre qui sera consacré à la méthodologie. Le chapitre suivant sera consacré, quant à lui, à la revue de littérature, à la problématique ainsi qu'à la question de recherche.

# CHAPITRE 2

## Revue de littérature, problématique et question de recherche

Dans ce deuxième chapitre, nous présenterons la revue de littérature, la problématique ainsi que la question de recherche de notre thèse. Dans un premier temps, l'analyse de la littérature permettra de situer ce travail par rapport aux travaux existants sur le sujet. Dans un deuxième temps, la problématique sera une occasion de présenter les lacunes que nous avons identifiées dans ce travail d'analyse ainsi que de poser la question qui animera le reste de cette étude.

### 2.1 Revue de littérature

La recension des écrits sur la question de la diversité ethnoculturelle nous permettra, d'une part, de présenter les travaux précurseurs sur la question de la diversité dans les organisations et, d'autre part, de faire un tour d'horizon des grandes orientations théoriques qui ont permis le développement de travaux englobant à la fois des recherches sur la diversité organisationnelle et la communication organisationnelle. Ce foisonnement de courants théoriques autour du phénomène de la diversité dans les organisations n'est pas sans conséquence : il a engendré, comme nous le verrons, d'importants clivages théoriques qui alimentent de nombreuses discussions, parfois d'ordre ontologique et épistémologique. Cette revue de littérature nous permettra, entre autres, de situer cette thèse dans le contexte de ce champ de recherche particulièrement dynamique.

Nous commencerons par une évidence que nous nous devons, quand même, de rappeler : la présence de plus en plus importante de membres des minorités ethnoculturelles au sein des organisations est devenue, au fil des ans, une réalité empirique incontournable.

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 raison de 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). Bien que ce domaine de recherche tire ses racines des études en sciences de la gestion (Cox, 1991; Thomas et Ely, 1996), il se nourrit par la suite de l'apport des études en psychologie sociale (Morrison Plaut et Ybarra, 2010; Wolsko *et al.*, 2000) et plus récemment en communication organisationnelle (Allen, 2011; McClellan *et al.*, 2011; Mease, 2012/2016; Mumby, 2011; Triffin et Schoeneborn, 2017).

Les études portant plus spécifiquement sur la diversité ethnoculturelle ont, pour leur part, été réalisées à partir de plusieurs facettes, que ce soit en examinant comment les processus identitaires doivent être pris en compte dans les expériences de travail (Parker, 2005) ou comment les caractéristiques démographiques des groupes influencent la performance organisationnelle (Cox, 2001/1994/1991), la créativité (Bassett-Jones, 2005), l'innovation (Hewlett *et al.*, 2013; Østergaard, 2011), ainsi que les relations inter-groupes (Ely et Thomas, 2001). De plus, la recherche sur les diversités ethnoculturelles porte aussi sur *le travail* qu'il faut accomplir pour « gérer » la diversité (*diversity work*), ce qui comprend l'ensemble des initiatives et programmes d'intervention déployés par les organisations pour changer les pratiques liées aux différences (ex. : genre, race ou ethnicité).

Comme nous le verrons, les études portant sur le *diversity work* (Ahmed, 2012; Mease, 2012/2016) sont relativement récentes et permettent, entre autres, de mieux comprendre comment la reconnaissance de cette dimension de l'identité des organisations peut être intégrées à leur structure même et, par le fait même, (re)produites par différents

discours et textes organisationnels. Cette thèse s'inscrit dans cette deuxième démarche qui a été jusqu'alors peu explorée dans la littérature.

Dans les sections qui suivent, nous recenserons, dans un premier temps, les travaux précurseurs qui ont ouvert la voie aux différentes approches théoriques sur la diversité ethnoculturelle dans les organisations. Dans un deuxième temps, nous ferons un tour d'horizon des différentes orientations théoriques portant sur la diversité dans les organisations, soit les approches dites *mainstream*, les approches critiques et les approches constitutives. Dans un troisième temps, nous identifierons les différents programmes de diversité ethnoculturelle mis en place par les organisations. Dans un quatrième temps, nous explorerons la notion de la résistance à la diversité. Finalement, nous présenterons notre problématique et notre question de recherche.

### **2.1.1 Les travaux précurseurs de la diversité en organisation**

En général, on s'accorde pour considérer que les travaux précurseurs sur la diversité ethnoculturelle dans les organisations ont été menés par Cox (1991, 1994, 2001) ainsi que Thomas et Ely (1996). Ces auteurs ont, en effet, proposé les premiers modèles théoriques dressant un portrait des problèmes liés à la gestion ainsi qu'à la valorisation de la diversité ethnoculturelle. Ils ont ainsi voulu démontrer, par leurs recherches, comment certaines pratiques adoptées par les organisations en matière de diversité sont étroitement liées à tout un ensemble de croyances et de présupposés. Ces chercheurs se sont intéressés principalement aux effets de la diversité ethnoculturelle par rapport à la performance ainsi qu'à leur influence sur le climat organisationnel. C'est ainsi que la capacité des organisations à gérer la diversité serait, selon eux, intimement liée à l'atteinte des objectifs de performance organisationnelle.

La gestion de la diversité fait généralement référence à la mise en place de systèmes et de pratiques censés la favoriser avec l'idée d'en tirer avantage tout en minimisant les éventuels inconvénients. Dans cette perspective, Cox propose une première définition de la diversité ethnoculturelle afin d'identifier et de mesurer son impact au sein des organisations. Il définit ainsi la diversité comme « the representation, in one social system, of people with distinctly different group affiliations and cultural significance» (Cox, 1994, p. 3). Pour Cox, la diversité ethnoculturelle fait ainsi référence à la co-présence d'identités multiples liées à la race et à l'ethnicité ainsi qu'à d'autres dimensions provenant de l'appartenance à certains groupes relevant de valeurs, normes et traditions communes (Cox, 1994, p. 5-6).

Cet auteur propose, par ailleurs, un modèle interactionnel (*IMCD Interactional model of cultural diversity*) censé démontrer comment différents facteurs (individuels, intergroupes et organisationnels) peuvent influencer la performance et le climat organisationnel. Il identifie ainsi quatre facteurs individuels (préjugés, stéréotypes, structure identitaire et personnalité de l'individu), trois facteurs intergroupes (les différences culturelles, l'ethnocentrisme et les conflits intergroupes) et finalement, quatre facteurs organisationnels (la culture organisationnelle, les processus d'acculturation, l'intégration informelle et les biais institutionnels). Selon ce modèle, les trois types de facteurs influencent non seulement le climat, mais aussi l'efficacité organisationnelle qui peut se traduire, par exemple, en une plus grande productivité, une créativité accrue et une meilleure communication inter-groupe. Ces différents facteurs peuvent aussi avoir une influence sur l'expérience individuelle des membres de l'organisation, par exemple, leur satisfaction au travail et leur taux de productivité.

Cox explique d'ailleurs que la diversité ethnoculturelle en milieu organisationnel produit certains effets, non seulement parce que celle-ci repose sur les caractéristiques physiques des membres, mais aussi parce qu'il faut tenir compte des multiples identités culturelles. Par exemple, les employés peuvent être catégorisés par les membres de l'organisation selon leur apparence physique (noir, blanc, hispanique, etc.), mais aussi selon leur identité culturelle (langues, croyances, valeurs, etc.). La prise en compte de ces deux aspects semble donc importante pour une meilleure compréhension des problèmes liés à la diversité. C'est ainsi que l'impact de la diversité organisationnelle dépend ultimement des catégories que l'on assigne aux employés, mais aussi, nous fait-il remarquer, de l'interaction de l'individu avec l'environnement organisationnel.

Le contexte organisationnel, tenant lieu d'un système social, est par ailleurs caractérisé par la présence d'un groupe majoritaire susceptible de « résister » au changement que peut représenter la venue (par le biais d'initiatives et de programmes de diversification) de groupes minoritaires issus de la diversité ethnoculturelle. À cet égard, Cox explique ceci: « majority group also signifies that members have historically advantages in power and economic resources compared to minority group. » (Cox, 1994, p. 3). Les organisations doivent alors user de leur imagination pour cultiver et promouvoir cette diversité organisationnelle qui se présente souvent comme une nouveauté pour l'entreprise.

Le changement engendré par l'effort de diversification des employés est, selon cet auteur, unique en son genre puisqu'il exige de faire face à plusieurs tabous sociaux qui subsistent au sein des organisations. De plus, Cox (1994) propose une typologie permettant de qualifier l'organisation en fonction du climat organisationnel et de la capacité d'intégration de la diversité à la structure organisationnelle. Cette typologie permet ainsi

de distinguer trois types d'organisation : *monolithique, plurielle ou multiculturelle*. Dans l'organisation monolithique, les différences culturelles sont généralement ignorées et l'organisation est vue comme homogène.

Cox (1994) remarque que le contexte social, dans les années 1960 et 1970, a amené plusieurs organisations américaines à privilégier un modèle d'organisation que l'on associe à l'organisation plurielle. Celle-ci est une organisation dont la composition est plus hétérogène (en termes de diversité ethnoculturelle), mais qui ne valorise pas d'emblée cette diversité. Ce qui distingue l'organisation plurielle de l'organisation monolithique, c'est principalement une certaine ouverture aux différences par l'entremise d'actions concrètes, telles que des programmes de discrimination positive et des formations en gestion de la diversité. Néanmoins, on pourrait reprocher à ce type d'organisation de ne pas tenir compte suffisamment des aspects culturels qui influencent l'intégration de la diversité à l'organisation.

Quant à l'organisation multiculturelle, Cox (1994) la définit comme une organisation hétérogène avec les caractéristiques suivantes : absence de biais institutionnel dans les pratiques des ressources humaines, pluralisme, ainsi qu'une culture favorisant la diversité et l'inclusion. En s'appuyant sur cette typologie, on peut penser qu'à travers certaines initiatives et programmes, l'organisation cherche, dans certains cas, à effectuer un passage d'un type à l'autre. Autrement dit, l'organisation peut vouloir s'identifier à l'organisation multiculturelle et vouloir délaisser son identité plurielle, d'où l'intérêt de mettre en place des initiatives et programmes allant dans ce sens.

De plus, Cox (1994) consacre une partie de son ouvrage *Cultural diversity in organizations* à expliquer les problèmes potentiels qui peuvent survenir lorsqu'une forte

diversité apparaît au sein d'un groupe, soit parce qu'il s'agit d'un fait relativement nouveau, soit parce que c'est plutôt la reconnaissance de cette diversité qui est un fait récent. Chose intéressante, il montre un intérêt pour les problèmes de communication, bien que ceux-ci soient envisagés uniquement en termes d'efficacité et de transmission d'informations. En effet, une plus grande diversité au sein des groupes de travail serait, selon lui, susceptible d'occasionner des problèmes de transmission de messages clés au sein du groupe. Les différents styles de communication liés aux identités culturelles multiples seraient ainsi en cause et pourraient représenter un éventuel obstacle à la performance. Comme on le constate, les premiers travaux qui font un lien entre la communication et la diversité apparaissent ainsi centrés principalement sur la transmission d'informations au sein des équipes de travail diversifiées.

Dans la même ligne de pensée, Thomas et Ely (1996) ont été parmi les premiers chercheurs à réaliser des études empiriques longitudinales afin d'explorer la question de la diversité ethnoculturelle au sein des organisations. Cette vaste enquête de terrain a débuté dans les années 1990 et s'est étalée sur une période de 6 ans, durant laquelle ils ont suivi trois organisations, soit une firme de services professionnels, une firme d'avocats ainsi qu'une banque communautaire. Ils ont également pu ainsi effectuer des recherches sur neuf autres entreprises se trouvant à différents stades de leur programme de diversification.

Thomas et Ely (1996) définissent la diversité comme « *the varied perspectives and approaches to work that members of different identity groups bring* » (Thomas et Ely, 1996, p. 2). Dans leur réflexion sur les effets de la diversité au sein des organisations, ces deux auteurs identifient trois paradigmes utilisés par les organisations pour comprendre et gérer la diversité. Le premier, *discrimination et équité*, nous montre que, pour certaines organisations, les dimensions culturelles, liées à la race et à l'origine ethnique, ne sont pas

appréhendées comme ayant des conséquences directes sur les pratiques de travail et qu'en définitive, il n'y aurait rien à gagner à valoriser les différences culturelles. Ce paradigme laisse tout de même de la place à un certain discours sur l'égalité des chances et le traitement équitable des employés (Thomas et Ely, 1996).

Le deuxième paradigme, *accès et légitimité*, permet de comprendre comment certaines organisations célèbrent les différences culturelles, quoique souvent de manière plutôt simpliste. Les organisations sont alors susceptibles de recruter des employés de diverses origines ethniques dans le seul but d'attirer une clientèle d'affaires plus diversifiée. Quant au troisième et dernier paradigme, celui de *l'intégration et de l'apprentissage*, il cherche à s'appuyer, de façon plus approfondie, sur les diverses compétences, expériences et façons de penser d'un effectif diversifié. Ce paradigme suggère ainsi que « The company have also developed an outlook on diversity that enables them to incorporate employees' perspectives into the main work by rethinking the primary task and redefining markets, products, strategies, missions business practices, and even culture. » (Thomas et Ely 1996, p. 6).

Selon ces auteurs, ces différences peuvent donc être une source de croissance, d'apprentissage et de compréhension, mais seulement si elles sont reconnues et explorées de façon constructive. Les résultats des recherches de Thomas et Ely (2001) mettent ainsi en avant les logiques implicites qui peuvent influencer la manière dont les membres d'une organisation expriment et gèrent les tensions qui émergent au sein des équipes de travail diversifiées.

D'après ce qui précède, on comprend que les travaux sur la diversité dans les organisations étaient, du moins à leur début, centrés sur les effets de la diversité en ce qui

a trait à la performance organisationnelle et le fonctionnement des équipes de travail. L'organisation détermine comment les problèmes liés à la diversité seront considérés et traités. Par ailleurs, on note que, dès ces premières études, on parle déjà du lien entre diversité et processus communicationnels, même si cette réflexion demeure très rudimentaire, en particulier dans la manière dont la communication est conceptualisée. Plusieurs chercheurs (Jong, 2018, Hoisl, 2017, Nishii *et al.*, 2018) ont, par la suite, continué à creuser le même sillon, un courant de recherche qui représente les approches dites *mainstream* ou dominantes dans l'étude de la diversité dans les organisations.

Dans les sections qui suivent, nous proposerons une typologie des études portant sur la diversité dans les organisations, et ce afin de mieux situer cette thèse dans la diversité des orientations théoriques ou des écoles de pensées en ce qui a trait à la question de la diversité ethnoculturelle et au champ de la communication organisationnelle. Ce que nous voulons plus particulièrement faire ressortir dans ce travail, c'est l'éclairage et l'apport des études en communication à la question de la diversité ethnoculturelle dans les organisations. Nous verrons ainsi que les travaux *mainstream* ont aussi ouvert la voie à d'autres types de travaux tous aussi importants, notamment ceux qui s'inscrivent au sein des approches théoriques dites critiques et constitutives.

### **2.1.2 Orientations théoriques**

La rencontre entre les études portant sur les diversités ethnoculturelles et celles portant sur la communication s'est faite principalement aux États-Unis dans les années 1990. Cette rencontre s'est faite dans un climat où les grandes entreprises cherchaient une forme d'alternative aux discours sur les questions raciales portant principalement sur l'égalité des chances et la discrimination positive. Les politiques de discrimination positive

ont, en effet, vu le jour dans les années 1960 dans le souci d'assurer un traitement préférentiel aux personnes issues des minorités culturelles face à la discrimination dont elles étaient victimes en milieu de travail. Néanmoins, ces politiques et les discours entourant leur mise en place ont connu un certain essoufflement quelques décennies plus tard.

On assiste alors, dans une certaine mesure, à un changement régressif de l'équilibre social qui se traduit principalement par un retrait du politique et du judiciaire par rapport aux questions d'équité raciale (Kersten, 2000). Au sein du milieu académique, on remarque, dès lors, un tournant conceptuel et linguistique dans la littérature. L'expression « gestion de la diversité » prédomine alors dans les articles scientifiques de l'époque et remplace graduellement celui d'*affirmative action* (que l'on traduit généralement par discrimination positive) (Tomlinson et Schwabenland, 2010). C'est ainsi que le discours managérial de « la gestion de la diversité » attire l'attention des chercheurs, lesquels décident alors d'en faire un objet d'étude à part entière afin de mieux en comprendre les tenants et les aboutissants.

Plusieurs années plus tard, soit au début des années 2000, quelques chercheurs en communication organisationnelle commencent à s'intéresser non seulement à ce nouveau discours managérial, mais aussi au *diversity work* qui l'accompagne pour ainsi englober les initiatives et programmes d'intervention mis en place par des consultants (Mease, 2016) ou des acteurs organisationnels (Ahmed, 2012; McClellan *et al.*, 2011). Dans ce qui suivra, nous nous restreindrons à la présentation de quelques travaux abordant l'exploration des dynamiques inhérentes à la mise en place de programmes d'intervention, des travaux qui s'inscrivent à la croisée de recherches portant sur la communication organisationnelle et sur la diversité ethnoculturelle, plus précisément le *diversity work*. Nous utiliserons

l'acronyme PIVDE (Programme et initiative de valorisation de la diversité ethnoculturelle) pour parler de ce type de programme afin d'alléger la lecture.

### **2.1.2.1 Les approches dites *mainstream***

Les programmes et initiatives de valorisation de la diversité ethnoculturelle (PIVDE) ont été largement étudiés à la lumière des approches dites *mainstream* (que l'on pourrait qualifier, peut-être un peu trop rapidement, d'essentialistes, fonctionnalistes et positivistes). Cette recherche a donné lieu à un ensemble d'études empiriques dont l'objectif premier était de déterminer la manière dont les organisations parviennent à mettre en place des programmes et initiatives leur permettant de gérer et de valoriser la diversité (Cox et Blake, 1991; Milliken et Martins, 1996) afin d'en retirer des bénéfices. Dans la littérature, ces programmes sont décrits comme un ensemble de pratiques organisationnelles (généralement sous la gouverne du secteur des ressources humaines) telles que les formations transversales (Kalev *et al.*, 2006; Lindsay, 2013), les programmes de mentorat (Passmore *et al.*, 2013) ainsi que les groupes de discussion (Kulik *et al.*, 2008).

Ces initiatives agissent au sein des organisations comme autant de moyens de promouvoir et de cultiver la diversité en milieu de travail (Stevens *et al.*, 2008). Les études qualifiées de *mainstream* (voir Labucay, 2015) suggèrent, entre autres, que les organisations ont ainsi la capacité de mettre en place, de manière stratégique, des structures, des processus et des politiques afin de tirer parti de la diversité. On qualifie souvent ces approches d'instrumentales, car la diversité y est essentiellement vue comme une ressource que possède l'organisation et dont elle doit tirer profit. Aussi, dans la perspective fonctionnaliste qui s'inscrit au cœur des approches *mainstream*, on s'intéresse

principalement à l'atteinte d'objectifs prédéterminés ainsi qu'aux facteurs susceptibles d'influencer la performance organisationnelle.

Les travaux académiques qui s'inscrivent dans ce courant de pensée (Barak, 2013; Cox et Blake, 1991; Thomas, 2004) ont dès lors pour objectif de mettre au premier plan les avantages et les bénéfices que l'on peut espérer tirer de la diversité, une fois que l'on a été en mesure de l'identifier et de la mesurer adéquatement. En ce sens, les travaux menés auprès d'entreprises nous montrent que les programmes de valorisation de la diversité sont considérés, pour la plupart du temps, comme de simples dispositifs mis en place justement pour augmenter la performance organisationnelle, la créativité et l'innovation au sein d'un groupe.

Toutefois, si de nombreux auteurs défendent les impacts positifs des PIVDE dans les organisations (Bruna, 2011; Thomas et Ely, 1996), d'autres affirment que ces programmes peuvent avoir comme effet d'augmenter les conflits, de diminuer la cohésion d'un groupe et de diminuer la motivation (Jayne et Dipboye, 2004). C'est ainsi que les PIVDE peuvent être appréhendés comme des dispositifs par l'entremise desquels la communication devient soit un levier pour l'action, soit plutôt un obstacle à l'influence de la diversité culturelle sur la performance organisationnelle.

À cette logique de la performance vient aussi s'ajouter une certaine rhétorique managériale, un discours qui tend à présenter la valorisation des diversités comme un vecteur d'efficacité (Ayoko, 2007). D'un point de vue communicationnel, on insiste alors sur la circulation de messages clés et leur efficacité en matière de promotion de la diversité organisationnelle. Cette approche positionne ainsi la communication comme pouvant être contrôlée en grande partie par les personnes responsables de la mise en place de politiques

et de processus nécessaires à l'atteinte des objectifs de diversification. Néanmoins, les approches *mainstream* semblent aussi démontrer que la communication a un rôle important à jouer dans les dynamiques liées à un processus de diversification de la main-d'œuvre (Cox 1991, 1994, 2001).

De plus, ces approches *mainstream* mettent généralement l'accent sur le « *business case* » de la diversité. Ainsi, on s'ingénie à décrire ce que pourraient être les stratégies gagnantes qui contribueraient à augmenter la productivité et la rentabilité des entreprises diversifiées. Pourtant, certains auteurs sont allés jusqu'à remettre en question le lien direct qui pourrait exister entre la participation des employées à ces programmes et une performance organisationnelle accrue (Ely, 2004; Prasad *et al.*, 1997). D'autres vont encore plus loin et réfutent l'idée selon laquelle une main-d'œuvre diversifiée améliorerait inévitablement la performance organisationnelle (Jayne et Dipboye, 2004). Par ailleurs, on assiste, depuis plusieurs années, au développement de modèles théoriques qui ne semblent pas toujours, selon nous, rendre compte de la complexité de ces programmes d'intervention.

D'après Friday et Friday (2003), les initiatives de diversité doivent ainsi prendre la forme d'un changement planifié en trois phases. La première phase consiste à reconnaître la diversité (*acknowledging diversity*). Il s'agit de faire en sorte que les membres de l'organisation puissent reconnaître la manière dont les différences individuelles peuvent avoir un impact sur les relations au sein de l'organisation. L'organisation doit alors prendre certaines mesures, par exemple, exposer les membres de l'organisation à une plus grande diversité et leur transmettre des connaissances sur cette question. La deuxième phase (*valuing diversity*) représente, selon ces auteurs, une série d'étapes qui mèneront l'organisation à montrer, par ses actions, le respect et l'appréciation qu'elle porte aux

différences individuelles. Finalement, la troisième phase consiste à gérer la diversité (*managing diversity*) par des stratégies de gestion axées sur l'organisation et la planification du travail en tenant compte des différences individuelles.

Bien qu'il soit très utile, ce type de modèle semble un peu réducteur dans la mesure où il montre le déploiement de tels programmes comme une simple succession d'étapes suivant une trajectoire linéaire. Ainsi, d'après le modèle de Friday et Friday (2003), c'est par la diffusion de messages jugés efficaces (à la troisième étape de la phase 1 nommée « *knowledge* ») que les individus peuvent être bien informés et en mesure de communiquer efficacement puisqu'ils deviennent de plus en plus familiers de la culture des autres membres de l'organisation.

Dans le même ordre d'idées, Mighty (1991) identifie un ensemble de stratégies permettant de promouvoir la diversité au sein des organisations. Il identifie, par exemple, les stratégies de recadrage des perspectives de diversité et les stratégies qui visent à modifier certains comportements individuels. Ces stratégies s'appuient essentiellement sur des programmes de formation et de sensibilisation pour les employés réfractaires à la diversité. La mise en place de programmes et de stratégies permet alors d'infuser une nouvelle culture qui tend vers une plus grande valorisation de la diversité. Aussi, lorsque ces stratégies sont utilisées adéquatement, des changements à la fois structurels et comportementaux sont susceptibles de se produire, ce qui engendre généralement une plus grande équité, une plus grande mise en valeur de la diversité et l'émancipation des personnes issues des groupes minoritaires.

En revanche, ces modèles, qui sont a priori censés faciliter la mise en place des PIVDE, ne semblent pas pouvoir mettre en évidence la complexité inhérente aux processus communicationnels sous-jacents au déploiement de ces programmes. Bien qu'ils aient

permis de faire avancer les connaissances sur les PIVDE et les défis que ces derniers occasionnent, ces modèles apparaissent comme trop simplistes dès qu'il s'agit de penser à leurs dimensions communicationnelles.

Comme nous le verrons, d'autres approches, en particulier critiques et constitutives, semblent s'éloigner de ces modèles théoriques, en particulier celles mettant l'accent sur la dimension performative des processus organisationnels (Tsoukas et Chia, 2002). De telles approches montrent ainsi que les programmes de valorisation de la diversité sont en réalité « performés » par les membres de l'organisation à travers leurs pratiques individuelles et collectives. Il est donc possible d'observer certains *patterns* dans les manières de faire ou le comportement des acteurs. Le déploiement des PIVDE est alors vu comme un processus organisé qui prend naissance et se maintient à travers les interactions des membres de l'organisation.

Les approches critiques et constitutives, que nous allons voir dans les prochaines sections, reprochent ainsi aux approches *mainstream* d'accorder une place assez minime au vécu des participants face à de tels programmes. Néanmoins, on retrouve des traces de ces vécus dans l'étude du phénomène de rétroaction qui consiste à prendre en compte la réaction des destinataires des programmes après la mise en place des PIVDE, par l'entremise de sondages. Fait intéressant, outre la rétroaction, ces approches analysent aussi la résistance des destinataires à ce type de programme. À bien des égards, la mise en œuvre d'initiatives de diversité est d'ailleurs pensée comme une forme spécifique de changement organisationnel.

Par conséquent, la littérature démontre qu'il existe une certaine similitude entre les réactions des membres de l'organisation envers de nouvelles initiatives de diversité et la réaction de ces mêmes membres à de nouvelles initiatives de changement, en particulier en

termes de résistance (Thomas., 2008). Le vécu des employés face aux PIVDE est donc étudié principalement sous cet angle. Par ailleurs, des approches plus critiques de ces initiatives se sont intéressées à d'autres types de réponses face à de telles initiatives. En ce sens, nous verrons, dans la prochaine section, que les approches critiques ont voulu s'éloigner du « *business case* » de la diversité et des modèles qui l'accompagnent pour dénoncer certaines pratiques hégémoniques et favoriser l'émancipation des acteurs.

### **2.1.2.2 Les approches critiques**

Si les approches *mainstream* mettent l'accent sur les effets tangibles des programmes d'intervention en matière de diversité (créativité, innovation et performance), les deux prochaines approches que nous allons aborder refusent d'emblée une telle corrélation et s'éloignent davantage, par les problématiques soulevées, de l'épistémologie positiviste et des idées propres à l'essentialisme. Plusieurs chercheurs critiques (Allen, 2011; Mumby, 2011) réfutent ainsi l'idée d'un essentialisme biologique, développant plutôt une théorie critique plus constructiviste qui s'intéresse principalement à la manière dont les diversités, perçues comme des différences, sont socialement construites par les acteurs sociaux. Dans cette perspective, une attention particulière est portée au langage et à la communication puisque c'est par elle qu'il est possible d'identifier les traces de ces constructions. Les chercheurs critiques remettent ainsi en question le discours sur la gestion et la valorisation de la diversité qu'ils présentent comme une véritable rhétorique managériale et dénoncent son instrumentalisation par les entreprises dans un contexte de diversification de la main-d'œuvre.

Les travaux critiques mettent ainsi plutôt en évidence les conditions de réception d'un nouveau discours sur les différences et la manière dont celui-ci masque, à bien des

égards, certains enjeux de discrimination. Cette perspective prône l'adoption d'approches plus réflexives et centrées principalement sur le langage et les discours. Les études empiriques issues du courant critique et qui traitent de la diversité ethnoculturelle sont cependant encore peu nombreuses. On retrouve néanmoins des études empiriques portant sur les diversités de genre, qui sont susceptibles de nous renseigner par rapport à notre propre objet d'étude. Les quelques chercheurs (Ashcraft et Allen, 2003; McClellan *et al.*, 2011) qui se sont intéressés plus directement aux enjeux communicationnels lors de la mise en place de programmes d'intervention en matière de diversité se sont ainsi penchés sur les conséquences liées à la manière dont l'organisation « parle » dans un contexte de diversification de la main-d'œuvre ainsi qu'aux dynamiques raciales inhérentes à la communication organisationnelle.

Bien que, dans le cas de McClellan et ses collaborateurs (2011), la diversité à l'étude soit essentiellement liée à la question du genre et non à la diversité ethnoculturelle ou aux enjeux raciaux, il n'en demeure pas moins qu'en tant que discours, cette diversité est une manière comme une autre de parler des différences. Dans leurs recherches, les auteurs notent qu'il existe ainsi d'autres formes de discours sur les différences tout aussi valables, à savoir : *l'équité, l'avancement et le développement*. Ils démontrent ainsi comment ces différents discours engendrent des conséquences multiples et orientent l'action des membres de l'organisation.

Par ailleurs, ils expliquent aussi comment le langage agit comme un véritable médiateur de l'expérience des acteurs. En ce sens, les expériences vécues sont toujours relationnelles puisqu'elles sont inséparables d'un ensemble de significations intimement liées à la compréhension que nous avons du monde qui nous entoure (Deetz, 2003). Dans cette optique, la communication ne nous permettrait pas uniquement d'exprimer une

certaine réalité, mais également de créer et maintenir un ensemble de significations au sein de l'organisation. Ces nouvelles significations sont importantes puisqu'elles permettent de guider et motiver certaines actions organisationnelles.

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 al.*, 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. Selon cette optique, la manière de parler et d'appréhender les différences a toujours une certaine connotation politique dans le sens où les acteurs sociaux attribuent une certaine position sociale à « l'autre » qui aura des conséquences multiples. Cette manière de voir la communication nous permet ainsi de comprendre comment les discours, vus en tant qu'ensembles de significations, sont naturalisés (Foucault, 1979) et institutionnalisés (Berger et Luckman, 1966) pour ensuite devenir des discours dominants, voire hégémoniques.

La communication est donc appréhendée dans sa dimension politique : « communication is thus a political activity because talk always expresses some intention, value, or perspective that naturalizes some understandings and hides or obscures conflicts inherent in the relational formation of meaning » (McClellan *et al.*, 2011, p. 197). Elle met donc en évidence les jeux de pouvoir qui coexistent au sein de l'organisation et qui prennent naissance dans la divergence des intérêts liés aux questions de diversité. Cette vision de la communication nous permet donc de mettre l'emphase sur les logiques implicites sous-jacentes aux programmes d'intervention en diversité.

De plus, ces études montrent que ce sont principalement les processus de naturalisation et d'institutionnalisation qui obscurcissent les conflits latents. Par exemple, comme nous l'expliquent McClellan et ses collaborateurs (2011), les objectifs qui guident les initiatives de diversité visent soit à améliorer la performance organisationnelle, soit à promouvoir l'équité. Dans ce contexte, l'organisation communique généralement des objectifs précis aux employés afin de faciliter une meilleure prise de décision à l'interne. Toutefois, outre la communication des objectifs à atteindre, les auteurs stipulent que l'organistaion devrait aussi s'intéresser aux conflits pouvant émerger suite à la mise en place de nouvelles manières de faire. Ainsi, les nouveaux discours sur la question des différences qui se propagent au sein de l'organisation ne tiennent pas nécessairement compte des structures politiques et des pratiques existantes qui ont, sans contredit, un certain impact sur l'orientation des programmes d'intervention.

De ce qui précède, nous sommes donc en mesure de comprendre que les approches critiques nous amènent à soulever des enjeux différents de ceux avancés par la littérature *mainstream*. Elles nous permettent, en particulier, d'explorer la manière dont les discours de domination sont naturalisés et institutionnalisés afin de reproduire et maintenir un certain statu quo. C'est ainsi que certaines formes de domination sociale, économique et politique peuvent être révélées dans les discours officiels portant sur la diversité, des discours qui peuvent paraître à première vue limités dans leur manière de concevoir et d'analyser certains enjeux de société (McClure, 1996, p. 488, ma traduction).

En outre, les tenants de ces approches s'appuient sur l'hypothèse selon laquelle les pratiques langagières participent à la création et à la reproduction des relations de pouvoir. Dès lors, penser la communication d'un point de vue critique, c'est tenter d'assurer la mise en place d'un dialogue significatif permettant la déconstruction d'idéologies qui

contribuent à la production et à la reproduction d'inégalités (Kersten, 2000). Pour citer un exemple, Kersten (2000) utilise le modèle dialogique de Habermas (1987) pour développer un modèle critique de la notion de race et ainsi effectuer un examen critique du phénomène de gestion de la diversité organisationnelle. Ses recherches font valoir que le nouveau discours sur la gestion de la diversité ethnoculturelle sert, en fait, à limiter et à réprimer un dialogue productif sur les questions raciales plutôt qu'à produire les changements souhaités.

Pour Kersten (2000), un dialogue productif est possible, mais seulement si l'on se concentre sur les trois aspects suivants : 1) comprendre la structure organisationnelle comme une construction raciale; 2) reconnaître la nécessité de problématiser plutôt que de minimiser les questions et les différences raciales; 3) développer les conditions nécessaires pour instaurer un dialogue portant sur les questions raciales. Elle voit donc la gestion de la diversité comme une stratégie idéologique qui prend la forme d'une tentative sociopolitique de gestion et de contrôle des conflits raciaux.

Les approches managériales de la diversité ont ainsi tendance à détourner l'expression de certains conflits raciaux sans toutefois permettre la résolution desdits conflits. En ce sens, la gestion de la diversité et les programmes qui en découlent absorberaient diverses tensions et contradictions qui se reflètent dans les conflits d'intérêts qui éclatent au sein des organisations. C'est ainsi que la construction d'un modèle critique portant sur le dialogue racial exigerait un engagement à long terme et certains changements organisationnels de nature structurelle puisqu'il s'agirait alors de déconstruire des images et des idéologies néfastes à l'expression d'une réelle diversité.

De manière significative, les approches critiques contribuent donc à la littérature sur la diversité ethnoculturelle en démontrant que les discours et le vécu des acteurs organisationnels peuvent nous renseigner sur ce qui se passe vraiment dans les organisations. La communication, au-delà de sa dimension politique, est aussi un instrument de libération permettant aux groupes minoritaires de s'émanciper par le dialogue. Ces approches mettent donc de l'avant des acteurs que d'autres études portant sur la diversité relèguent paradoxalement au second plan, c'est-à-dire les personnes visées par les programmes. On s'intéresse alors aux discours des acteurs, à ce qu'ils disent et font lorsque de telles initiatives se présentent à eux.

Par exemple, Parker (2005) s'est penchée sur les témoignages des femmes cadres afro-américaines. En effet, dans leurs témoignages, ces femmes nous expliquent comment elles vivent certaines interactions avec leurs homologues masculins de race blanche. Elles font ainsi ressortir certains problèmes relatifs à leur intégration dans un environnement à prédominance masculine et presque exclusivement caucasien. Parker souligne le fait qu'étonnamment, on assiste plutôt à une forme de désengagement de leur part, malgré l'engagement de certains collègues envers les initiatives qui visent à promouvoir une plus grande diversité organisationnelle.

Par l'étude des témoignages et de certaines interactions rapportées ou observées, l'auteure explique ainsi la tendance de certains collègues à répéter les discours dominants (sur la supériorité raciale, par exemple), ce qui revient à reproduire les systèmes de domination existants et ainsi diminuer implicitement l'autorité de ces femmes dans les situations où elles doivent exercer leur leadership. Ceci n'est qu'un exemple de la manière dont les approches critiques analysent les enjeux relatifs à la diversité. Ce qu'il faut retenir, c'est que ces approches mettent surtout l'accent sur les relations de pouvoir construites et

reproduites au sein de l'organisation, des relations de pouvoir que l'on peut mettre au jour par l'étude des interactions et des récits des membres de l'organisation.

Les notions développées par le courant critique ont ainsi contribué à l'analyse des rapports de pouvoir qui éclairent autrement la formation, la réception et la déconstruction des discours entourant un processus de diversification de la main-d'œuvre. Les approches critiques s'appuyant sur un paradigme socioconstructiviste ont montré que concevoir la diversité comme un ensemble prédéfini de caractéristiques sociodémographiques rend difficile la mobilisation de ce concept. Il s'agit plutôt de concevoir les diversités comme des constructions organisationnelles et sociétales (Janssens et Zanoni, 2005) reposant sur des différences culturelles. Ce constructivisme va se retrouver aussi bien dans les approches critiques que dans les approches constitutives que nous nous proposons de décrire dans la section suivante.

### **2.1.2.3 Les approches constitutives**

De plus en plus de chercheurs contemporains en communication organisationnelle s'entendent généralement pour dire que la communication est constitutive du mode d'être et d'agir de tout être, que ce soit un acteur organisationnel ou l'organisation pour laquelle il travaille (Cooren, 2012). L'approche constitutive conçoit ainsi l'organisation comme un processus de « création-reproduction/modification-destruction collective » (Giroux et Marroquin, 2005, p. 26) où différentes réalités ont tendance à se dissoudre, se confronter et se succéder au gré des actes communicationnels qui les font être. Même si ces idées trouvent a priori leurs origines dans l'idée de construction sociale de la réalité (Berger et Luckmann, 1966) et dans le travail considérable de Karl Weick (1979) sur l'*organizing* en

tant que processus social, elles s'en éloignent par l'approche performative qui la caractérise.

Selon cette approche, que nous développerons plus en détail dans le chapitre portant sur notre cadre théorique, les interactions (discussions, conversations, débats, dialogues, etc.) constituent un aspect essentiel de la vie organisationnelle. On peut, par exemple, penser aux travaux de Boden (1994) qui explorent comment les réunions participent activement à la mise en acte des réalités organisationnelles, mais aussi à ceux de Kuhn et Ashcraft (2003), qui montrent comment toutes les règles, pratiques, normes et autres propriétés organisationnelles sont développées et maintenues par des pratiques discursives, bref, « comment l'organisation émerge dans la conversation » (p. 41, notre traduction).

Selon cette perspective, les pratiques communicationnelles des membres contribuent aux processus organisants et produisent concrètement une certaine réalité. Cette approche nous montre ainsi que pour mieux comprendre les programmes d'intervention axés sur la valorisation de la diversité, il est essentiel de prêter attention non seulement à la manière dont les diversités sont construites de façon discursive, comme nous l'ont montré les théories critiques constructivistes, mais aussi à la manière dont les interactions constituent, en pratique, l'organisation et les processus qui en découlent. Cette perspective processuelle met ainsi l'accent sur la co-construction de l'action collective par la communication. Les études relevant de cette perspective s'ingénient donc à décrire et analyser les processus par lesquels la réalité organisationnelle est non seulement construite, mais aussi négociée collectivement.

Ces chercheurs se sont ainsi surtout intéressés à la performativité du langage et aux effets de la parole ou de l'écrit et ont donc commencé à explorer les PIVDE en combinant

plusieurs approches. Par exemple, McClellan et al. (2011) s'appuient sur les approches constitutives et les approches critiques, comme nous l'avons vu plus haut. Aussi, dans cette perspective, les organisations sont vues comme le produit d'une multitude de discours en interaction. Comme nous le laisse entendre Triffin et Schoeneborn (2017), on peut ainsi établir des liens entre initiative de valorisation de la diversité et la notion de polyphonie développée par Bakhtine (1981).

Cette polyphonie, selon ces deux auteurs, est présente dans la multitude des discours qui constituent les initiatives de diversité. 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 *patterns* 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.

De tels études restent encore plutôt marginales. Il n'est resté pas moins que cette perspective apparaît comme une avenue intéressante et pourrait permettre de combler certaines lacunes que l'on retrouve au sein des approches théoriques *mainstream* et critiques en mettant de l'avant la dimension organisante de la communication dans le cadre des processus de diversification. À la lumière des approches théoriques présentées jusqu'à maintenant, nous verrons dans la prochaine section, que les différentes écoles de pensée qui ont permis d'explorer les PIVDE ont aussi donné naissance à différents programmes de diversité ethnoculturelle. Nous avons répertorié les perspectives dominantes dans la

littérature dans le but de comprendre comment celles-ci nous renseignent sur la gestion de la diversité organisationnelle.

### **2.1.3 Les différents programmes de diversité ethnoculturelle**

Au-delà des différentes orientations théoriques présentées plus haut, nous proposons donc, dans cette section, de répertorier les multiples programmes par lesquelles les organisations abordent la question de la diversité organisationnelle, c'est-à-dire la manière dont les organisations problématisent, en particulier, la question des différences ethniques et culturelles. Par exemple, ces programmes peuvent être décrits dans l'énoncé de mission d'une organisation ou dans les différentes politiques mises en place sur la question de la diversité. La perspective est généralement implicite et sous-tend la façon dont les membres définissent leurs objectifs et la manière dont ceux-ci interagissent.

Regardons maintenant de plus près les trois types de programmes dominants répertoriés dans la littérature, à savoir : l'aveuglement aux différences (*colorblindness*), le multiculturalisme et la résistance à la diversité. Nous pourrions ainsi voir comment celles-ci s'articulent avec les orientations théoriques que nous avons déjà présentées plus haut.

#### **2.1.3.1 L'aveuglement aux différences**

Dans la littérature, nous retrouvons d'abord des initiatives de diversité qui reposent sur ce qu'on a appelé un principe d'aveuglement aux différences (*colorblindness*) (Thomas, 2014). Ce type d'initiative est généralement fondé sur les idéaux de méritocratie et d'égalité (Jansen *et al.*, 2016). Comme nous l'avons vu, cette vision de la diversité fait écho au deuxième paradigme de Thomas et Ely (1996), soit le « *discrimination and fairness paradigm* ». Cette perspective met l'accent sur l'importance de favoriser un traitement équitable entre les employés. Néanmoins, elle 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.

Cette approche tire ainsi ses racines d'une vision instrumentale de la diversité qui s'inscrit bien souvent dans un paradigme structuro-fonctionnaliste, tel que présenté dans les orientations théoriques dites *mainstream*. L'institutionnalisation de la perspective du *colorblindness* a amené les organisations à convaincre les employés qu'il fallait obligatoirement percevoir tous les employés de la même manière (Avery et Johnson, 2012). La diversité y est essentiellement vue comme une ressource que possède l'organisation et dont elle doit tirer profit. C'est pourquoi, dans un contexte de mise en place de stratégies de diversification de la main-d'œuvre, les stratégies discursives utilisées par les membres de l'organisation tendent généralement à mobiliser le « *business case* » de la diversité qui est bien souvent considéré comme un argument plus rationnel que les arguments s'appuyant uniquement sur des impératifs sociaux et moraux (Davidson et Proudford, 2012).

Comme nous l'explique Mease (2012), « the business case argument continues to be very dominant among organizational diversity initiatives » (p. 3). Par ses recherches, elle nous démontre comment des consultants en diversité utilisent régulièrement des stratégies discursives en s'appuyant sur le « *business case* » pour avoir un accès plus facile aux organisations, puisque ces dernières sont généralement plus réceptives à une argumentation basée sur leurs besoins d'affaires. Ainsi, Chrobot-Mason et ses collaborateurs (2012) nous expliquent que lors d'une formation de deux jours dans une multinationale américaine, les participants étaient très réceptifs durant la phase initiale de la formation qui avait justement pour but d'explorer le « *business case* ».

Comme le rapportent ces auteurs, les formateurs ont fait face à très peu de résistance durant cette phase exploratoire jusqu'à ce que les discussions tournent autour de questions liées à la race ainsi qu'à d'autres sujets plus sensibles en lien avec la diversité ethnoculturelle. De surcroît, une vision instrumentale de la diversité basée sur la perspective du *colorblindness* a aussi pour effet de renforcer l'idée de « gérer la diversité », qui tend à montrer comment un certain discours permet de créer et structurer une certaine réalité (Kirby et Harter, 2001). Par exemple, un certain discours sur l'instrumentalisation de la diversité 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.

Ainsi, on s'ingénie à décrire ce que pourraient être les stratégies gagnantes qui contribueront à augmenter la productivité et la rentabilité des entreprises. Dans cette optique, les principes de *colorblindness* et d'efficacité produisent certains effets organisationnels qui se répercutent dans la manière dont les membres de l'organisation interagissent les uns avec les autres. Les participants aux initiatives de diversité répondant fidèlement à de tels principes doivent donc généralement user de différentes stratégies dans leurs interactions sociales pour volontairement ignorer les différences socioculturelles.

Apfelbaum *et al.* (2008) ont ainsi démontré empiriquement que les « *colorblindness strategies* » sont utilisés par les acteurs sociaux pour construire et laisser transparaître une certaine image d'eux-mêmes. En effet, face à une autre personne que l'on perçoit comme différente, on ne veut pas apparaître comme quelqu'un ayant des préjugés ou des biais culturels. Par conséquent, dans un contexte de communication interculturelle, on note, dans cette étude, que les participants choisissent avec soin leurs mots pour éviter de laisser transparaître leurs préjugés envers les autres cultures. Ainsi, certaines personnes peuvent

utiliser une stratégie d'évitement qui consiste à ne pas nommer les différences perçues dans une situation où elles doivent interagir avec une personne ayant un bagage culturel différent. Par conséquent, l'approche de l'aveuglement aux différences peut être vue comme une norme qui régule l'interaction ou une « ressource » que les membres de l'organisation mobilisent pour s'orienter face au contexte multiculturel auquel ils sont assujettis. Ils contribuent ainsi à définir, par leurs discours et leurs actions, cette nouvelle situation qui se présente à eux.

Dans un contexte de mise en place d'un programme de diversité, on peut voir, par exemple, que certaines formations visant à faciliter les interactions professionnelles entre divers groupes encouragent les participants à minimiser leurs différences, en invitant les employés à ignorer ou renier leurs identités sociales pour se concentrer plutôt sur la recherche d'un terrain d'entente commun (Stevens *et al.*, 2008). Ce type de formation à la diversité vise a priori à créer un milieu de travail plus inclusif où les employés finiraient par ressentir un sentiment d'appartenance plus fort à l'organisation ou au travail lui-même plutôt qu'à leurs groupes d'affiliation (Chrobot-Mason *et al.*, 2012).

Au-delà des stratégies utilisées par les acteurs, l'implantation de ce type d'initiatives tend à produire différents effets, comme le montrent certains auteurs (Avery *et al.*, 2012). Par exemple, le fait d'ignorer les différences des groupes ethniques peut être perçu par les groupes minoritaires comme une forme de reniement de leur patrimoine culturel et, par conséquent, une nuisance à leur bien-être (Sleeter, 1991). Pour d'autres auteurs, au contraire, ce type d'approche renforcerait l'idée d'égalité et de mérite (Markus *et al.*, 2000; Plaut, 2002; Thomas et Ely, 1996). En effet, si on fait fi des différences, on mettrait implicitement de l'avant l'idée que tous les membres de l'organisation sont semblables et qu'ils doivent alors recevoir un traitement équitable.

Toutefois, un des désavantages de cette pratique réside dans le fait que les employés appartenant aux groupes minoritaires ne seraient pas encouragés à agir et penser selon le point de vue unique que leur confèrent leur identité et appartenance sociale. C'est pourquoi les organisations perçues comme ignorant ou dévalorisant les différences peuvent parfois faire face à la frustration ou l'insatisfaction de membres des groupes minoritaires (Chrobot-Mason *et al.*, 2012). Sans compter que, dans certains cas, cela peut aboutir à des conflits au sein de l'organisation (Friedman *et al.*, 2001). C'est ainsi que plusieurs organisations optent pour des initiatives s'appuyant plutôt sur une approche prônant un plus grand multiculturalisme.

### **2.1.3.2 L'approche du multiculturalisme**

Nous venons de voir comment les initiatives de diversité peuvent s'inscrire dans une logique d'aveuglement aux différences. La deuxième approche, généralement appelée multiculturalisme, propose que les différences soient non seulement reconnues et considérées, mais aussi célébrées (Takaki, 1993). D'autres auteurs en parlent en termes de « *color cognizance* » (Foldy et Buckley, 2014) ou de « *color consciousness* » (Crenshaw, 1989). Ce type d'approche est souvent associé à une certaine critique du paradigme structuro-fonctionnaliste, ce qui fait écho aux perspectives développées par certains chercheurs critiques (Janssens et Zanoni, 2005; Parker, 2005; Tomlinson *et al.*, 2009) que nous avons déjà abordés et qui s'intéressent tout particulièrement à la manière dont les différences sont socialement construites à travers les pratiques langagières.

Comme nous l'avons vu, les approches critiques abordent généralement les programmes de diversité comme des dispositifs de lutte contre la discrimination en milieu organisationnel (Allen, 1995/2011; Prasad *et al.*, 2006) plutôt que comme de simples outils

permettant d'augmenter la performance de l'entreprise. Certaines recherches ont ainsi démontré comment, dans les contextes organisationnels, les formes plus explicites de préjugés et de discrimination ont diminué, mais que des formes plus implicites et subtiles persistent (Thomas et Plaut, 2008). C'est pourquoi l'un des objectifs des initiatives de diversité devrait être, selon ces auteurs, de problématiser les nouvelles formes de discrimination et de résistance à la diversité.

Selon certains auteurs, les organisations devraient ainsi porter une attention particulière aux normes culturelles dans les organisations (Crandall *et al.*, 2012; Thomas et Plaut, 2008). Comme Thomas et Plaut (2008) l'ont mentionné, « the more acceptable it is to harbor prejudice against a certain group, the more willing people are to express it » (p. 14), et ce, dans les conversations de tous les jours. Toujours selon cette perspective, les différences devraient être non seulement perçues comme une force pour l'organisation, mais aussi comme le fondement d'une certaine identité organisationnelle qui n'est pas nécessairement homogène (Pratt et Foreman, 2000).

Toutefois, alors que le multiculturalisme devrait idéalement favoriser un climat organisationnel durable d'inclusion, les initiatives de diversité multiculturelle tendent à disparaître. Celles-ci ont, en effet, tendance à ne pas atteindre leurs objectifs ou à échouer complètement en raison de la résistance des groupes majoritaires (Mannix *et al.*, 2005), ce qui tend à susciter le scepticisme et le ressentiment de certains groupes minoritaires. On peut ainsi penser que les entreprises qui adoptent ce type d'approche mettent peut-être trop l'accent sur les différences culturelles sans prendre le temps d'analyser ces différences pour en comprendre l'impact sur les opérations quotidiennes de l'organisation (Thomas et Ely, 1996).

### 2.1.3.3 Autres approches

Par ailleurs, on constate aussi l'apparition de plusieurs autres approches, quoique relativement nouvelles et plutôt marginales. Celles-ci offrent d'autres avenues pour la compréhension des enjeux relatifs aux différences culturelles en milieu de travail. Foldy et Buckley (2014) nous présentent ainsi l'approche du « *color minimization* ». Ces auteurs ont voulu comprendre comment les employés (des travailleurs sociaux) donnent un sens aux discours ou modèles dualistes du *colorblindness* et du multiculturalisme dans le cadre de leur travail avec une clientèle multiculturelle. À travers une étude empirique, ils nous montrent comment les acteurs emploient différentes stratégies pour à la fois valoriser les différences culturelles et les minimiser dans des comptes rendus d'entretiens. Pour citer un exemple, les employés peuvent ainsi tenter de faire un pont entre les deux visions qui s'opposent plutôt que de choisir l'une des deux perspectives.

Nous avons aussi répertorié une autre approche qui, cette fois-ci, tente de combler les lacunes de la perspective du *multiculturalisme* sans toutefois revenir à la perspective du *colorblindness*. En effet, Stevens et al. (2008) propose l'approche AIM (*All-inclusive multiculturalism*). Cette approche prône l'importance de reconnaître les différences pour obtenir l'appui des minorités lors des initiatives de diversité ethnoculturelle. Cependant, elle met aussi l'accent sur la participation et la prise en compte des besoins des membres du groupe majoritaire. Dans cette optique, il convient alors de répondre aux préoccupations des deux groupes lors de la mise en place d'initiative de diversité.

L'une des manières d'y parvenir, selon ces auteurs, c'est de porter une attention particulière aux diverses catégorisations sociales qui deviennent particulièrement importantes dans les interactions quotidiennes des employés. L'organisation doit alors

favoriser la formation de relations de haute qualité entre les personnes d'origines différentes, autrement dit, des relations qui favorisent un apprentissage continu de part et d'autres. Leur étude suggère donc une approche alternative de la diversité qui ne risque pas de se heurter à la résistance des groupes majoritaires et minoritaires. Nous verrons dans la prochaine sous-section comment les chercheurs abordent justement cette notion de résistance à la diversité dans le cadre de programme de diversification.

#### **2.1.4 Résistance à la diversité**

Traditionnellement, les chercheurs abordaient le sujet de la résistance à la diversité et aux initiatives de diversité principalement en mettant l'accent sur les réactions émotionnelles des groupes majoritaires qui peuvent, dans certains cas, percevoir l'intérêt croissant pour la diversité comme une menace (Solomon, 1991). Comme nous l'avons mentionné un peu plus tôt, la notion de résistance à la diversité relève, de prime abord, d'une vision plus fonctionnaliste des rapports entre groupe majoritaire et groupes minoritaires. La connaissance sur les formes de résistance dans les organisations découle, par ailleurs, principalement d'études portant sur le changement organisationnel (Thomas, 2008).

Comme nous l'avons déjà relevé plus haut, la mise en œuvre d'une initiative portant sur la diversité est, en effet, une forme particulière de changement organisationnel. Cela explique certaines des similitudes que l'on retrouve entre les réactions des membres des organisations aux initiatives de diversité et les réactions des membres à d'autres initiatives de changement. Les spécialistes de la communication organisationnelle ont convenu que la résistance est une réaction commune au changement organisationnel (Ford *et al.*, 2008; McKay *et al.*, 2013). De même, on trouve des réactions similaires décrites dans la

littérature sur la diversité. Elle reste néanmoins utile pour comprendre ce qui peut freiner la mise en place d'une initiative de diversité.

Dans la littérature portant sur la diversité organisationnelle, on parle de la résistance comme d'une perspective portant sur la diversité elle-même (Dass et Parker, 1999). Une réaction organisationnelle de résistance est une perspective caractérisée par une réponse à la diversité qui ne peut pas simplement se réduire à une réaction émotionnelle. Cette réponse peut prendre, en effet, plusieurs formes et se traduire en termes de *diversity burnout* (Tatar *et al.*, 2003) ou de *multiculturalism backlash* (Vertovec *et al.*, 2010). Les chercheurs se sont aussi intéressés aux formes plus subtiles de résistance qui se situent plutôt dans les micropratiques et les stratégies discursives. Elles peuvent aussi se manifester dans différents contextes organisationnels, comme les formations en diversité (Chrobot-Mason *et al.* 2012).

La résistance peut prendre plusieurs formes, par exemple, des réponses comme le déni ou l'évitement face aux différences, le défi et/ou la manipulation (Dass et Parker, 1999). Ainsi, la résistance à la diversité peut être vue comme « a range of practices and behaviors within and by organizations that interfere, intentionally or unintentionally, with the use of diversity as an opportunity for learning and effectiveness » (Thomas et Plaut, 2008, p. 5). Landrieux-Kartochian (2007) explique ainsi que la mise en place d'un programme de diversité peut se heurter à des résistances tant de la part des groupes majoritaires (ex. : rejet des quotas, enjeux de pouvoir) que des groupes minoritaires (ex. : peur d'être stigmatisé). Dans le cas que cet auteur a étudié, il s'agissait d'un programme visant à promouvoir la carrière des femmes qui se heurtent au fameux plafond de verre. Ainsi, pour surmonter ces résistances, Landrieux-Kartochian exhorte les organisations à s'appuyer sur l'argument du *business case* pour légitimer le programme.

À juste titre, les chercheurs ont souligné l'importance de comprendre les diverses formes de résistance et leur impact sur la diversité. Cependant, peu de recherches dans ce domaine se sont intéressées à la façon dont cette perspective est co-construite et négociée dans l'interaction.

### **2.1.5 Synthèse de la littérature**

Cette analyse de la littérature nous a permis de faire un panorama des recherches portant sur la diversité ethnoculturelle dans les organisations. Nous avons pu constater que cette diversité a d'abord été étudiée par des chercheurs en sciences sociales qui ont développé des modèles multifactoriels montrant la diversité ethnoculturelle comme un phénomène ayant plusieurs facettes (« racioethnicity », nationalité, culture) et différents niveaux d'influence (individuelle et organisationnelle). Nous avons ainsi montré comment ces chercheurs en sciences sociales ont finalement peu pris en compte le rôle des interactions organisationnelles dans l'étude de ce phénomène, s'en tenant à une vision très « informationnelle » de la communication.

Aussi, cette recension des écrits nous a permis de voir que le champ d'études de la diversité ethnoculturelle a subi un certain éclatement théorique, en ce sens qu'il intègre maintenant différentes perspectives (principalement *mainstream et critique*) parfois divergentes sur la question de la diversité organisationnelle. Néanmoins, le champ de la diversité ethnoculturelle demeure dominé par les perspectives positivistes-fonctionnalistes, ce qui pose la question de la nécessité de développer de nouvelles perspectives pour mieux saisir la complexité du phénomène. En guise d'exemple, les travaux *mainstream* nous fournissent un large éventail de stratégies que l'organisation peut mettre en place pour soutenir les efforts de diversification de la main-d'œuvre. Sous cet angle, ces stratégies

prennent essentiellement la forme de communications descendantes entre la gestion et les employés.

Peu d'efforts semblent ainsi déployés pour mieux observer et analyser comment ces programmes sont concrètement communiqués aux membres de l'organisation et comment ceux-ci y réagissent, que ce soit dans le cadre de réunions ou de conversations plus informelles. Or, ces interactions pourraient nous renseigner sur ce qui est susceptible d'influencer le processus de mise en place des initiatives de diversité. Comme nous l'avons vu plus haut, les auteurs critiques ont voulu remettre en cause les premières thèses détaillant l'influence de la diversité ethnoculturelle sur la performance organisationnelle, au profit de l'analyse de la construction sociale des diversités et des différences. Pour ce faire, ils ont mis de plus en plus d'emphase sur les processus communicationnels et sur leur rôle dans la construction sociale des diversités.

Les auteurs critiques ont ainsi accordé une importance particulière au « *langage in use* » et à l'analyse de discours dans l'exploration du phénomène. Cependant, ils ont finalement assez peu analysé comment ces discours se concrétisent dans les conversations et les réunions, s'en tenant essentiellement à une méthodologie basée sur des entrevues a posteriori avec des employés. Aussi, comme nous l'avons vu plus haut, très peu de travaux s'inscrivent jusqu'à maintenant dans une perspective constitutive, une perspective qui permet justement de mettre en évidence le rôle que joue le discours en interaction dans les initiatives de diversification ethnoculturelle.

Finalement, la deuxième partie de la revue de littérature a montré comment différents types de programmes (*colorblindness, multiculturalisme, etc.*) se déploient au sein des organisations. Ce sont, en définitive, autant de programmes que les organisations

adoptent pour composer avec la diversité au sein des organisations. Nous avons aussi abordé la question de la résistance qui aborde les manières de réagir face à la mise en place des dits programmes. Nous arrivons ainsi au constat que les études portant sur ce type de programme s'intéressent finalement assez peu à la manière dont ces derniers sont concrètement implantés et la manière dont cette résistance se matérialise.

## **2.2 Problématique et question de recherche**

La revue de littérature nous a montré que la diversité ethnoculturelle interpelle les bases sur lesquelles se fondent les pratiques organisationnelles et les relations sociales en milieu de travail. En dépit du caractère de plus en plus diversifié des organisations (Holck, L. *et al.* 2016; Meeussen *et al.*, 2014, Schwabenland *et al.*, 2015; Trittin et Schoeneborn, 2017), nous avons constaté que très peu d'études se sont intéressées aux dynamiques interactionnelles et organisationnelles inhérentes à cette diversification de la main-d'œuvre. Autrement dit, nous n'en savons finalement que très peu sur la manière dont un programme de diversification des ressources humaines se négocie.

La création d'un nouveau discours sur la diversité va, en effet, souvent de pair avec la mise en place de nouvelles normes, perspectives et pratiques organisationnelles. C'est pourquoi l'analyse des pratiques discursives et de leurs effets sur la réalité organisationnelle pourrait être, de ce fait, particulièrement pertinente dans la mesure où elle permettrait de montrer comment les initiatives de diversité se construisent et se déconstruisent avant tout par le discours des membres de l'organisation au fur et à mesure qu'ils tentent de faire sens (Weick, 1995) des initiatives de diversité, que ce soit pour se les approprier ou, au contraire, les rejeter.

Or, selon une perspective constitutive communicationnelle, le processus de mise en œuvre d'un programme de diversité doit, par définition, ressembler davantage à une série

de négociations, de traductions et de médiations par lesquelles chaque membre peut participer activement à la mise en œuvre ou au rejet de l'initiative. De ce point de vue, l'accent est mis sur les discours en interaction de ceux qui participent à de tels programmes. Ces négociations pourront ainsi entraîner l'adoption ou le rejet des règles et pratiques organisationnelles qui soutiennent ces initiatives, des phénomènes qui doivent, selon cette approche, s'observer sur la terre ferme des interactions (Cooren, 2010).

Idéalement, l'implantation de telles initiatives doit donc amener les participants à *s'approprier* ces programmes de diversité organisationnelle, ce qui n'est souvent pas une mince affaire. S'approprier une initiative, « c'est donc la faire sienne, l'adapter à soi » (Abdallah, 2007, p. 8). La notion d'appropriation devient alors centrale aux initiatives de diversité puisque c'est à travers elle que les membres de l'organisation adopteront des normes, des règles et des principes sous-jacents aux initiatives. Toute nouvelle initiative organisationnelle doit, en quelque sorte, réussir *le test de l'appropriation*, c'est-à-dire démontrer qu'elle s'aligne, ou du moins n'interfère pas, avec ce que les membres se sont déjà approprié, c'est-à-dire les valeurs, normes et principes auxquels ils sentent une forme d'attachement.

L'appropriation permettrait ainsi l'internalisation de normes et de principes qui pourraient ainsi concrétiser la mise en place de différentes initiatives. C'est donc en s'appropriant les programmes et initiatives de diversité que les participants peuvent donc les « intégrer » à leurs pratiques et leurs discours (Abdallah, 2007). Ceci permettrait notamment la création d'un nouveau discours sur la diversité ainsi que l'adoption de pratiques se voulant plus inclusives.

En somme, toute initiative de diversité appelle une série d'actions et de pratiques que l'organisation est censée mettre en place et qu'il semble a priori utile, voire même

crucial, de mieux comprendre. Qui plus est, ce qui oriente et guide la mise en place de ces pratiques est l'adoption de normes organisationnelles qui se rattachent aux types de programmes que nous avons précédemment présentés. D'un point de vue communicationnel, on peut donc s'interroger sur la manière dont ces normes sont réappropriées et construites dans l'interaction. Les normes sont, en quelque sorte, générées, reconstituées, mais surtout négociées dans les interactions entourant la mise en place d'initiatives de diversité. C'est cette négociation/appropriation que nous proposons d'étudier dans la mesure où il nous semble que le devenir de ces initiatives en dépend fortement.

Les acteurs tentent, en effet, de définir la situation dans laquelle ils se trouvent par l'entremise de différentes pratiques discursives. Les normes peuvent être vues comme autant de « réalités malléables que les acteurs se réapproprient réflexivement, altèrent et adaptent au cours de leur mise en œuvre dans le contexte d'actions concrètes » (Robichaud et Benoit-Barné, 2010, p. 41). Il nous semble ainsi que le cours de l'action ou la trajectoire de la mise en place des initiatives devrait dépendre inévitablement de cette réappropriation et de la manière dont les acteurs font sens collectivement de ces initiatives de diversité. En ce qui concerne les études traitant des initiatives de diversité, nous avons vu que lorsqu'elles s'intéressent à la dimension communicationnelle de ce phénomène, elles tendent malheureusement à se concentrer essentiellement sur la manière dont la communication devient un outil de gestion permettant d'appuyer la finalité de ces programmes et de ces initiatives. On insiste ainsi sur la circulation de messages clés pour promouvoir la diversité organisationnelle.

Par ailleurs, si plusieurs reconnaissent l'importance fondamentale de la communication dans la mise en place de ce genre d'initiatives, celle-ci est souvent vue

comme un simple échange d'informations entre les membres et les initiateurs des programmes. Par conséquent, les efforts d'implantation de nouveaux projets pour promouvoir la diversité se concentrent sur les moyens de favoriser une meilleure circulation de l'information entre les participants. De ce fait, il semble qu'on omet de prendre en compte les diverses interprétations/traductions/appropriations qui surgissent pendant la phase de mise en œuvre. Or, des études s'inspirant d'une approche constitutive (McClellan *et al.*, 2011; Trittin et Schoeneborn, 2017) nous invitent à porter plus d'attention au rôle central que peut jouer la communication dans la mise en place d'initiatives de diversité.

Dès lors, dans le cadre de l'implantation d'une initiative de diversité, le discours des membres de l'organisation peut être analysé dans le but de repérer et d'identifier les voix convergentes ainsi que les voix discordantes qui se font entendre au sein de l'organisation et participent ou non à l'appropriation de l'initiative.

Compte tenu de ce qui précède, nous posons donc la question de recherche suivante :

**QR1)** Comment les membres d'une organisation négocient-ils *l'appropriation* ou la *désappropriation* des normes et pratiques sur lesquelles s'appuie un nouveau discours portant sur la diversification ethnoculturelle de l'entreprise ?

Cette recherche doctorale pose donc la question de savoir concrètement les membres de l'organisation en arrivent à s'approprier ou non les programmes portant sur la diversité ethnoculturelle, sachant que ce type de programmes s'incarnent dans les dialogues, discussions et conversations, mais aussi dans les comptes-rendus des acteurs lorsque nous les interrogeons.

Ce travail de recherche vise ainsi à apporter un éclairage sur le processus d'appropriation qui se déploie et émerge dans un contexte de diversification des effectifs. Notre question de recherche a servi principalement de guide dans l'exploration de ce phénomène, mais il est à noter qu'elle est toutefois demeurée assez ouverte tout au long de notre enquête. Nous l'avons, par le fait même, ajusté au fil des analyses qui seront présentées au *chapitre 5*. La question de recherche a aussi servi à identifier et cerner le phénomène que nous voulions explorer sans toutefois chercher à proposer des hypothèses, ni à limiter nos angles d'investigation. De plus, pour explorer notre question de recherche, nous avons privilégié, comme stratégie, l'étude d'un cas unique, mais riche et « révélateur ». Cependant, avant d'aller plus loin dans l'exposé de notre démarche méthodologique, il importe maintenant de présenter certains concepts clés qui constituent notre cadre théorique et qui seront discutés dans le prochain chapitre.

## CHAPITRE 3

### Cadre théorique

*Journal de bord (27 mai 2017)*

*Aujourd'hui, c'était ma troisième rencontre avec l'équipe de projet. L'équipe est maintenant réduite. Il y a Amélie, qui revient des vacances, Josée et moi-même. Je crois qu'on va maintenant former une nouvelle équipe de projet (plus réduite) qui se rencontre et discute régulièrement. Les autres membres sont toujours parties prenantes, mais ne participeront pas aux rencontres. Ils font partie de l'équipe parce qu'ils sont amenés à prendre certaines décisions tout au long du projet, mais ils ne se déplaceront pas nécessairement pour les réunions. La porte-parole, ou marraine du projet, continue d'être informée tantôt par Jacques, le gestionnaire, et tantôt par Josée, la conseillère en ressources humaines. Certaines ressources humaines sont associées (et non allouées) au projet et ces mêmes ressources délèguent à d'autres ayant apparemment moins de charges de travail. Autrement dit, le projet représente pour certains un surplus de travail, une tâche de plus, sans qu'il y ait vraiment une reconnaissance formelle pour cette implication, soit financière ou symbolique. Il reste donc peu de personnel réellement impliqué dans les opérations courantes liées au projet, ce qui fait qu'il y a moins de personnes pour réfléchir à la stratégie qui pourrait permettre de mener à bien ce projet. Demain, il y aura le lancement officiel du projet devant les médias (...). Tout se jouera alors plus au niveau politique, des apparences et de l'image de l'entreprise. La porte-parole va prononcer un discours officiel, rencontrer les médias et les parties prenantes impliquées dans le projet.*

Comme nous l'avons mentionné plus haut, dans une perspective communicationnelle constitutive, une initiative de diversité peut être étudiée à travers l'analyse des interactions et discours qui la font être et évoluer. Comme nous pouvons le voir dans le dernier extrait, on peut penser à une série de discours officiels que présente l'organisation à ses différentes parties prenantes. Il s'agit alors de démontrer publiquement les différentes formes d'engagement que l'organisation souhaite prendre pour diversifier sa main-d'œuvre. L'engagement, après la lecture de cet extrait, ne semble pas toujours se refléter dans les pratiques de l'organisation, ni dans l'allocation des ressources au projet de diversification.

Comme nous le verrons dans cette thèse, il sera aussi question d'une conception plus large de la notion de discours organisationnel. Ce chapitre dédié au cadre théorique sera donc également l'occasion d'explicitier la relation entre discours et communication. Aussi, nous pourrons montrer en quoi consiste la perspective communicationnelle des organisations, une perspective qui nous permet de jeter un regard neuf sur la question des initiatives et des programmes de diversité ethnoculturelle. Nous exposerons dans le détail les différentes conceptions de la communication que nous avons entrevues dans le chapitre 2 et qui ont amené la naissance du champ de recherche de la communication organisationnelle. À la suite de cela, nous aborderons la performativité et l'approche constitutive des organisations (CCO).

### **3.1 Discours et communication**

Mais à quoi fait-on référence lorsque l'on parle de discours? Qu'est-ce que le discours et en quoi est-il différent de la communication? Depuis plus d'une dizaine années, on voit émerger des études portant sur l'« *organizational discourse* » (Fox et Fox, 2004,

Hardy et al., 2004, Keenoy et al., 1997), des études qui s'inscrivent aussi aujourd'hui dans une sous-discipline de la communication organisationnelle (Bisel, 2009; Cheney et al., 2004; Cooren, 2015; Fairhurst et Cooren, 2018; Jian et al. 2008a, 2008b; Mumby et Clair, 1997). Ces approches s'intéressent principalement au discours considéré comme l'une des fondations sur lesquelles s'appuie toute forme organisée. Le tournant discursif en communication organisationnelle (Alvesson et Karreman, 2000a) a ainsi amené certains chercheurs à mettre l'accent sur la nature construite et performative du discours et non plus seulement sur sa nature purement descriptive. L'étude du discours nous permet alors d'expliquer certaines dynamiques organisationnelles, comme nous le verrons plus loin.

James Paul Gee (2004) propose ainsi d'établir une importante distinction entre ce que l'on pourrait appeler le discours petit « d » et le discours grand « D ». Le discours avec un petit « d » met l'accent sur l'étude des conversations et des énoncés générés à même ces conversations dans les pratiques sociales, alors que le discours avec un grand « D » met l'accent sur le discours en tant que système global et durable qui traduit une idéologie ou un mode de pensée. Il peut être aussi associé à une certaine forme de typification tant au niveau du contexte, du contenu que de la forme (Cooren, 2015). Par exemple, le discours grand « D » pourrait s'apparenter à un certain discours managérial sur la diversité pour motiver les employés à s'engager dans une initiative de diversité. L'analyse d'un discours petit « d » demande plutôt aux analystes de s'intéresser plus spécifiquement aux événements interactionnels et plus particulièrement à ce que les interactants font en interagissant.

### 3.2 La perspective communicationnelle

Bien que l'émergence du champ de la communication organisationnelle soit relativement récente (on la situe généralement au début des années 1960), de nombreux paradigmes se sont depuis succédé et ont permis une meilleure compréhension des dynamiques communicationnelles au sein des organisations. Le premier paradigme que plusieurs nomment le paradigme de l'informativité (Bonneville et Grosjean, 2006) nous offre une première conception de la communication dans les organisations. Il est, en effet, courant et assez répandu de réduire l'étude de la communication dans les organisations à un simple processus de transmission de l'information.

On se rappellera que cette conception de la communication nous vient de Shannon et Weaver (1963) qui, à la fin de la Deuxième Guerre mondiale, posent les fondements de la théorie mathématique de la communication. Shannon met de l'avant la notion d'information afin de quantifier les échanges d'information entre émetteurs et récepteurs. L'étude des communications est alors ancrée dans une logique de performance technique où l'objectif premier reste de trouver des moyens de transmettre efficacement et optimalement une quantité de plus en plus importante de messages dans un laps de temps de plus en plus court. Toutefois, cette manière, pour le moins étroite, d'appréhender les problèmes communicationnels a pour effet d'obscurcir les questions de sens et de signification.

C'est pourquoi l'on a vu se développer un peu plus tard, au début des années 1980, un courant interprétatif et, peu de temps après, un courant discursif qui marquèrent tous deux un intérêt pour l'étude des discours et du langage. Le changement de paradigme incarné par le tournant discursif nous invite à nous pencher sur la notion de discours de

manière plus large, en nous intéressant de plus près aux conversations ainsi qu'aux textes organisationnels. Certains parlent du paradigme de la communicabilité (Jacques, 1985), puisque « the subjective experience of organizational life is only possible through its representation in language. Organization must have been a discursive text before it could be given life in the intersubjectivity of a conversation » (Taylor et Van Every, 2000, p. 21).

Cet intérêt des chercheurs pour le discours a aussi amené bon nombre de chercheurs à revisiter les travaux séminaux du philosophe John L. Austin (1970), véritable précurseur des questions touchant à la dimension actionnelle du langage, comme nous le verrons dans la prochaine section.

### **3.3 Les approches performatives**

La mobilisation des approches performatives pour l'étude de la diversité ethnoculturelle dans les organisations permet de mettre l'accent sur la construction sociale et discursive de ce rapport aux différences. Comme le précise Austin (1970), ce concept de performativité renvoie « aux énonciations performatives qui visent à « faire » quelque chose (à parier, par exemple, ou à se marier ou à baptiser un bateau, etc.) » (p. 25). Aussi, ce que l'on vise à faire en employant l'énonciation performative exige souvent un contexte d'énonciation particulier. Ce type d'approche nous encourage à regarder de plus près les micropratiques (actes performatifs) et les effets concrets produits par leur production. Nous verrons que les approches performatives ont aussi permis le développement d'une approche ventriloque de la communication qui va nous servir d'approche théorique, mais aussi méthodologique.

C'est au milieu des années 1950, lors de ses célèbres William James Lectures, qu'Austin démontre que le langage n'a pas uniquement des propriétés descriptives, mais

que par sa nature performative, il permet de faire des choses. Dans son ouvrage, *Quand dire, c'est faire*, Austin (1970) nomme donc « actes de langage » les actions que l'on produit en disant quelque chose (affirmer, promettre, s'excuser, etc.). À l'époque, les philosophes analystes s'intéressaient principalement au rôle du langage dans la recherche et l'expression de la vérité, ce qui les amenait à examiner les énoncés du point de vue de leur vériconditionalité, autrement dit, des conditions sous lesquelles ils pouvaient être déclarés vrais ou faux. Austin montre, au contraire, que le langage ne peut être réduit à cette seule dimension, laquelle a tendance à réduire la communication à un simple transfert d'information. En s'intéressant au langage dit « ordinaire », il constate, en effet, que certains énoncés ne sont, à proprement parler, ni vrais, ni faux, mais permettent plutôt d'effectuer un certain nombre d'actions dont il tente de comprendre la logique.

Austin s'intéresse ainsi aux énoncés dans les contextes sociaux ordinaires, ce qui ouvre la porte à tout un champ d'études que l'on appelle aujourd'hui la pragmatique linguistique (Levinson, 1983). Il remet donc en question les conceptions traditionnelles des philosophes du langage en montrant que les échanges sont constamment marqués d'actes finalisés, c'est-à-dire d'actes qui visent à faire quelque chose en prononçant des paroles. Par exemple, les objectifs peuvent être d'affirmer quelque chose, de donner des ordres, de promettre, de s'excuser, d'autoriser quelqu'un à faire quelque chose ou encore d'ouvrir des séances, autant d'actes qui ont pour particularité, s'ils réussissent, de produire des changements par la parole.

Dans un premier temps, Austin (1970) distingue ainsi deux types d'énoncés, ceux qui servent à constater quelque chose (qu'il appelle des constatifs) et ceux qui servent à faire quelque chose, à savoir : parier, promettre, s'excuser, menacer, etc. (qu'il appelle des performatifs). Si les premiers sont soumis aux critères de vérités, les deuxièmes

sont plutôt soumis à des critères de réussite. Si les énoncés constatifs doivent respecter certaines conditions *de vérité*, les énoncés performatifs permettent, pour leur part, de transformer la réalité par le respect de conditions *de félicité*. En plus de certaines conditions sociales particulières, il note que certains actes performatifs dépendent de la mise en place d'un dispositif particulier (par exemple, être président d'une séance pour pouvoir avoir la légitimité de l'ouvrir et la clore) (Denis, 2006).

La distinction entre énoncé constatif et performatif est toutefois remise en question par Austin (1962) lui-même puisqu'il conclut que tout énoncé constatif a, en fait, une dimension performative. Constater quelque chose, c'est, en effet, faire quelque chose (en l'occurrence, faire un constat), ce qui amène ce philosophe à étendre la notion de performativité à tout énoncé, quel qu'il soit. Autrement dit, signifier quelque chose en prononçant des paroles ou en s'adressant à quelqu'un par écrit, c'est toujours réaliser une action (affirmer, s'engager, demander, féliciter, etc.), ce qui fait que la performativité du langage dévoile la dimension constitutive de tout énoncé signifiant.

Les théories d'Austin (1970) firent aussi l'objet de nombreuses critiques, notamment de la part de Bourdieu (1982) pour qui les conditions de félicité mises de l'avant par Austin ne tiennent suffisamment pas compte des conditions sociales dans lesquelles se retrouvent les acteurs. John Searle (1972), étudiant de Austin à Oxford, va, pour sa part, systématiser l'étude des actes de langage. Il développe ainsi une classification (Searle, 1982) et identifie cinq types d'actes de langages (directifs, déclaratifs, expressifs, assertifs et promissifs) qui, selon lui, répertorie l'ensemble des manières de « performer » par le langage. Derrida (1990), quant à lui, problématise la théorie d'Austin en montrant qu'elle ne prend pas assez en compte le phénomène de l'écriture, ce qui amène le philosophe

français à remettre en cause le modèle intentionnaliste du langage, proposé par la philosophe oxonien.

Malgré ces critiques, les thèses d'Austin ouvrent la porte à l'analyse du langage ordinaire dans des contextes variés (juridiques, organisationnels, familiaux, etc.). Ces thèses ont ainsi voyagé à travers le champ académique des sciences sociales, où elles ont donné lieu à des conceptions nouvelles du lien entre communication, langage et performativité (Denis, 2006). C'est ainsi que dans le champ académique de la communication organisationnelle, les idées d'Austin et de Searle ont permis le développement d'une approche pragmatique du langage dans l'analyse des processus organisationnels, une approche mettant l'accent sur les propriétés organisantes de la communication (Taylor, 1993; Cooren, 2010; Cooren *et al.*, 2015). La théorie austinienne a, en particulier, fortement influencé la recherche en communication organisationnelle, menant au développement d'une approche dite constitutive de la communication organisationnelle (CCO) (Cooren *et al.* 2015; Putnam et Nicotera, 2009; Taylor et Van Every, 2011), historiquement développée au Département de communication de l'Université de Montréal (Taylor, 1988).

Les travaux issus de l'École de Montréal étudient ainsi la dimension performative de la communication et se concentrent, dans un premier temps, sur les processus de conversation (où l'organisation se réalise *in situ*) et de textualisation (où les organisations se stabilisent et se re-présentent) (Robichaud, 1998, Robichaud et al. 2004, Taylor et Robichaud 2007, Taylor et Van Every, 2000). Les travaux qui s'intéressent aux processus de conversation trouvent leur origine, plus précisément, dans les travaux de recherche de Harvey Sacks (1966, 1972) et de Harold Garfinkel (2007). En effet, l'analyse de conversation (Sacks, 1966, 1972) et l'ethnométhodologie (Garfinkel, 2007) proposent une

perspective qui permet d'expliquer la dimension performative des phénomènes organisationnels. Par exemple, ces travaux nous montre comment les identités organisationnelles sont non seulement accomplies, mais aussi attribuées par les pratiques langagières (Galatolo & Greco, 2012).

En outre, tel que nous l'avons mentionné au *chapitre 1*, les premières recherches de Sacks (1966, 1972) ont gravité autour des pratiques de catégorisation des acteurs organisationnels. Selon cette perspective, c'est par les échanges et les interactions que les acteurs sociaux catégorisent et qu'ils sont eux-mêmes catégorisés. C'est ainsi que la manière dont les acteurs organisationnels sont perçus relèvent d'un accomplissement pratique, « d'un faire » et donc d'une performativité en situation d'interaction. Pour les chercheurs se réclamant du mouvement CCO, les organisations sont donc constituées de manière performative par des événements de communication qui les font être et les font fonctionner. Communiquer, c'est donc produire non seulement des processus organisants, mais aussi contribuer à la stabilisation éventuelle de ces mêmes processus, sous la forme, par exemple, de textes.

Dans un deuxième temps, les auteurs associés à ce mouvement se sont intéressés empiriquement aux discours des acteurs organisationnels, puisque ce sont ces discours qui, en pratique, font émerger et reproduisent l'organisation et les phénomènes organisés (Brummans et al., 2014, Cooren et al., 2006, Cooren, 2004, Robichaud et Cooren, 2013). Ces auteurs nous ont ainsi offert une vision à la fois performative et interactionnelle des organisations, une vision ancrée dans les pratiques sociales (Fairhurst et Putnam, 2004). Ils ont proposé, par ailleurs, une conception élargie de ce qu'est la communication, définie comme étant, de manière générale, « the establishment of a link, connection or relationship through something » (Cooren *et al.*, 2015, p. 367). À travers ces relations, d'autres choses

que des personnes peuvent ainsi se mettre à agir à travers ce que ces mêmes personnes mettent en scène implicitement ou explicitement dans leurs discours, que ces choses soient des artefacts ou des textes, ou encore des valeurs, principes ou émotions.

On peut dès lors, selon cette perspective communicationnelle, dévoiler ce qui semble animer les acteurs organisationnels de manière récurrente et routinière. Ainsi donc, la constitution de l'organisation à travers le temps et l'espace est étroitement liée à certains patterns discursifs et certaines actions récurrentes que d'autres auteurs associent aux développements de programmes d'action (Whittington, 2003; Jarzabowski *et al.*, 2007). Analyser les propriétés organisantes de la communication, c'est suivre a priori la trajectoire d'un programme collectif d'action et son déploiement à travers le temps et l'espace (Vásquez, 2009, 2013, Vásquez, et Cooren, 2013). L'approche CCO nous permet ainsi de rendre compte et de dévoiler, à travers l'étude des pratiques des acteurs, une multitude d'êtres (valeurs, principes, émotions, etc.) qui participent à la définition de ce qui se passe dans l'organisation. Ce qui compte pour les membres de l'organisation va, en particulier, faire l'objet de négociations, ce qui nous amène à l'approche ventriloque de la communication (Cooren, 2012).

### **3.4 Une approche ventriloque de la communication**

Dans le prolongement des travaux d'Austin sur la performativité, l'un des courants de l'École de Montréal propose, en particulier à travers les travaux de recherche de François Cooren, une conception renouvelée de la communication et du concept d'action en mobilisant métaphoriquement la notion de ventriloquie. Si, comme on l'a vu avec Austin (1970), le langage nous permet de faire des choses avec les mots, Cooren propose d'élargir la notion de performativité en démontrant comment l'action est, en fait, partagée entre

humains et non humains. Cooren (2013) défend ainsi, dans son ouvrage *Manière de faire parler. Interaction et ventriloquie*, la thèse selon laquelle nos interactions ne sont jamais locales, mais plutôt, comme il l'affirme, « *dislocales* », puisqu'elles mobilisent constamment des entités qui agissent et produisent de cette manière certains effets notables pour les participants à l'interaction.

Cooren (2010) nous amène ainsi à concevoir la communication comme une activité de ventriloquie par laquelle des figures se mettent en scène et s'expriment dans une interaction (le mot « figure » est en effet le terme qu'utilise parfois les ventriloques anglo-saxons pour parler de leur marionnette). Cette approche défend ainsi l'idée selon laquelle « nous serions toujours en train de communiquer au nom de certains principes, normes, valeurs et modes d'action qui nous animent, contraignent et font agir à la fois » (Matte, 2012, p. 135). Selon cette perspective, analyser une scène interactionnelle revient donc à révéler les figures que les participants animent et qui les animent.

Ces figures peuvent être, entre autres, des textes, des valeurs, des croyances, des idées, des normes ou des principes évoqués, invoqués ou convoqués par les membres de l'organisation. Cooren (2012) propose donc de décrire les mécanismes communicationnels permettant de mieux comprendre comment ces figures en viennent elles-mêmes à faire des choses dans une situation d'interlocution. Comme il le précise, si les interactants « ventriloquent les règles et les normes, c'est aussi parce que ces mêmes êtres humains peuvent être, à bien des égards, considérés comme eux-mêmes ventriloquisés par ces figures, qu'ils invoquent » (p. 1). Ainsi, si l'on mobilise la voix d'une autre personne dans un discours ou si l'on se fait le porte-parole d'une norme ou d'un principe pour leur faire dire et faire des choses, c'est aussi parce que cette personne ou cette norme en vient à nous faire dire quelque chose, s'exprimant ainsi à travers nous.

Par conséquent, nous faisons l'hypothèse que l'approche polyphonique avancée par Cooren (2013, 2015), en écho aux travaux de Bakhtine (1981), peut nous aider à comprendre comment les acteurs mobilisent de multiples voix (humaines et non humaines) pour négocier la reproduction et l'appropriation de normes passées et futures dans le processus de création d'un environnement plus inclusif (voir aussi Anderson, 2005). C'est la notion de polyphonie introduite par Bakhtine qui nous permet de comprendre la manière dont plusieurs voix coexistent dans un discours, sans que l'une ait nécessairement une ascendance sur l'autre. Ces voix peuvent s'exprimer de manière harmonieuse et parfois de manière plutôt cacophonique, lorsqu'elles expriment des points de vue contradictoires.

Dans cette optique, le concept de ventriloquie nous permettrait donc de mieux saisir la manière dont les participants à une interaction (les ventriloques) mobilisent des entités (ou des marionnettes/figures pour continuer dans l'esprit de la métaphore) qu'ils font parler et/ou agir pour ainsi se positionner dans l'interaction. Cooren (2013) note aussi qu'il y a toujours une certaine vacillation/oscillation puisque les participants peuvent aussi faire figure de marionnettes lorsqu'ils apparaissent animés ou mus par ces mêmes entités qui les font parler et/ou agir. Le concept de ventriloquie nous permet donc de décentrer nos analyses afin de porter une attention particulière aux « êtres que nous créons en contextes d'interaction » (Cooren, 2013, p. 48) puisque cela nous permet, en pratique, de rendre visible ou déplier analytiquement ce qui est parfois plus de l'ordre de l'implicite et qui relève plutôt du non-dit. Il convient aussi de porter une attention particulière à ces figures implicites du discours, car cela ne les empêche pas d'être actives dans l'interaction. En effet, certaines figures ne sont pas exprimées explicitement dans l'interaction, d'où leur caractère fantomal ou spectral (Derrida, 1990), mais il nous est possible de les reconstruire analytiquement dans l'interaction.

Ces figures revêtent souvent un caractère institutionnel, comme certaines normes ou règles existantes au sein d'une organisation. C'est ainsi que Cooren (2013) décrit certains effets de spectralité qui peuvent avoir des conséquences dans la manière de définir une situation et d'évaluer l'importance de certaines valeurs/normes/principes qui doivent faire l'objet d'une négociation. On note, par ailleurs, que les membres d'une organisation choisissent, certes, de faire parler, mais aussi de faire taire certaines figures, ce qui n'est pas sans conséquence pour l'organisation.

Dans une organisation typique, les membres sont amenés à communiquer et à interagir sur une base régulière. Les figures ventriloquisées par ces membres sont alors plus que de simples ressources, elles peuvent être appréhendées comme les structures mêmes de l'organisation (c.-à-d., les règles, les normes, les valeurs, les principes, etc.) qui sont invoquées/convoquées/évoquées et, par la suite, négociées au sein même des discussions qui prennent place dans l'organisation. On peut donc reconnaître à ces êtres ou figures une certaine forme d'agentivité ou, plus simplement, une capacité de *faire faire* que l'on peut reconstruire dans toute conversation. Cooren (2013) distingue ainsi deux formes de ventriloquie : les ventriloquies en amont et celles en aval, qui produisent certains effets qu'il nous est possible d'identifier et d'analyser.

La forme en aval « correspond à la manière dont les interlocuteurs se trouvent ventriloquisés par les tours de paroles qu'ils produisent » (Cooren, 2013, p. 24). Autrement dit, les paroles qu'ils prononcent, les textes qu'ils écrivent ou les gestes qu'ils posent peuvent leur faire dire des choses qu'ils pourraient avoir anticipées ou non, produisant la possibilité d'une traduction, mais aussi d'une trahison. Toute parole prononcée, tout texte écrit ou tout geste posé constitue donc un acte de ventriloquie qui *fait dire* quelque chose

à son producteur, un faire dire qui n'est, a priori, jamais complètement contrôlable et qui dépend de la manière dont il est entendu, lu ou observé.

Quant à la ventriloquie en amont, elle « positionne les interlocuteurs comme incarnant ou matérialisant quelque chose qu'ils prétendent représenter, qu'il s'agisse de principes, de valeurs, de règles, de normes ou de collectifs » (Cooren, 2013, p. 24). Par exemple, invoquer une procédure, une valeur ou une règle, c'est lui faire dire quelque chose qui peut avoir des effets parfois très importants sur le déroulement d'un échange. Comme l'explique Cooren, l'une des forces de l'analyse en amont, c'est qu'elle permet d'identifier, en particulier, des formes d'autorité et de pouvoir. On remarque principalement les effets « d'auteurisation », les participants à l'interaction donnant ainsi plus de poids à leurs propos en s'associant à différentes figures (règlements, lois, protocoles, etc.) qui apparaissent comme autant d'auteurs de ce qui est en train de se passer et d'être dit.

Il serait donc possible de se rendre en amont dans la chaîne d'agentivités pour comprendre ce qui semble animer une personne et motiver en quelque sorte ses agissements. Si la personne est animée ou mue par un principe, c'est qu'elle y est forcément attachée. L'attachement, comme nous le verrons, exprime, par définition, une forme d'appropriation, c'est-à-dire ce qui est censé être propre à ce que les gens sont et ce qu'ils représentent. D'un point de vue ventriloque, toute discussion sur une initiative de diversité implique donc l'expression de *tensions* (Cooren, Matte, Benoit-Barné et Brummans, 2013; Hong, Falter et Fecho, 2017; Putnam, Fairhurst et Banghart, 2016) *entre diverses formes d'attachement* que les membres d'une organisation éprouvent lorsqu'ils sont confrontés à la nécessité de se positionner par rapport à une initiative.

Réussir le *test de l'appropriation* consiste donc, pour une initiative de diversité, à démontrer qu'elle peut se mettre à compter, c'est-à-dire qu'elle peut trouver sa place dans une écologie de programmes, de principes, de valeurs, de normes, etc., auxquels les gens se déclarent attachés dans une organisation. Aussi, cette conception de la communication peut nous aider en tant qu'analyste à comprendre comment les acteurs se positionnent dans certains registres. Ce qui nous intéressera pour cette thèse, ce sont donc principalement les registres *d'appropriation/désappropriation* et de résistance qui ne sont pas toujours explicitement abordés dans les conversations, mais qu'il est possible de dévoiler par l'entreprise de la reconstruction des effets de ventriloquie observables (ex. : autorité, spectralité et pouvoir).

Comme nous le verrons dans la prochaine section, la notion d'appropriation semble a priori très éclairante pour mieux comprendre la mise en place de certains processus organisationnels, y compris, c'est notre hypothèse, la mise en place d'initiatives de diversité.

### **3.5 Appropriation et organisation**

Il y a plus de trente ans, Cheney et Tomkins (1987) expliquaient que la notion d'appropriation pouvait être utilisée pour décrire l'acceptation ou la résistance de membres vis-à-vis des changements organisationnels. Pour ces auteurs, le concept d'appropriation faisait référence à « quelque chose que l'on acquiert et dans lequel on s'investit » (p. 5, ma traduction). Dans le même ordre d'idées, Chreim (2006) introduit les notions d'appropriation partielle pour montrer qu'il est possible d'analyser, dans les comptes rendus des salariés liés à un processus de changement organisationnel, comment ils résistent et tentent de changer les nouveaux discours institutionnels au cours d'un processus

de changement organisationnel. Cette auteure interprète également cette résistance comme un décalage entre les cadres d'interprétation des acteurs sociaux et ceux proposés par la direction de l'entreprise.

Nous faisons l'hypothèse que la notion d'appropriation peut ainsi nous aider à dévoiler ce qui définit le processus d'implantation des PIVDE. Le terme « appropriation » provient du latin *appropriare* qui signifie s'adapter ou se conformer à quelque chose. Le Petit Robert définit l'appropriation comme « l'action d'approprier, de rendre propre à un usage, à une destination, une adaptation ». La littérature qui traite des questions de diversité et d'appropriation fait surtout état de l'appropriation du discours de la diversité par la haute gestion. Par exemple, Bereni (2009) explique l'adaptation de la diversité à la grammaire managériale, entre autres, par l'effacement des connotations juridiques et l'adoption/appropriation d'un vocabulaire positif. Cependant, peu d'études ont fait état de l'appropriation de cette question par l'ensemble des participants prenant part à un programme de diversité.

Abdallah (2007), par exemple, développe une typologie de l'appropriation très intéressante, basée sur une recherche qu'elle a menée sur le dévoilement d'un plan d'action dans un organisme évoluant dans le domaine des arts. Cette auteure nous montre que le discours ou le plan stratégique peut faire l'objet de différentes formes d'appropriation à travers le temps. Pour cette auteure, c'est principalement « en s'appropriant la stratégie que les membres d'une organisation "l'intègrent" à leurs pratiques et leurs discours » (p. 1). Elle identifie ainsi quatre types d'appropriation. Le premier type est l'appropriation qu'elle appelle « commune », laquelle correspond à l'appropriation de la rhétorique du plan. À ce stade, le plan stratégique est présenté en grande pompe aux membres de l'organisation. Le plan peut être bien reçu et plusieurs peuvent penser qu'il « réaffirme les valeurs de

l'organisation » et voir ainsi l'annonce d'un nouveau plan stratégique « comme une bonne nouvelle ». On parle alors d'appropriation commune dans la mesure où il semble y avoir un certain consensus entre les gestionnaires et les employés quant au caractère positif du plan stratégique. Autrement dit, comme nous l'explique Abdallah, les membres de l'organisation semblent s'être appropriés la rhétorique du plan.

Le deuxième type est l'appropriation qu'elle nomme « différenciée ». Après s'être réjouis du plan, les employés commencent à vivre une période de désenchantement. Ils ressentent des tensions et une pression qui découle des exigences plus formelles de ce qui est planifié. C'est ainsi que des voix dissidentes se font entendre dans l'organisation alors que les employés tentent, tant bien que mal, de répondre aux exigences du plan stratégique. Les objectifs du plan, quant à eux, paraissent de plus en plus inatteignables pour certains employés et les gestionnaires prennent la défense du plan stratégique, le qualifiant « d'unique voie de secours » pour l'organisation.

Le troisième est ce qu'elle désigne comme l'appropriation « instrumentale » des gestionnaires. Ces derniers invoquent ici le plan pour justifier leurs décisions stratégiques. Par exemple, le plan devient un outil de justification lors des coupures et restrictions budgétaires. Les gestionnaires se réfèrent alors au plan pour appuyer l'argumentation de leurs décisions. Il y a aussi l'introduction d'un nouveau langage qui provient du plan pour encore une fois justifier certaines décisions. Les gestionnaires s'approprient donc le plan de manière instrumentale en utilisant, entre autres, le vocabulaire suggéré par le plan pour expliquer certaines décisions importantes pour l'organisation.

Enfin, le quatrième et dernier type est ce qu'elle appelle l'appropriation « symbolique ». Outre les gestionnaires, certains employés (des producteurs et cinéastes,

dans le cas du terrain d'Abdallah (2007)) s'approprient le plan différemment. Ils rejettent ainsi le plan comme outil de décision, mais le voient plutôt comme un document symbolique, autrement dit, un document qui n'a d'intérêt que par les valeurs qu'il exprime ou évoque. Ils parlent alors du plan stratégique en faisant référence aux valeurs fondamentales de l'organisation. Aux dires de l'autrice, le plan devient alors un véritable « réservoir de valeurs » pour les producteurs et les cinéastes. Finalement, on peut dire qu'un écart s'est donc creusé entre l'appropriation du plan par les gestionnaires et l'appropriation du plan par certains membres de l'organisation. L'appropriation a donc pris différentes formes avec le temps.

Ce tour d'horizon nous montre le caractère varié et évolutif des différentes pratiques d'appropriation. De plus, le cadre performatif que nous avons présenté un peu plus haut, nous invite à porter une attention particulière à la dimension performative de ces pratiques. C'est ainsi que les pratiques d'appropriation peuvent être appréhendées comme un ensemble d'actes de langage implicitement ou explicitement performés par les acteurs organisationnels. S'approprier une initiative, c'est ainsi continuer à la faire exister sous une autre forme, en la traduisant dans des activités particulières. Se la désapproprier ou la rejeter, c'est, au contraire, interrompre sa trajectoire, à tout le moins au niveau de la personne qui marque son opposition, soit d'une manière implicite ou explicite.

Aussi, comme nous l'avons vu plus haut, l'une des pistes pour intégrer les travaux sur la performativité à l'étude des pratiques d'appropriation (et aller un peu plus loin dans cette vision performative) consiste en l'approche ventriloque. Cette approche nous permet d'étudier les pratiques d'appropriation à la fois « d'un point de vue constitutif et performatif » (Cooren, 2010) et aussi de comprendre ce qui semble animer une personne et motiver en quelque sorte ses agissements. En conceptualisant la communication comme

une activité de ventriloquie, il est alors plus aisé de rendre explicites les moments clés où les acteurs confèrent un sens à l'expérience qu'ils vivent.

De plus, l'agencement discursif de figures (principes, valeurs normes) pourrait constituer le tissu organisationnel et social (Cooren, 2010). D'un point de vue ventriloque, l'analyse des pratiques d'appropriation, nous permet, d'une part, de comprendre la façon dont les comptes rendus et les discours particuliers des acteurs rendent certaines figures importantes et d'autres moins et, d'autre part, de saisir la manière dont les acteurs se positionnent face à ces figures qu'ils incluent/excluent en situation d'interaction. L'approche ventriloque nous donne donc l'occasion d'explorer l'évolution des pratiques d'appropriation par lesquelles certaines normes, certains principes, certaines valeurs, certaines idées organisationnelles sont contestées et, potentiellement, transformées.

Aussi, à la lumière des travaux contemporains en communication organisationnelle, cette logique d'appropriation permet non seulement d'analyser comment les acteurs s'approprient les discours organisationnels, mais aussi comment l'organisation elle-même doit, pour exister, faire siennes les discours et actions des membres de l'organisation (Bencherki, 2011). L'organisation, en ce sens, existe, entre autres, par l'entremise des discours et actions qui la composent et la font être. C'est ainsi que par l'entremise de pratiques d'appropriation, certaines dynamiques organisationnelles sont (re-)produites et qu'il est possible de rendre explicites les structures organisationnelles qui sont invoquées/évoquées/convoquées par les acteurs eux-mêmes et qui constituent en définitive l'espace organisationnel.

### **3.5 Conclusion partielle**

Nous avons voulu montrer dans ce chapitre qu'il est possible d'analyser le processus d'implantation d'une initiative de diversité ethnoculturelle dans les organisations d'un point de vue à la fois performatif et constitutif. Si on regarde les PIVDE d'un point de vue performatif, ils peuvent être appréhendés comme une série de performances à la fois individuelle et collective. Le point de vue ventriloque que nous voulons développer nous permettra ainsi d'analyser comment les acteurs apparaissent mus et animés par des figures qu'ils font parler et qui les font parler à leur tour. Déplier l'interaction dans le cadre d'un tel processus, c'est donc analyser et identifier les figures qui nous montrent comment les acteurs se positionnent dans des registres d'appropriation/désappropriation et donc d'acceptation ou de résistance.

Qui plus est, d'un point de vue constitutif, et en observant l'itération et la répétition de certaines figures ainsi que les effets de ventriloquie, nous serons en mesure de mieux comprendre ce en quoi consiste concrètement l'initiative de diversité. Voyons maintenant le chapitre 4 qui sera consacré à la méthodologie et dans lequel nous détaillerons notre stratégie de collecte et d'analyse de données.

# CHAPITRE 4

## Présentation du terrain et méthodologie

Le présent chapitre présente les réflexions épistémologiques et choix méthodologiques que nous avons réalisés dans le cadre de ce projet de recherche. Dans une première partie, nous présenterons les démarches de recherche que nous avons menées pour trouver un terrain pour la thèse. Ensuite, nous expliquerons pourquoi cette recherche s'inscrit dans une démarche de recherche collaborative. Par la suite, nous verrons pourquoi notre choix s'est arrêté sur une étude de cas longitudinale portant sur un projet pilote de parrainage professionnel et nous passerons en revue les stratégies de collecte et d'analyse de données. Finalement, nous prendrons une posture plus réflexive pour examiner la relation entre l'identité de la chercheuse et le travail de terrain. Cette exploration nous permettra de mieux cerner les limites de notre étude. Enfin, cette démarche rendra possibles une plus grande transparence et une meilleure compréhension des conditions sous-jacentes à la conduite de cette recherche doctorale.

### 4.1 Recherche du terrain

Pourquoi notre choix s'est-il arrêté sur une organisation parapublique comme terrain d'enquête? Pourquoi avoir opté pour l'étude d'un projet pilote de parrainage professionnel pour la thèse de doctorat? Nous avons commencé à réfléchir plus sérieusement à notre sujet de thèse durant la deuxième année du programme de doctorat. Nous avons alors entamé plusieurs réflexions portant sur les ratés des initiatives de diversification ainsi que les effets indésirables (discrimination, conflits internes, *diversity burnout*, atteinte à l'image de l'entreprise, etc.) qui se cachaient derrière un portrait, parfois

trop optimiste, de ces programmes. Notre attention s'est alors portée sur les programmes de diversification de la main-d'œuvre bien souvent mis en place par de grandes organisations possédant un budget non négligeable pour les mettre sur pied et les rendre viables. Nos recherches exploratoires ont démontré que si plusieurs organisations brossent un portrait optimiste de la « diversification », tant par l'image qu'elles renvoient au public que par leurs actions posées, elles reconnaissent aussi le besoin de développer des connaissances pour contrecarrer certains problèmes actuels.

Dans la réflexion nous ayant menée à l'élaboration du projet de thèse, nous nous sommes demandé s'il était possible d'obtenir une « vue de l'intérieur » de tels programmes pour mieux comprendre les enjeux que soulève leur mise en place. Notre intérêt pour la diversité ethnoculturelle comme objet d'étude s'est vu renforcé dans le cadre d'un séminaire de recherche en communication, à la suite de la lecture d'un article (Trittin et Schoeneborn, 2017) portant sur le développement d'une approche polyphonique portant sur la question de la diversité en milieu organisationnel. Ce croisement entre communication et diversité nous semblait franchement prometteur pour le développement de nouvelles connaissances scientifiques sur la question de la diversité dans les organisations. Cette approche a donc piqué notre curiosité et nous nous sommes mise à lire avidement tout ce que nous pouvions trouver sur le sujet.

Dans les mois qui ont suivi l'élaboration en bonne et due forme du projet de thèse, nous avons décidé d'entamer un dialogue avec les organisations qui semblaient s'afficher comme « *pro diversité* » pour avoir une idée plus précise de l'état des lieux. Pour cela, nous avons effectué quelques appels afin de présenter notre projet de recherche et cela nous a conduit à rencontrer des praticien.ne.s chargé.e.s de mettre en place des initiatives de diversité au sein de leur organisation. La première praticienne rencontrée nous a accueillie

plutôt chaleureusement. J'ai discuté une bonne heure avec elle puisqu'elle était aussi responsable du dossier diversité et inclusion pour l'ensemble de l'organisation pour laquelle elle travaillait. Elle m'entretenait surtout des « bonnes pratiques » à adopter et des succès remportés par l'entreprise dans la réalisation de plusieurs projets. Les enjeux étaient plutôt minimisés au profit des bons coups. Cet entretien, tout de même fort intéressant, s'est conclu avec des promesses de garder un contact et la responsable m'a demandé de la tenir informée de mes démarches éventuelles avec d'autres entreprises.

De fil en aiguille, cette praticienne a fait circuler mon nom dans un message électronique fort convaincant au sein d'un réseau de partage de connaissances regroupant des praticien.ne.s spécialisées des questions de diversité, provenant de différents horizons. Par l'entremise de ce réseau, j'ai pu rencontrer deux autres organisations selon la même démarche entreprise la première fois, c'est-à-dire chercher à comprendre, de prime abord, les enjeux et les problèmes rencontrés par ces responsables. Cela pouvait d'ailleurs me renseigner, de manière plus globale, sur l'expérience des autres membres de l'organisation face aux nouvelles actions en matière de diversité que les praticien.ne.s voulaient mettre en place. Les deux autres rencontres se sont avérées tout aussi intéressantes, mais elles n'ont malheureusement pas permis de déboucher sur l'accès à un terrain de recherche, ni à une évaluation satisfaisante des critères de sélection de l'étude de cas.

Nous avons également connu des refus plus catégoriques de certaines organisations qui semblaient plutôt craintives du fait de s'exposer ainsi au regard d'une chercheuse dans le cadre d'une recherche sur un sujet jugé épineux et délicat. On évoquait surtout, parfois à demi-mot, la question de l'image de l'entreprise. Ainsi, on ne voulait surtout pas que le manque d'initiatives ou les difficultés rencontrées soient interprétés comme un manque de

volonté de la part de l'entreprise en ce qui avait trait à l'engagement et à l'implication envers cette noble cause.

Nous avons donné suite à nos contacts avec d'autres organisations pour en rencontrer huit au total, et ce, avec plus ou moins de succès. Notre piste la plus sérieuse était une organisation œuvrant dans le domaine des arts et qui travaille activement sur la question de la diversité et de l'inclusivité depuis plusieurs années. Nous avons rencontré et interrogé les membres les plus influents de cette organisme et nous avons participé à une table ronde portant sur la diversité ethnoculturelle. Quoique très active sur ces questions, cette organisation offrait principalement de l'accompagnement aux entreprises dans le but de les aider à cheminer et mettre en place des programmes et initiatives de diversité. Toutefois, ce qui nous intéressait, c'était précisément de décrire les dynamiques à l'œuvre au sein d'entreprises désirant mettre en place des initiatives de diversité dans le but de diversifier leur main-d'œuvre. Nous avons tout de même opté pour un suivi des activités et des actions publiques de cette organisation. De plus, nous espérions la suivre dans la réalisation d'un mandat avec un de leurs clients, mais malheureusement cela n'a pas été possible.

Peu de temps après, la dernière porte à laquelle nous avons frappé s'est avérée être celle de l'entreprise qui nous a permis d'amorcer le travail de thèse, soit l'entreprise EBF. Nous avons rencontré la responsable des ressources humaines en charge du dossier « diversité et inclusion ». Elle semblait bien à l'aise avec ce que nous proposons et souhaitait collaborer avec une chercheuse pour l'élaboration d'un nouveau projet dont elle était responsable. Nous lui avons fait part de notre idée de suivre le déroulement de cette initiative et nous avons obtenu une autorisation formelle pour mener cette recherche plusieurs semaines après cette rencontre. Une fois les ententes et autorisations signées,

nous avons commencé à collaborer à l'initiative dont elle était responsable et qui satisfaisait aux critères de sélection que nous avons élaborés lors de notre démarche de construction de l'étude de cas.

Avec le recul, il nous apparaît d'ailleurs que la notion « d'opportunité » (Céfal, 2003) a été un point central dans cette démarche de recherche. Par l'entremise des rencontres auprès des organisations et des praticien.ne.s, nous avons été en mesure de favoriser les conditions d'émergence d'opportunités de terrain. De plus, nous avons établi plusieurs conditions d'accès au terrain (Pépin, 2017), dont a) la possibilité de suivre le projet du début jusqu'à la fin, b) une ouverture chez les praticien.ne.s par rapport à la mise en place d'une structure réflexive, c) l'ouverture chez les praticien.ne.s par rapport à l'idée d'engager les employés dans le projet de recherche (ex., accepter d'être observés) et aux entretiens à réaliser. C'est cette ouverture dont nous avons eu la chance de bénéficier au niveau de cette entreprise.

Une fois l'entrée sur le terrain confirmée, des négociations ont été menées pour chacun des trois aspects mentionnés. Il a fallu d'ailleurs négocier à nouveau en cours d'enquête pour obtenir l'accès à certains lieux, par exemple, les rencontres avec des hauts dirigeants, l'observation de certaines unités et les entretiens avec certaines personnes clés du projet. Notre présence sur le terrain était parfois jugée intrusive et d'autres fois comme voulue et même désirée. Ce travail de négociation a ainsi été partie prenante d'une démarche plus large de recherche collaborative, comme nous le constaterons d'ailleurs dans la prochaine section.

## 4.2 La collaboration de recherche

Qu'est-ce que qu'une démarche collaborative en recherche qualitative? Dans une démarche de recherche collaborative, on considère généralement que les intérêts du chercheur et ceux des praticien.ne.s sont a priori difficilement conciliables, les praticien.ne.s et le chercheur étant issus d'univers totalement différents. La collaboration permet ainsi la création d'une « zone d'influence mutuelle » (Pépin et Desgagné, 2017) qui donne généralement lieu à une négociation entre les deux camps. Les recherches collaboratives prennent généralement place dans les milieux de pratique où l'on accorde une grande importance aux actions ainsi qu'aux solutions concrètes.

La particularité de la posture collaborative en recherche tient du fait que contrairement à ce qu'on peut souvent croire d'emblée, elle n'adopte pas obligatoirement une « *visée interventionniste* » (Morissette *et al.*, 2017), comme c'est le cas pour la recherche-action collaborative, par exemple, mais elle peut revêtir une « *visée compréhensive* » (p. 3). L'objectif du chercheur n'est pas de résoudre obligatoirement les problèmes des praticien.ne.s, mais plutôt de collaborer avec eux afin que puissent se développer à la fois la production d'un savoir et l'amélioration d'une situation jugée problématique pour les milieux pratiques. Dubet (1994) introduit le concept de la « *double vraisemblance* » pour expliquer comment le domaine de la recherche et celui des praticiens requièrent des pratiques différentes ayant aussi des niveaux d'exigence différents.

Nous illustrerons cette idée de double vraisemblance en présentant un extrait de verbatim qui met en scène la chercheuse et une praticienne du terrain d'enquête. Comme en témoigne cet extrait, les acteurs de la collaboration cherchent bien souvent, dans une recherche collaborative, à établir leur champ de compétence par rapport à la mise en place

du projet collaboratif. Ainsi, les rencontres de planification du projet vont souvent révéler le souci de la chercheuse de se faire la gardienne d'une certaine réflexivité.

Dans cet exemple, nous avons réitéré notre rôle et notre place dans le projet collaboratif. Lors de cette rencontre, nous avons rencontré deux membres de l'équipe de projet (Amélie et Josée) afin de discuter du plan détaillant les grandes lignes du projet pilote. Ce plan devait permettre d'établir dans le détail les objectifs du projet, les résultats attendus, les contraintes, etc. Nous avons élaboré certains objectifs afin de présenter la façon dont ce projet pourrait s'articuler avec notre propre projet de recherche doctorale. Les autres objectifs avaient été élaborés par les praticien.ne.s impliqué.e.s dans le projet pilote. Nous allons observer, dans l'extrait qui suit, une confrontation des points de vue. D'un côté nous avons la praticienne (Amélie) qui souhaite apporter des changements au plan de projet qui touche principalement les objectifs n'ayant pas de visées pratiques. De l'autre, nous avons la chercheuse – nous-même – qui cherche à conserver les objectifs tels quels, puisqu'elle considère que ceux-ci sont utiles pour mettre à jour les perceptions des acteurs du terrain.

**Chercheuse** Qu'est-ce que t'en penses jusqu'à maintenant ((en faisant référence au plan de projet)). Est-ce que c'est pas mal ce que tu avais compris jusqu'à maintenant. Est-ce qu'il y a des choses qui t'ont surprise?

**Amélie (praticienne)** Je pense que c'est très clair, non ça ne me surprend pas en fait, c'est plutôt la mise en mots des choses qu'on avait prévue.

**Chercheuse** Ok.

**Amélie (praticienne)** Je commence à me dire c'est sûr qu'au niveau des objectifs ((faisant référence au plan de projet)), je me dis il ne faut pas que tu doives me les expliquer. Si tu dois me les expliquer.

**Chercheuse** Il y a aura peut-être un problème.

**Amélie (praticienne)** Quand on va les communiquer, on va devoir les expliquer tout le temps. Le premier ((parlant des objectifs)) je le trouve super-clair, c'est *smart*, après cela j'ai de la misère à voir, ça c'est une discussion qu'on pourra avoir, comment on mesure certains objectifs.. Tu vois ça ((en faisant référence au premier objectif sur le document)) c'est simple, mais 2 à 5, j'ai de la misère à voir comment, demain matin comment on va dire, on va rencontrer notre objectif là-dessus.

**Chercheuse** C'est ça c'est sûr que moi je vais avoir un rôle à jouer là-dedans, dans le sens qu'il y a une partie du projet qui est liée à ma thèse de doctorat, donc je vais devoir faire des entrevues, par exemple, autant avec les parrainés que les parrains. Donc il y a aura beaucoup de recherche qualitative aussi qui va nous permettre d'avoir des indicateurs de rendement.

**Amélie (praticienne)** J'imagine que ça s'en vient après les indicateurs? ((Arrivée de l'autre conseillère dans la salle de réunion)).

**Josée (praticienne)** Est-ce qu'il y a des questions pour les paramètres?

**Amélie (praticienne)** Elle ((parlant de la chercheuse)) me demande comment je trouve cela ((parlant du plan de projet)) jusqu'à maintenant. Le départ je n'ai aucun problème. De 2 à 5 comment on va mesurer cela? Comment (0.3) demain on dit : « C'est atteint à 50 % »? Cet objectif-là ((en faisant référence à l'objectif 2 du plan de projet)) l'attitude positive.

**Chercheuse** C'est sûr que c'est du qualitatif, aller chercher la perception des gens et en tirer certaines conclusions, mais ce n'est pas quelque chose qui va être clair, par exemple : « On a cinq immigrants, est-ce qu'on a atteint notre objectif ou non? ». C'est normal.

**Amélie (praticienne)** Mais on va avoir des moyens?

**Josée (praticienne)** Oui, des entrevues.

En quoi ce verbatim, nous éclaire-t-il sur la double vraisemblance? Dans ce cas, on observe que lors d'une rencontre de planification, l'une des conseillères travaillant à l'unité opérationnelle y voit une occasion pour remettre en question certains objectifs en lien avec le projet. Comme on le constate, la chercheuse et la praticienne discutent du plan de projet, lequel résume les grandes lignes du projet collaboratif. Ce plan tente de synthétiser autant que possible l'ensemble des discussions qui ont eu lieu jusqu'alors. Chaque partie tente ainsi de faire valoir son point de vue en s'appuyant sur les objectifs à prioriser dans le cadre du projet pilote.

Pour les praticiens impliqués dans le projet, l'important, c'est de présenter des objectifs concrets, mesurables et liés aux opérations. En contrepartie, pour la chercheuse que nous sommes, la priorité est d'instaurer des objectifs de recherche permettant de légitimer certaines actions qu'elle devra entreprendre lors de son enquête de terrain. Il faut donc convaincre les praticien.ne.s de la pertinence de ces objectifs par rapport à ce qu'elles tentent d'accomplir. Ainsi, serons-nous en mesure de dire que la négociation tient compte des intérêts de chacun. Nous pouvons observer dans l'extrait une certaine « conciliation des points de vue » (Pépin et Desgagné, 2017) des acteurs de la collaboration. Cela montre que la collaboration repose en définitive sur un « équilibre délicat » où, comme nous l'expliquent Pépin et ses collaborateurs, « le point de vue de chacun dispose d'un poids relatif dans la co-construction de la double vraisemblance du projet collaboratif » (p. 137).

Lors de cette négociation, les objectifs ayant des visées de recherche ont été conservés. Toutefois, le plan de projet a été un peu abandonné en cours de route, le caractère très formel du plan ayant, semble-t-il, déplu à plusieurs membres de l'équipe. Il a tout de même servi à explorer les positions, idées et objectifs de chacune des parties prenantes au projet. Nous allons voir, dans la prochaine section, que cette exploration

s'inscrit dans une démarche réflexive que nous avons privilégiée tout au long de cette recherche.

### **4.3 Pertinence épistémologique du choix de l'étude de cas**

Notre projet de recherche requérait une approche réflexive, exploratoire et qualitative, puisque notre objectif premier était de comprendre le sens que les acteurs attribuaient au processus de diversification. Pour ce faire, il ne suffisait pas de mener une enquête par questionnaire de type sondage, mais plutôt d'observer les comportements des acteurs, leurs interactions, ainsi que leurs contextes particuliers (Gagnon, 2008). Dans la perspective d'une approche réflexive, la compréhension des processus organisationnels peut passer par une analyse des interactions à l'œuvre au sein des organisations. De là, il fallait recueillir des informations précises sur leur contexte naturel afin de mieux comprendre le processus d'appropriation inhérent aux initiatives de diversification.

De plus, l'adhésion à une perspective constructiviste nous a amenée à voir l'organisation comme une réalité construite par les acteurs sociaux plutôt que comme une réalité complètement externe aux individus. Il devenait donc essentiel de recueillir des descriptions exhaustives sur la dynamique d'appropriation à l'œuvre en mettant l'accent sur l'expérience des membres de l'organisation. Il a donc fallu s'enquérir des expériences des acteurs, de leurs croyances et de leurs réflexions à l'égard de l'initiative à laquelle ils prenaient part.

Notre projet nécessitait une approche de collecte et d'analyse de données qui soit de l'ordre de la découverte plutôt que de la vérification d'hypothèses. Ainsi, nous avons décidé de suivre l'évolution des interactions qui ont ponctué le devenir du projet de diversification, et ce, à travers l'étude des processus d'appropriation/désappropriation de

cette initiative par les acteurs organisationnels. Nous avons ainsi privilégié l'étude de cas longitudinale comme approche méthodologique (Yin, 1984). Cette méthode s'avère particulièrement adaptée aux questions pratiques où l'expérience des acteurs revêt une grande importance et où il est essentiel de bien connaître le contexte pour assurer une compréhension adéquate du phénomène à l'étude.

L'étude de cas en recherche qualitative peut être appréhendée comme une stratégie de recherche (Eisenhardt et Graenber, 2004) ou un dispositif heuristique utilisé pour explorer la complexité et l'unicité d'un projet ou d'un programme. Elle permet, somme toute, de tenir compte de la complexité des organisations. Cette stratégie combine plusieurs méthodes de collecte de données, à savoir : l'entretien, l'observation et la collecte de documents organisationnels. L'un des objectifs de l'étude est ainsi de produire une compréhension profonde des programmes, des politiques et des institutions afin de générer de nouvelles connaissances sur celles-ci. L'approche par étude de cas nous permet aussi une compréhension du phénomène observé dans un contexte social précis. Les études de cas sont aussi très utiles pour comprendre la vie quotidienne des acteurs sociaux et ainsi observer d'intéressantes idiosyncrasies situationnelles et humaines (Le Greco, 2007).

Certains auteurs ont tout de même noté certaines faiblesses relatives à l'utilisation d'études de cas comme dispositif de recherche. De fait, Gagnon (2008) nous explique que ce type d'études a tendance à être onéreux en temps pour le chercheur et les participants à l'étude. Aussi, la validité externe pose parfois problème, car l'étude de cas peut rarement être reproduite par un autre chercheur. Finalement, les résultats de l'étude de cas sont, la plupart du temps, difficilement généralisables. Dans leur critique des méthodes qualitatives, George et Bennett (2005) soulignent que cette approche pourrait aussi

bénéficier d'une méthode plus systématique de construction et d'écriture lorsque vient le temps de produire le récit du cas.

Malgré tout, l'étude de cas possède aussi des avantages indéniables. Premièrement, elle fournit une analyse en profondeur d'un phénomène dans son contexte. Deuxièmement, elle assure une forte validité interne, autrement dit, elle permet d'observer et de recueillir des données pendant une longue période de temps, ce qui donne la possibilité au chercheur de constamment « construire du sens » par l'analyse et la comparaison des données. Troisièmement, elle donne la possibilité de développer des paramètres historiques sous forme de récits. L'exploration de notre question de recherche a donc été élaborée par l'entremise de cette approche puisqu'il s'agit d'un dispositif qui, malgré certaines limites, semblait être adapté aux visées et objectifs de ce projet.

Il convenait aussi de tracer les frontières pratiques de notre projet, ce qui revenait, de prime abord, à choisir une étude de cas unique ou multiple (Pépin, 2017). Dans ma recherche, l'étude de cas unique se justifiait par le suivi en profondeur et sur le long terme d'un projet de diversification afin de l'appréhender dans sa dimension processuelle (Verschuren, 2003), à l'appui de différentes sources de données. Il s'agissait aussi d'une étude de cas « révélatrice » (Yin, 1984), étant donné qu'elle est peu étudiée à la lumière des dynamiques, ce qui permet de comprendre ce qui se passe concrètement *à l'intérieur* d'une situation sociale particulière.

#### **4.4 Sélection et description du cas**

Un des objectifs de notre démarche d'enquête a donc été de trouver un cas révélateur, mais aussi informatif, autrement dit, une initiative ou un programme de diversité à suivre avec un fort potentiel de découverte (Gagnon, 2008). Il s'agissait, de prime abord,

de trouver un terrain propice pour explorer la question de recherche développée. Le cas a donc été choisi pour sa capacité à renseigner nos questionnements sur la diversité ethnoculturelle. Bien que la sélection du cas dépende également des contraintes organisationnelles, des autorisations et peut-être aussi du hasard des rencontres, il devait être choisi conformément à certains critères de sélection murement réfléchis lors du design du programme de recherche.

Dans notre cas, nous avons établi au préalable certaines caractéristiques que le cas devait obligatoirement posséder. Nous nous sommes ainsi attardée à la nature de l'initiative en question, à l'ampleur du cas, aux acteurs organisationnels, à la taille ainsi qu'au type d'organisation. En nous penchant sur la nature de l'initiative, le but premier était d'étudier une initiative ou un programme qui traitait principalement de diversité ethnoculturelle. Au cours des rencontres que nous avons eues avec les praticiens, plusieurs ont présenté des initiatives qui touchaient principalement à des questions liées au genre, ce qui ne correspondait pas à ce que nous recherchions. Il semblait plus ardu de trouver des initiatives qui tentaient de résoudre des problèmes liés à la diversité ethnoculturelle, un type de diversité qui semblait moins d'actualité au sein des organisations rencontrées.

De plus, plusieurs initiatives qui nous ont été présentées étaient de très courte durée, par exemple, des groupes de discussion de quelques jours, ce qui ne me permettait pas de réaliser une étude en profondeur sur le phénomène. Dans d'autres cas, les initiatives s'étalaient sur une trop longue période, par exemple, un programme de mentorat que l'on étendait sur plusieurs années, rendant ainsi le projet de thèse difficilement réalisable dans ces conditions. Un autre point à mentionner : nous tenions à réaliser cette recherche dans une grande organisation parce que cela nous donnait l'occasion d'interagir avec une grande variété d'acteurs organisationnels, ce qui permettait d'augmenter significativement la

diversité des points de vue et des expériences. Partant de ce qui précède, le cas gagnait dès lors en complexité, ce qui rendait l'étude des dynamiques organisationnelles beaucoup plus riche et complète, selon nous.

Bien que l'identité de l'organisation que nous avons finalement choisie doive demeurer confidentielle suivant l'entente prise avec elle, nous allons tout de même, sans la nommer, expliquer brièvement son domaine d'activité afin d'être en mesure de donner une idée plus précise du contexte de déploiement de l'initiative de diversité. Tout d'abord, l'organisation choisie œuvre dans le domaine des technologies depuis un bon nombre d'années déjà. Elle est très hiérarchisée et emploie plusieurs corps de métiers qui lui permettent d'atteindre ses objectifs opérationnels dans divers domaines qui touchent, entre autres, à la technologie de l'information, à la comptabilité, ou au génie, par exemple. Elle compte donc un grand nombre de professionnels (informaticiens, ingénieurs, comptables, avocats, etc.). On compte aussi beaucoup de gestionnaires qui doivent gérer de grandes équipes de travail. Les employés quittent rarement cette organisation de leur plein gré, puisqu'on peut observer un taux de roulement relativement faible.

Répondant à la fois à des impératifs politiques ainsi qu'à une volonté d'innovation et de changement, l'organisation a mis en place un programme de parrainage professionnel pour les personnes récemment arrivées au Canada et n'ayant cumulé que très peu d'expériences de travail en dehors de leurs pays d'origine. Bien que notre recherche ne porte pas spécifiquement sur le phénomène de l'immigration, les personnes embauchées dans le cadre de ce programme représentaient pour cette organisation un type de diversité ethnoculturelle qu'elle voulait valoriser par l'entremise d'initiatives et de programmes. La diversité ethnoculturelle est alors définie par l'organisation comme l'ensemble des différences culturelles et ethniques qui font l'objet d'une prise en compte, étant donné

qu'elles sont susceptibles d'avoir une influence sur certains processus organisationnels (innovation, organisation du travail, répartition des tâches, identité au travail, etc.).

Par conséquent, il s'agissait de préparer les groupes de travail afin qu'ils puissent mieux valoriser cette diversité ethnoculturelle que l'entreprise s'apprêtait à accueillir. En somme, l'objectif premier de ce programme de diversité était d'amener les membres de l'organisation à reconnaître et valoriser la diversité ethnoculturelle. L'entreprise a aussi mené en parallèle un ensemble d'activités de communication (affiches, promotion sur le site web de l'organisation, dîner-causerie, etc.) visant à renforcer le message suivant : la diversité ethnoculturelle devait être une priorité pour l'entreprise puisqu'elle pouvait éventuellement être un levier aidant l'entreprise à atteindre ses objectifs de croissance.

Cette initiative a donc nécessité, entre autres, la mise en place de classes de formation, de mentorat et de groupes de discussion. Nous avons été en mesure de suivre le déroulement de ce projet dès ses débuts, et ce, jusqu'à son aboutissement, soit d'avril 2017 à décembre 2018. Dans le courant de l'année 2017, le comité de direction et le nouveau président-directeur général (PDG) de l'entreprise se sont conjointement entendus pour dire que la diversité devenait un enjeu d'affaires important pour l'organisation. Aux dires du PDG, le portrait de l'entreprise n'était pas celui qu'il devrait être en matière de diversité, si bien qu'une responsable a été mandatée en automne 2017 afin de présenter des recommandations en ce sens pour que certains changements soient mis en place en matière de diversité à la fin du plan stratégique prévu pour l'année 2020.

En février 2017, 15 nouvelles initiatives en matière de diversité et d'inclusivité ont ainsi été entérinées par le comité de direction. Parmi ces initiatives, on retrouve le développement d'un programme de parrainage professionnel que nous avons sélectionné

comme terrain d'étude. Cette initiative était censée permettre la création d'une plus grande diversité sur le long terme au sein de cette organisation. L'organisation promettait ainsi d'engager, sur une base temporaire, des employés issus de la diversité ethnoculturelle. Ces employés seraient ensuite jumelés avec d'autres plus expérimentés, censés leur offrir un soutien tant au niveau des tâches que de leur intégration au sein des équipes de travail.

Dans la foulée de la mise en place de cette initiative, une équipe de projet a été mise sur pied afin de mener à bien le projet, ouvrant ainsi la voie à la création d'un environnement de travail diversifié et inclusif. Ce groupe de travail devait, entre autres, définir les différents paramètres du projet afin de favoriser l'embauche de plusieurs travailleurs issus de la diversité. Dans les semaines qui ont suivi sa mise en place, le comité a décidé d'organiser des réunions de travail auxquelles nous avons pu assister. Dans ce choix de terrain, nous nous retrouvions dans une excellente position pour observer les dynamiques en jeu dans le déroulement de ce type d'initiatives. Nous étions, en effet, en plein cœur de la mise en place d'un nouveau projet et nous étions devenue une collaboratrice au sein de ce nouveau programme qui visait à la diversification de la main-d'œuvre d'une grande organisation.

Nous avons été en mesure de repérer une informante digne de confiance et qui occupe un poste stratégique dans l'organisation. Elle nous a ainsi permis d'avoir accès au terrain d'enquête et de rencontrer et côtoyer par la suite d'autres informants qui se trouvaient aux premières loges du déploiement de cette initiative. L'informante en question occupait une position clé au sein de l'organisation puisqu'elle était responsable à la coordination de la mise en place de plusieurs initiatives de diversité. Elle siégeait au sein de différents comités qui discutaient des enjeux de diversité et occupait une place médiane dans la hiérarchie, ce qui lui permettait de communiquer avec une importante brochette

d'acteurs. C'est d'ailleurs par son entremise que nous avons pu contacter les participants, ce qui nous a permis de réaliser une série d'entretiens essentiels à l'élaboration du corpus dont l'analyse sera présentée dans le prochain chapitre.

Néanmoins, l'étude de la trajectoire de cette initiative fût limitée. Nous n'avons pas pu suivre, par exemple, les participants dans leur unité de travail respective. Pour pallier cette limitation, nous avons donc procédé à deux séries d'entretiens pour comprendre comment ils ont vécu cette expérience. Aussi, lors du déploiement de l'initiative, les rencontres de travail étaient moins fréquentes et impliquaient principalement la haute direction de l'entreprise et nous n'avons malheureusement pas eu accès à ce type de rencontres. Néanmoins, il nous a été possible d'assister à une série de réunions au début de l'initiative et de rencontrer les participants à deux moments distincts du projet, soit lors du déploiement et lors de la phase de clôture. Nous étions aussi présente sur le terrain d'enquête, à raison d'un minimum de trois fois par semaine. Nous étions aussi impliquée dans des activités de communication entourant le projet, par exemple, la recherche pour la création de contenu web. Nous verrons plus en détail tout ce qui a trait à la collecte de données et au travail de terrain dans la prochaine section.

#### **4.5 Travail de terrain et collecte de données**

Nous avons combiné plusieurs méthodes de collecte de données pour nous permettre de fournir une description riche du cas. La fiabilité du cas s'en est trouvée ainsi renforcée. Nous verrons, dans cette section, pourquoi notre choix d'outils de collecte de données s'est arrêté sur les entretiens, l'observation, l'enregistrement des rencontres de travail, le journal de bord, ainsi que la collecte de documents organisationnels.

#### 4.5.1 Entretiens et guides d'entretiens

Nous avons procédé à deux séries d'entretiens semi-dirigés avec les participants au projet pilote. Ce type d'entretien se veut très évolutif puisqu'on peut difficilement anticiper son contenu même si le guide d'entretien facilite la couverture des thèmes que l'on désire aborder. Comme nous l'explique Poupart (2012), « l'entretien semi-dirigé vise à faire parler l'interviewé tout en évitant de préstructurer le champ d'investigation. On doit permettre à l'interviewé de traiter des thèmes de la recherche selon ses propres termes et catégories » (p. 63). Dans le contexte de ma thèse, l'objectif de ces entretiens était de rendre compte des différents moments d'appropriation des participants au programme et surtout de comprendre le sens que les membres de l'organisation attribuaient à cette nouvelle réalité organisationnelle. Faire des entretiens, c'était aussi accéder à l'univers des acteurs sociaux pour être en mesure de décrire et d'expliquer leurs expériences (Poupart, 2012). Les entretiens ont été répartis en deux phases distinctes, à savoir avant l'entrée en poste des travailleurs dits de la diversité et à la fin du projet, c'est-à-dire une fois que ceux-ci eurent quitté l'organisation.

Tous ces entretiens ont été enregistrés sur une application de dictaphone disponible sur mon téléphone cellulaire, puis stockés sur mon ordinateur dans le logiciel NVivo. Les accès au logiciel et à l'ordinateur étaient protégés par un mot de passe que nous seule connaissions. Nous avons contacté les employés principalement par courriels, afin de les inviter à prendre part à l'étude. Des appels de suivi ont aussi été effectués par la suite. Nous les avons informés par courriel des objectifs de la démarche et que les entrevues se feraient sur une base volontaire. La personne était ainsi libre d'accepter ou de refuser cet entretien. Nous avons demandé à chaque personne interviewée son accord pour que l'entretien soit enregistré.

Chaque personne qui acceptait l'entretien était tenue de signer un formulaire de consentement, conformément aux règles éthiques imposées par l'Université de Montréal. Le formulaire stipule que la chercheuse garantit l'anonymat aux participants (des pseudonymes sont utilisés tout au long de la thèse afin que l'identité des personnes ne soit pas révélée) et la confidentialité (nous sommes la seule à avoir accès aux données d'enregistrement). Ces garanties encourageaient les interviewés à se confier, notamment les employés qui prenaient parfois des risques professionnels en s'adressant à nous.

Les entretiens ont duré 45 minutes en moyenne et se sont tous déroulés en français. Au total, nous avons mené 24 entretiens formels (c.-à-d. enregistrés et planifiés à l'avance) et une dizaine d'entretiens informels (c.-à-d. non enregistrés et spontanés), répartis en deux phases. La première phase d'entretiens correspond à 14 entretiens formels qui ont été menés entre le 15 décembre 2017 et le 15 février 2018. Ces entretiens ont été réalisés très peu de temps après l'arrivée des employés dits de la diversité au sein dans l'entreprise. Ils se sont déroulés dans les locaux de l'entreprise avec les participants au programme de diversification, à savoir les gestionnaires, les porte-parole officiels du programme, les concepteurs, les coordonnateurs, les conseillers en ressources humaines, les parrains accompagnateurs ainsi que les travailleurs dits de la diversité. Quant aux entretiens informels, obtenus par le hasard des possibilités, ils ont été réalisés avec des acteurs gravitant autour du projet, soit les personnes provenant des organismes partenaires, les consultants formateurs, ainsi que les autres employés de l'entreprise.

La deuxième phase d'entretiens correspond, quant à elle, à dix entretiens formels menés entre le 10 avril 2018 et le 5 juillet de la même année. Ces entretiens ont été réalisés avec les participants au programme (essentiellement les mêmes que ceux sélectionnés lors de la phase 1). Certains employés n'étaient pas disponibles pour cette deuxième phase

d'entretiens ou n'ont pas donné suite à notre demande d'entrevue. Les entretiens ont, en particulier, été menés auprès de travailleurs dits de la diversité au moment de leur départ. Aussi, les entrevues avec le reste des participants ont été réalisées peu de temps après le départ des travailleurs dits de la diversité.

Un guide construit en amont a été créé à chacune des deux phases dans le but de structurer l'entretien vers certaines thématiques. Les thèmes de ces entretiens étaient : la connaissance du programme, le rôle, la participation, l'engagement, la communication, les activités et les relations. Les questions ont été adaptées pour chacun des groupes en fonction de leur position dans l'organisation et de leur rôle dans le projet, puis légèrement modifié à mesure que les entretiens avançaient afin de les faire correspondre au mieux aux objectifs de la recherche. Chaque entretien commençait par une courte présentation du projet de recherche. Durant le processus, nous nous sommes assurée de poser adéquatement nos questions et de laisser les interviewés développer leurs propres réponses sans les interrompre. Nous avons également utilisé des techniques de relance (réitération, interrogation, déclaration, etc.) pour encourager le dialogue. Nous avons aussi pris des notes durant les entretiens afin de ne pas oublier certains détails qui pourraient s'avérer importants, les thèmes abordés ainsi que les thèmes manquants. Les canevas des entretiens sont présentés dans l'appendice A.

#### **4.5.2 Observation et enregistrement des rencontres de travail**

Dans le cadre de ce projet de recherche, notre approche était de type « observation participante » dans la mesure où la direction d'EBF nous a demandé de prendre en charge certaines responsabilités, à savoir la révision du contenu des formations, la participation active aux rencontres, etc. Nous avons donc dû prendre part à ce projet pilote. Grâce à cette

observation participante, nous avons pu développer une certaine familiarité et proximité avec les membres de l'organisation et mieux connaître leurs activités (Lièvre et Rix-Lièvre, 2013). Cette familiarité et cette proximité étaient souhaitables dans la mesure où il s'agissait, dans le cadre de cette recherche, d'analyser de façon minutieuse le devenir de cette initiative par l'étude des pratiques des acteurs, ce que notre responsabilité dans ce processus rendait possible.

Bien que nécessaire, cette posture comportait toutefois son lot de défis. Par exemple, il peut être difficile de mettre son « chapeau » de chercheuse et ainsi d'être en mesure de prendre un certain recul vis-à-vis de l'objet de recherche. De plus, l'implication ou la participation sur le terrain se faisait parfois au détriment de l'observation. Comme l'explique Bastien (2007), cette relation particulière avec le terrain, qu'il qualifie plutôt de « participation observante », place souvent les chercheurs et chercheuses « en décalage avec la bonne pratique méthodologique des manuels » (p. 137). La participation active à leur terrain reste malgré tout un outil de connaissance important dans la démarche ethnographique.

Nous avons aussi tenu, tout au long de ce processus, un journal de bord relatant ce qu'il nous était donné de voir et d'entendre lors de nos visites. Nous avons eu un bureau et un ordinateur qui nous ont été attribués dans les locaux de l'entreprise. Il était donc possible d'observer ce qui se passait tout en occupant un poste de travail comme tous les autres membres de l'organisation. Nous nous sommes ainsi promenée sur plusieurs sites puisque l'entreprise possède plusieurs bureaux satellites. Aussi, nous avons participé à plusieurs rencontres d'équipes, à deux formations données en entreprise dans le cadre du programme, à plusieurs comités de suivi avec les parties prenantes du projet, à des dîners plus informels et à des événements ponctuels dans le cadre du programme.

### 4.5.3 Journal de bord

Tout d'abord, comme nous l'avons vu dans le chapitre 1, le journal de bord a permis, entre autres choses, de maintenir une certaine distance par rapport aux expériences que nous avons vécues dans l'organisation. Nous avons tenu ce journal dans l'esprit de la démarche ethnographique, soit après chaque visite sur le terrain d'enquête. Le journal répondait à diverses fonctions : description sommaire des activités observées (réunions, formations, diner), esquisses d'analyses, descriptions des personnes rencontrées lors des entretiens et activités, comptes rendus des discussions avec mon informante et les autres membres de l'organisation, etc.

Comme l'explique Tracy (2000) à la suite d'une recherche qu'elle a menée en tant qu'employée et chercheuse sur un bateau de croisière, c'est par l'écriture que l'on peut parvenir à maintenir une distance adéquate entre son rôle de chercheuse et celui de participante. Comme elle le précise : « As a full participant, I risked losing analytic detachment and going native. However, I kept some distance through consistently writing field notes » (p. 101). Cette citation nous montre que le détachement est possible par une pratique régulière d'écriture. Cette pratique peut prendre la forme d'un journal de bord et de notes de terrain. L'écriture dans le journal de bord a aussi permis de mettre par ordre chronologique les détails et les observations de l'ensemble des phases du projet. Par exemple, la phase de négociation avant l'arrivée du chercheur sur le terrain, les réactions des autres membres du groupe lors de la venue de la chercheuse aux rencontres de travail, etc. D'autres outils de collecte ont aussi été envisagés, comme l'archivage de documents organisationnels.

#### **4.5.4 Documents**

Dans l'optique de comprendre et d'analyser le contexte organisationnel dans lequel évoluaient les acteurs, nous avons collecté de nombreux documents organisationnels qui nous ont été communiqués par la conseillère en ressources humaines. Nous avons, par la suite, gardé une copie des documents dans le logiciel NVivo. Les documents recueillis sont les suivants :

- les courriels (correspondance entourant l'implantation du projet);
- les documents explicatifs du projet (présentation PowerPoint et brochures);
- les articles publiés dans le journal interne de l'organisation.

#### **4.5.5. Résumé et utilisation des données**

Notre corpus de données s'est finalement bâti à partir des éléments suivants :

- des notes d'observations couvrant notre présence sur le terrain (1170 heures d'observation s'échelonnant d'avril 2017 à décembre 2018, participation aux rencontres de travail, aux formations et aux comités de suivi avec des organismes externes);
- un total de 24 entretiens formels avec les membres de l'organisation (totalisant six heures d'enregistrements);
- environ 10 entretiens informels<sup>5</sup> avec des parties prenantes au projet pilote;
- l'enregistrement de neuf réunions impliquant les membres responsables du projet (9,5 heures d'enregistrements);

---

<sup>5</sup> Nous avons mené des entrevues ethnographiques (Lindlof, 1995) avec les participants au programmes et les employés, au cours desquelles nous avons pu interroger de façon informelle les gens sur leurs réactions au programme et d'autres aspects de la vie organisationnelle.

- des documents organisationnels collectés (87 courriels et documents attachés).

Les données ont été interprétées de diverses façons pour la réalisation de ce travail. Les notes d'observation ont ainsi servi de fondement pour mieux nous repérer dans le déroulement du projet de diversification. Elles ont également permis de prendre un certain recul et de porter un regard réflexif sur le déroulement de l'opération, ce que nous avons tenté d'illustrer, en particulier, dans le chapitre 1. Elles ont aussi permis de contextualiser certains extraits d'entretiens et de rencontres.

Le chapitre 5 qui porte sur les analyses s'est, quant à lui, construit à l'aide des notes, des entretiens, des rencontres et des documents. Nous avons procédé, en particulier, à la création d'*épisodes de ventriloquie* (Long, 2018) regroupant ces différents types de données. Les entretiens informels ont aussi été une source d'informations pertinentes dans la conception et l'écriture du chapitre 5 (ces entretiens nous ont, en effet, permis d'explorer, en particulier, les dynamiques propres au *diversity work*). Nous reconnaissons cependant que certaines données auraient pu être exploitées plus en profondeur. Ainsi, les courriels et documents attachés ont permis de mieux comprendre les discours entourant la mise en place du projet de diversification, même si ces données auraient sans doute mérité une analyse plus systématique.

Enfin, nous avons retranscrit les portions d'entrevues que nous avons jugées les plus pertinentes à l'aide du logiciel Nvivo. De fait, nous avons fait le choix de retranscrire uniquement les questions et les réponses qui portaient directement sur l'expérience des participants dans le cadre du programme de diversification. Quant à la transcription des réunions, elle s'est faite à un niveau « modéré », selon les critères de l'analyse de conversation (Jefferson, 1984). Ainsi, même si nous avons utilisé la convention de

transcription qu'utilisent les analystes de conversation (par exemple, nous avons identifié les pauses et les chevauchements de tours de parole), nous ne nous sommes pas attardée aux différents types d'intonation, comme le font souvent les représentants de cette approche. Le type d'analyse que nous voulions effectuer n'aurait pas bénéficié d'une transcription exhaustive puisque notre objectif était principalement de nous concentrer sur les effets de ventriloquie. Dans ce qui suivra, nous verrons la façon dont nous avons sélectionné et analysé les données recueillies.

#### **4.6 Sélection et analyse des données**

Dans cette section, nous détaillerons la première phase d'analyse qui consiste, en premier lieu, en une analyse thématique et, en second lieu, en une phase d'analyse inspirée de l'approche dite ventriloque de la communication (Cooren, 2013).

##### **4.6.1 Analyse thématique**

Dans la première phase d'analyse, nous avons procédé à une analyse de type thématique afin de produire un premier canevas sous la forme d'un arbre nous permettant de saisir la nature évolutive des événements (l'évolution des situations et par le fait même des interactions à travers le temps). Ce découpage thématique nous a permis de dégager un portrait d'ensemble du corpus. Cette méthode d'analyse est principalement descriptive et nous permet de saisir comment l'expérience des acteurs se déploie (Paillé et Muchielli, 2012). Chaque thème correspond à un mot ou un ensemble de mots qui permet de cerner ce qui est abordé dans les verbatims.

Cette première phase d'analyse nous a ainsi permis de regrouper et d'organiser les données brutes selon les différents thèmes repérés. Ces thèmes ont été retenus pour leur récurrence, leur divergence ou leur complémentarité avec d'autres thèmes ainsi que

l'éclairage qu'ils apportaient à la compréhension du phénomène. Nous avons donc procédé à une « thématisation continue » (Paillé et Muchielli, 2012), autrement dit, l'arbre thématique a été construit progressivement au cours de la recherche. Il s'agissait donc d'une démarche alliant l'attribution des thèmes à la lecture d'un corpus à la construction « en continu » d'un arbre thématique. Ce type de traitement de données correspond aussi à un codage de premier niveau et s'avère très utile lorsque le chercheur fait face à un très grand nombre de données.

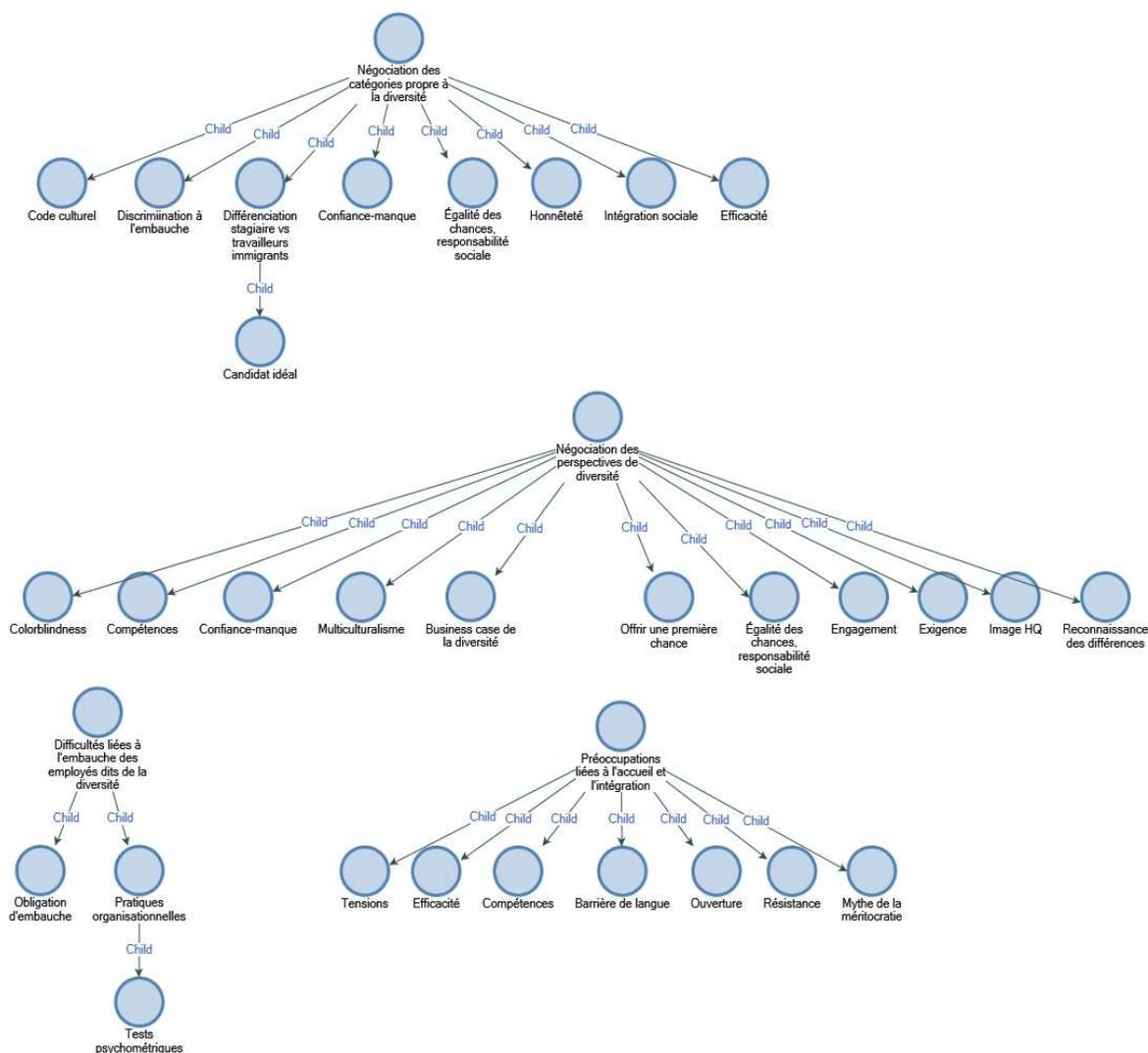
Aussi, ce codage de premier niveau regroupait l'ensemble des codes *in vivo*, c'est-à-dire des mots ou des séries de mots provenant directement des discours des participants au programme. Le codage des données nous a permis de mieux structurer la présentation des résultats. Au total, 34 codes (voir figure 1) ont été retenus et nous ont permis de porter attention à ce qui semblait émerger du phénomène tel qu'il était vécu par les acteurs. La *Figure 1* nous montre ainsi 34 catégories signifiantes réparties à l'intérieur de quatre arborescences complémentaires (*la négociation des catégories propre à la diversité, la négociation des perspectives de diversité, les difficultés liées à l'embauche des employés, les préoccupations liées à l'accueil et l'intégration des employés*).

Nous présentons à l'aide de cette figure les trois premiers niveaux de ces arborescences. La première, que nous appelons *la négociation des perspectives de diversité*, regroupe les discours tenus sur la *différenciation du stagiaire vs le travailleur issu de l'immigration, la confiance*, etc. La seconde arborescence intitulée *la négociation des perspectives de diversité* regroupe les discours tenus sur *la compétence, l'égalité des chances, le business case, le multiculturalisme*, etc. La troisième arborescence regroupe les discours tenus sur certaines pratiques organisationnelles, sur l'obligation d'embauche, etc.

Finalement, la quatrième arborescence regroupe les discours tenus sur *la barrière de langue, la compétence, l'ouverture, etc.*

En prenant appui sur ces thèmes repérés, nous avons ensuite procédé à une reconstruction de la trajectoire du projet en la découpant en différentes phases (début, déploiement et clôture) et en explorant les thèmes émergents de ces phases.

**Figure 1 Arbre thématique**



Lors de la première phase d'analyse, nous avons donc fait usage du logiciel NVivo dans le but de réduire significativement le temps imparti au traitement des données. Nous

nous sommes résolue à utiliser ledit logiciel, étant donné qu'il possède des caractéristiques permettant le traitement des données suivant une logique inductive. Les tâches d'analyse consistaient principalement à dévoiler ce que contenait le discours des participants tout en gardant à l'esprit la question de recherche initiale. Nous étions consciente et à l'affût des erreurs qui sont susceptibles d'émerger lors de l'emploi de logiciels de traitement de données, notamment la tendance pernicieuse à être portée à considérer les modèles proposés par NVivo comme relevant de « la réalité factuelle du terrain étudié » (Guillemette et Lapointe, 2012, p. 3876). Par la suite, nous avons procédé à un deuxième niveau d'analyse qui nous a permis une certaine « distanciation théorisante » (Guillemette, 2009) et que nous expliquerons en détail dans la prochaine section.

#### **4.6.2 Analyse ventriloque**

En ce qui a trait à l'analyse ventriloque, soit la deuxième phase d'analyse de données, nous l'avons réalisée selon une approche « manuelle » de traitement des données. Cette approche était nécessaire puisque l'analyse ventriloque que nous préconisons ne peut être réalisée, pour l'instant du moins, par des logiciels d'analyse, ce qui montre, sans contredit, les limites des pratiques assistées par ordinateur. Ce travail d'analyse, au plus près des données, nous a ainsi paradoxalement permis d'atteindre un plus haut niveau d'abstraction. Si la première phase d'analyse nous a permis de dégager un portrait d'ensemble du corpus, celle de la deuxième nous a permis d'analyser les discours en interaction au plus près tout en nous permettant de théoriser un peu plus le phénomène à l'étude. Les données nouvellement organisées avec le logiciel NVivo et regroupées selon les différentes orientations de la trajectoire du projet ont ensuite été analysées afin d'identifier les *marqueurs* au travers desquels les *figures repérées dans l'analyse*

*ventriloque* se sont exprimées sur une base récurrente dans les réunions enregistrées ainsi que lors des entretiens que nous avons réalisés.

Les marqueurs repérés peuvent ainsi être explicites (par exemple, lorsque les membres de l'équipe de projet se positionnent eux-mêmes comme parlant *au nom de l'initiative*) ou relativement implicites (par exemple, lorsque des normes, des principes ou des valeurs sont présentés comme guidant une prise de décision au sujet du programme). À travers ces analyses, l'objectif poursuivi était de repérer comment les effets de *ventriloque* traduisent ou non l'appropriation ou le rejet de l'initiative proposée. Nous voulions ainsi mieux comprendre les principes, valeurs, normes et perspective de diversité qui semblaient faire la différence pour la mise en place du programme.

De plus, nous avons organisé des séances d'analyse de données avec d'autres chercheurs de notre groupe de recherche, le groupe LOG (Langage Organisation Governance), séances durant lesquelles nous avons travaillé à reconstruire ces effets de *ventriloque*. Lors de ces séances d'analyse, les chercheurs présents devaient faire une première lecture du verbatim, s'ensuivait par la suite une discussion en grand groupe pour valider nos interprétations et éviter une forme de suranalyse ou de surinterprétation. Comme nous le verrons, nous avons, en particulier, fait le choix de concentrer nos analyses sur les verbatims tirés de moments de négociation collective entre certains acteurs clés de l'initiative, moments où l'on peut voir l'émergence de tensions entre ce qui est invoqué/convoqué/évoqué par les membres de l'organisation. De plus, nous avons choisi certains extraits d'entretiens qui démontrent et illustrent également l'émergence des tensions vécues par les acteurs et qui influencent inévitablement l'appropriation ou la désappropriation de l'initiative.

Tel que mentionné plus haut, ces périodes clés, où se profilaient certaines figures et où l'on pouvait voir émerger des tensions, ont été aussi des moments forts de construction de sens pour les acteurs confrontés à différentes situations. La qualité des données fut assurée par une triangulation de ces différentes sources. Pour présenter nos données sous une forme compréhensible, nous avons élaboré des épisodes descriptifs *de ventriloquie* (Long, 2018). Cette méthode consiste à regrouper les extraits de verbatim et les extraits d'entrevue dans un épisode de ventriloquie descriptif évoquant une même thématique.

Voici plus bas une illustration empirique qui permet de décrire la procédure que nous avons utilisée pour cette deuxième phase d'analyse. Dans un premier temps, nous allons présenter un extrait de verbatim de rencontres et, dans un deuxième temps, un extrait d'un entretien que nous avons réalisé. Le premier extrait nous montre une discussion entre un gestionnaire et une conseillère en ressources humaines qui discutent du programme, environ un mois après l'entrée en poste des candidats. La conseillère demande au gestionnaire si l'organisation fait usage d'une approche adéquate en ce qui concerne la mise en place du programme.

- |    |                     |   |
|----|---------------------|---|
| 1  | <b>Conseillère</b>  | Vous ((les gestionnaires présents à la rencontre)) avez des cheminements de           |
| 2  |                     | carrière ailleurs, avec ce que vous avez observé et les échanges que l'on a et        |
| 3  |                     | les postes que l'on a retenus. Est-ce que c'était des bons choix pour atteindre       |
| 4  |                     | les objectifs du programme?   |
| 5  |                     |   |
| 6  | <b>Gestionnaire</b> | À partir du moment où on a une préqualification, autant en termes d'attitude,         |
| 7  |                     | d'approche et de communication que d'aspect technique, on pourrait passer             |
| 8  |                     | une série de gens qualifiés et dire : « C'est quelqu'un que je verrais dans tel       |
| 9  |                     | domaine d'expertise ». J'ai déjà engagé quelqu'un par le passé qui, par le            |
| 10 |                     | même concept, venait d'ailleurs, puis écoute l'entrevue ça allait super bien,         |
| 11 |                     | le langage, l'attitude, le profil et tout ça. Puis, rendu ici cette personne-là,      |
| 12 |                     | par manque de connaissances et d'expertise, s'est vue un petit peu tassée du          |
| 13 |                     | reste du groupe. Ce n'est pas mieux ça non plus. Si on fait cela, on se retrouve      |
| 14 |                     | avec des personnes qui ne se sentent pas bien au travail ou ne <i>fit</i> pas avec le |
| 15 |                     | cadre ou avec le reste des ressources et ce n'est pas vraiment mieux pour eux         |
| 16 |                     | autres.   |

En analysant cet extrait selon une perspective ventriloque, nous devons d'emblée nous demander au nom de qui et quoi parle le gestionnaire (le principal interlocuteur de la conseillère en ressources humaines). De prime abord, la conseillère questionne le gestionnaire sur les choix que l'équipe de projet a fait jusqu'à présent en ce qui a trait au déploiement du programme. Elle débute son intervention en lui demandant si « c'était des bons choix » (ligne 3). Le gestionnaire répond à cette interrogation en précisant que l'important c'est le fait que l'organisation ait été en mesure de préqualifier les candidats, autrement dit, d'établir certains critères prédéterminés à l'embauche.

On voit, par ailleurs, comment le gestionnaire invoque une « expérience passée » (ligne 9). Cette expérience n'est pas invoquée explicitement par le gestionnaire, mais il apparaît nécessaire de reconstruire cette figure. Aussi, cette « expérience passée » provient d'un « même concept » (ligne 10), c'est-à-dire, un autre programme d'accueil d'employés dit de la diversité. Comme il le précise, cette première expérience s'est soldée par un échec en ce qui concerne l'intégration de cet employé au sein de l'équipe de travail et l'on comprend que cet échec est dû à l'absence, dans ce cas, d'une phase de préqualification. Il invoque ainsi cette expérience malheureuse pour montrer l'importance d'une pratique d'embauche qu'il considère comme importante soit « la préqualification ».

Invoquer cette expérience vécue, c'est donc faire appel à cette figure afin de donner du poids à ce qui est avancé par le gestionnaire. C'est en effet cette expérience qui est censée démontrer l'importance d'une phase de qualification, condition même d'une forme d'*appropriation* du projet de sa part. Aussi, le gestionnaire semble vouloir démontrer que lors de cette expérience passée, l'employé qui « venait d'ailleurs » (ligne 10) accusait un

manque de connaissances et d'expertises pour le poste qu'il occupait. On semble donc, d'après cette histoire, avoir omis de le préqualifier, ce qui a causé, selon ce gestionnaire, des problèmes puisque cette personne « s'est vue un petit peu tassé du reste du groupe » (lignes 12-13).

La préqualification, selon ce gestionnaire, pourrait donc éviter la reproduction de ce type d'expérience malheureuse. Ce qui semble animer ce gestionnaire, c'est précisément la volonté d'aligner le programme avec les pratiques d'embauche déjà établies au sein de l'organisation afin d'éviter des ratés lors de la mise en place du programme. Selon l'approche ventriloque (Cooren et al., 2013), l'identification de figures consiste à repérer ce qui semble *animer* le discours des employés et des gestionnaires, des figures qui sont censés ici assurer l'appropriation conditionnelle de l'initiative. Dans ce contexte organisationnel, les employés et les gestionnaires se positionnent implicitement ou explicitement comme agissant *au nom* de certaines figures censées donc dire quelque chose sur la situation à laquelle ils font face.

La notion de figure peut donc se référer, comme nous venons de le voir, à une expérience passée invoquée par un acteur organisationnel, mais aussi aux idéologies, valeurs, intérêts ou principes que les membres de l'organisation mobilisent/ont parler pour justifier/expliciter ce qu'ils font dans l'interaction. Cette figure semble aussi guider la prise de décision lors de la mise en place du programme. Nous avons procédé au même type d'analyse avec les entretiens. Regardons ce deuxième extrait d'une entrevue avec un gestionnaire impliqué dans le projet.

74	<b>Chercheur</b>	Comment décrirais-tu le programme?
75		
76	<b>Gestionnaire</b>	C'est une bonne question. Je vais être très honnête. Je les ((les travailleurs dits de la diversité)) ai accueillis comme deux nouveaux employés. J'ai eu des parrains. J'intègre un volet intégration parce que c'est spécifique au
77		
78		

79 programme. Pour le reste, ce que je connais du programme, c'est ce que  
80 j'ai entendu lors des premières rencontres, les communications avec Anne-  
81 Marie, j'ai eu la formation. Il n'y a pas de différence, je les ai accueillis  
82 comme les nouveaux employés. En donnant les outils et l'encadrement, le  
83 programme, c'est les premières rencontres. Ça s'arrête là

Dans ce deuxième extrait, l'employée est invitée à décrire le programme de diversité. D'un point de vue ventriloque, nous voyons la gestionnaire évoquer un ensemble de caractéristiques « spécifique(s) au programme » (ligne 78), c'est-à-dire « un volet intégration » (ligne 78), « les premières rencontres » (lignes 79-80) et « les communications avec Anne-Marie » (ligne 80). Ces figures sont censées ainsi montrer que concrètement le programme change peu de choses aux processus habituels de l'organisation : « il n'y a pas de différence » (ligne 81) par exemple, entre accueillir un employé dit de la diversité et n'importe quel autre employé nouvellement embauché.

De plus, la gestionnaire semble verbaliser une certaine tension entre ce que le programme veut apporter comme changement et ce qui change réellement dans le quotidien de cette gestionnaire. Le programme, pour la gestionnaire, se résume à peu de choses : ce sont principalement des outils, de l'encadrement et des rencontres. « En donnant les outils et l'encadrement, le programme c'est les premières rencontres. Ça s'arrête là. » (lignes 82-83). Les figures ventriloquées par cette gestionnaire démontrent ainsi implicitement que le programme a produit peu de changement jusqu'à maintenant, alors que sa mise en place laisse croire que plusieurs changements sont susceptibles de s'opérer. Ici, l'appropriation semble donc s'opérer en autant que la gestionnaire semble dire que l'initiative ne change pas grand-chose à ses pratiques habituelles. L'initiative peut donc être appropriée sous condition qu'elle s'arrime à quelque chose qui l'est déjà pour cette gestionnaire, soit le « business as usual » en quelque sorte.

L'approche ventriloque nous permet ainsi de porter une attention particulière aux jeux de tensions entre les figures (Cooren et al., 2013), autrement dit, comprendre ce que les acteurs veulent accomplir en donnant une plus grande voix à certaines figures et peu à d'autres. Nous aurons l'occasion de présenter plusieurs illustrations et exemples du même genre dans le chapitre 5 portant sur l'analyse des données.

Maintenant que la présentation de notre méthode d'analyse de données est terminée, nous concluons ce chapitre en développant une section qui aborde la question de l'identité de la chercheuse et le travail de terrain.

#### **4.7 L'identité de la chercheuse et le travail de terrain**

Dans le premier chapitre, nous avons vu qu'incarner la diversité pour une femme-noire-chercheuse peut soulever des enjeux méthodologiques tout au long de l'enquête de terrain. Les identités culturelles, raciales et ethniques interviennent inévitablement lors du travail de terrain. Dans cette section, il s'agira de comprendre le rapport social dans lequel s'inscrit la relation entre la chercheuse et les acteurs sur le terrain, un rapport qui s'inscrit dans un phénomène d'ethnicisation et de racialisation et qui influence inévitablement le déroulement de l'enquête. Tout d'abord, nous allons voir comment cette question a été abordée par d'autres chercheurs pour ensuite présenter nos observations en lien avec notre enquête de terrain.

Pour commencer, les relations sur le terrain subissent bien souvent l'influence des catégorisations raciales et ethniques (Johnson, 1984). La couleur de la peau peut être vue

comme un « marqueur de reconnaissance » (Céfai, 2003) dans des situations sociales où les identités raciales et ethniques occupent une très grande place. Elle peut, dans certains cas, faciliter l'accès à un terrain de recherche et, dans d'autres, faire perdre des opportunités d'enquête. De plus, certaines facettes de l'identité façonnent la manière dont la chercheuse s'engage dans les situations sociales, orientant inévitablement la façon dont les acteurs de terrain vont s'entretenir à l'égard de certains enjeux.

L'implication de l'identité raciale et ethnique dans la dynamique des interactions et des conversations doit aussi être prise en compte tout au long du travail d'enquête. Dans cette optique, les catégorisations racio-ethniques peuvent jouer un rôle dans l'établissement et le maintien des relations sur le terrain. Par exemple, elles peuvent nuire à l'établissement de liens de confiance, à la tenue des entretiens, au rapprochement des enquêtés avec l'enquêteur et à l'engagement dans certaines situations sociales. Il s'agit aussi, pour la chercheuse, d'être à l'affût des « stratégies de dissimulation » (Céfai, 2003) des enquêtés lors des entretiens ou de garder une certaine méfiance face aux situations qui paraissent parfois trop limpides.

Lors de notre enquête de terrain, l'entrée sur le terrain de recherche a été, semble-t-il, facilitée par notre statut de *femme-noire-chercheuse*. Dès le début, nous faisons office d'experte sur les questions ethniques et raciales en raison de nos études (c'est souvent la raison qui était explicitement invoquée), mais aussi en raison de notre expérience en tant que personne racisée (ce qui était le plus souvent sous-entendu). D'emblée, on nous conférait le rôle de porte-parole, et donc de ventriloque, des minorités (voir chapitre 1), et

ce, même si notre vécu était probablement très différent des « autres minorités » censées s'exprimer à travers nous. Mon séjour dans cette organisation m'a permis d'observer que les praticiens du *diversity work* se questionnent très souvent sur la « bonne approche » à adopter pour parler de diversité, à savoir si tels messages sont mal reçus ou si telle catégorisation ethnique ou raciale est offensante. Il y avait aussi certaines hésitations à l'utilisation de certaines catégorisations ethniques et raciales en ma présence. On cherchait le « bon mot » : faut-il dire « noir » ou « personne de couleur »?

Le fait d'incarner ainsi la diversité ethnoculturelle et d'entamer un dialogue avec les organisations semblait être, du coup, une occasion pour les praticien.ne.s d'avoir l'heure juste sur certaines questions jugées délicates; comme si le simple fait d'être chercheuse faisait en sorte que nous ne pouvions pas nous sentir outrée ou choquée par leurs multiples interrogations qui, à mon sens, relevaient parfois de l'évidence. De ce fait, nous avons eu parfois quelques difficultés à établir des liens de confiance avec certains enquêtés, lesquels semblaient parfois méfiants et peu enclins à dire ce qu'ils pensaient du projet de diversification. Cette méfiance semblait se manifester par une attitude parfois défensive ou par l'anticipation d'un entretien « difficile » sous le signe de la confrontation. Plusieurs nous ont ainsi dit être soulagés une fois l'entretien terminé et que contrairement à ce qu'ils craignaient, ils avaient trouvé la rencontre peu stressante et en fin de compte plutôt « facile ».

Néanmoins, notre statut a, par ailleurs, facilité nos entretiens avec les employés issus de la diversité qui semblaient rapidement prendre leurs aises et être davantage enclins

aux confidences. Plusieurs semblaient avoir de la difficulté à dire ce qu'ils pensaient réellement lors des réunions de groupe et des discussions planifiées par l'organisation pour prendre le pouls de la situation. À quelques reprises, nous nous considérons privilégiée d'obtenir des informations sur certaines situations « embarrassantes » ou « conflictuelles », privilège que nous attribuons en partie à notre statut de *femme-noire-chercheuse*.

Nous avons aussi eu de la facilité à établir des liens de confiance avec des employé.e.s non racisé.e.s, mais très engagé.e.s envers cette cause. Plusieurs semblaient plutôt enthousiastes d'avoir une interlocutrice de couleur pour faire part de certaines perceptions ou idées qu'elles entretenaient sur la question. D'ailleurs, tout au long de l'enquête, nous avons eu parfois l'impression que notre présence assurait une certaine crédibilité au projet. L'organisation nous a invitée très tôt à faire une apparition publique lors d'un événement médiatique dans le but de nous présenter aux acteurs clés du projet. Notre présence semblait signifier que toute action était *politically correct* dans la mesure où mon rôle semblait être en partie de veiller à ce que les communications en lien avec le projet soient exemptes de faux pas.

De plus, en tant que femme noire, chercheuse et de surcroit quelque peu idéaliste, il nous fallait dès le début de l'enquête de terrain prendre en compte l'influence possible de toutes les facettes de notre identité sur le cours de l'enquête, mais aussi sur l'introduction possible de biais (par exemple, une surinterprétation des faits, la sélection de certaines données au détriment d'autres, etc.). Pour « gérer » ces biais possibles, notre travail de terrain était donc constamment animé par un principe de réflexivité où il devenait

nécessaire de « rendre perceptible[s] et de maintenir sous surveillance » (Céfai, 2003, p. 524) nos préconceptions sur la question de la diversité dans les organisations.

Selon Céfai (2003), la chercheuse est souvent partagée entre plusieurs « univers de sens ». Elle peut, par exemple, user de catégorisations et de classifications qu'elle utilise dans sa vie quotidienne, mais elle doit aussi demeurer vigilante si elle veut pouvoir produire, en cours d'enquête, des connaissances scientifiques pertinentes. Pour citer un exemple, lors de mes observations sur le terrain, je voyais bien « des Blancs » et « des non-Blancs », des personnes « racisés » et « non racisés », mais cette catégorisation était parfois trop unifiante et trop simpliste pour décrire la réalité du terrain.

Finalement, la compréhension des actions qui se déroulent sur le terrain passe aussi par le ressenti de la chercheuse lors des interactions avec les acteurs du terrain. Par exemple, dans le cadre d'un projet collaboratif sur la diversité, les « bons sentiments » et l'excès d'enthousiasme des participants pouvaient devenir oppressants. Cette profusion de bons sentiments et de bonnes intentions rend parfois difficile la tenue de discussions sur des enjeux plus graves, comme la discrimination et la résistance à la diversité. Comme nous l'explique Ahmed (2009), dans certains cas, « la diversité ethnoculturelle » peut aussi être appréhendée comme une « *technology of happiness* » :

Diversity becomes a technology of happiness: through diversity, the organisation is represented 'happily' as 'getting along', as committed to equality, as anti-racist. Your arrival is thus a happy occasion for the organisation. But you must smile –

you must express gratitude for having been received. If your arrival is a sign of diversity, then you are a success story. (p. 7)

À la lumière de cette citation, on peut penser que mon statut de *femme-noire-chercheuse* dans une organisation voulant se diversifier peut être appréhendé comme une « *happy occasion* » pour l'organisation. Une occasion de montrer une image d'ouverture, ce qui va aussi de pair avec la construction d'une image très positive du projet. Pour véhiculer cette image positive, l'organisation va souvent prendre toute une série d'actions ayant pour but de laisser des « traces » ou des « preuves » de sa bonne volonté. Par exemple, des photos qui représentent des personnes incarnant différentes cultures, travaillant ensemble ou collaborant à un nouveau projet deviennent alors monnaie courante.

#### **4.8 Conclusion partielle**

Cette réflexion méthodologique témoigne de notre engagement envers un modèle scientifique priorisant les méthodes réflexives plutôt que positives. Cette posture a orienté notre démarche afin de mieux saisir le phénomène étudié. Nous avons privilégié comme stratégie de recherche l'étude de cas longitudinale afin de nous rapprocher le plus possible du vécu et de l'expérience des acteurs de terrain. Cette recherche a aussi été menée en collaboration avec les acteurs et actrices présent.e.s sur le terrain. Nous sommes entrée en dialogue avec eux et elles, nous les avons observé.e.s puis interrogé.e.s afin d'arriver à décrire avec précision leurs expériences, tout en tenant compte, bien entendu, du contexte dans lequel elles évoluaient. Il a été nécessaire d'être attentif aux biais possibles liés à notre

identité raciale et ethnique, laquelle pouvait potentiellement nuire à la fiabilité de l'étude ainsi qu'à la véracité des résultats.

Le travail réflexif par l'entremise du journal de bord nous a permis de problématiser et d'analyser ces biais et de les gérer dans la mesure du possible. Plusieurs outils de collecte ont été utilisés afin de garantir une certaine fiabilité des résultats (l'entretien, l'observation participante, le journal de bord et la collecte de documents). Finalement, nous avons aussi procédé à deux types d'analyse (thématique et ventriloque) se voulant complémentaires afin de bien cerner le phénomène à l'étude. Ces méthodes d'analyse sont principalement descriptives et permettent une description riche et en profondeur du cas. Nous verrons dans le chapitre suivant les analyses réalisées ainsi que l'interprétation des résultats de l'enquête.

## CHAPITRE 5

### L'analyse et les résultats de l'enquête de terrain

Dans ce chapitre, nous allons présenter les résultats des analyses que nous avons effectuées à la suite de notre enquête de terrain. L'interrogation des données, fondée sur deux méthodes d'analyse complémentaires (analyse thématique et ventriloque), nous a permis de repérer, d'une part, les thèmes qui nous renseignent sur la trajectoire du projet de diversification et, d'autre part, les pratiques d'appropriation à travers les figures constituant chacune des phases du projet. Par ailleurs, l'analyse de chaque étape cherchera à reconstruire l'agencement de ces figures ainsi que leur mise en tension par les acteurs pour rendre compte du processus d'appropriation à l'œuvre.

Il s'agira donc ici d'illustrer empiriquement l'analyse du processus d'appropriation, un processus que nous avons décidé de découper en plusieurs phases ou segments. La reconstruction de la trajectoire du projet permet, entre autres choses, de montrer ce qui facilite l'appropriation du programme visant à valoriser la diversité ou ce qui, au contraire, entraîne plutôt une forme de rejet/désappropriation. Nous avons choisi de décomposer le phénomène à l'étude en trois segments : le début de la trajectoire, le déploiement de l'initiative et la clôture de l'initiative. Cette façon de faire nous permet de décrire les actions ou les interactions marquant une certaine progression dans le cours des événements et des situations.

Tout d'abord, nous situons le début de la trajectoire du projet au moment où les responsables de l'initiative commencent à réfléchir à sa structure. C'est en fait tous les moments que nous avons pu capter peu de temps après notre entrée sur le terrain. Nous avons vu, durant cette période, les responsables du projet se réunir à plusieurs reprises pour discuter des différents paramètres du projet. C'est ainsi que nous avons eu l'opportunité d'assister à plusieurs rencontres de planification. L'analyse des données portant sur le début du projet portera donc principalement sur l'analyse des extraits tirés de ces rencontres.

Selon le découpage que nous avons décidé d'opérer, cette étape de planification débute au mois d'avril 2017 et se termine avec l'entrée en poste des employés dits de la diversité. Aussi, nous avons considéré la deuxième étape comme étant le déploiement du projet, c'est-à-dire le moment où les membres de l'organisation accueillent les nouveaux employés au sein des équipes de travail, soit autour des mois de septembre et d'octobre 2017. À ce stade, en plus d'assurer une présence régulière sur le terrain, nous avons rencontré de manière individuelle les participants du programme de diversification. À ce moment-là, nous voulions observer comment les acteurs appréhendaient et faisaient sens de ce projet de diversification. C'est pourquoi l'analyse des données portant sur le déploiement de l'initiative tournera essentiellement autour de l'analyse des entretiens que nous avons eus avec les membres de l'organisation.

Finalement, ce que nous avons identifié comme étant la phase de clôture du projet correspond aux moments entourant le départ des employés dits de la diversité. En effet, ces

employés ont intégré l'organisation EBF par l'entremise du programme de diversification, mais uniquement de façon temporaire, une date de fin de mandat étant prévue et fixée aux alentours de la fin avril 2018. Durant cette période, nous avons rencontré les participants au programme pour recueillir de nouveau leur point de vue. Pour illustrer nos propos, nous utiliserons, lors de la présentation des résultats, des noms fictifs pour désigner les interactants ainsi que les personnes interviewées. Avant de débiter l'analyse, nous présenterons ci-dessous, sous forme de tableaux, un portrait sommaire des participants ayant pris part au programme.

Le Tableau 1 brosse un portrait sommaire des pseudonymes des participants ainsi que leur rôle au sein du programme. Nous pouvons voir dans la première colonne les pseudonymes utilisés pour désigner les gestionnaires impliqués au sein du programme. Les gestionnaires, Isabelle et Richard, étaient responsables de superviser les dyades (c.-à.d les jumelages parrains-parrainés). Quant aux gestionnaires Jacques et Diane, elles étaient membres de l'équipe de projet responsable de la mise en place du programme. Pour leur part, les gestionnaires Carole et Patricia étaient à la fois les porte-paroles et les conceptrices du projet.

La deuxième colonne présente les pseudonymes des conseillères en ressources humaines qui étaient aussi membres de l'équipe de projet. Elles étaient au nombre de trois : Josée, Émilie et Marie. La troisième colonne nous montre le pseudonyme de la conseillère stratégique, Amélie, qui est aussi membre de l'équipe de projet et de l'unité responsable d'accueillir les parrainés. La quatrième colonne présente la liste des quatre parrains :

Martin, Dominique Michel et Francis. Comme nous le verrons plus loin, Michel n'est pas un parrain officiel (il n'a pas été mandaté au départ pour ce rôle), mais il a cependant joué ce rôle auprès d'Ana alors qu'il était responsable de sa formation. La cinquième colonne nous montre les pseudonymes des trois employés dits de la diversité que l'entreprise a accueilli dans le cadre du programme : Isnar, Ana et Edwine.

**Tableau 1 - L'ensemble des participants au programme**

<b>Gestionnaires</b>	<b>Conseillères en ressources humaines</b>	<b>Conseillère stratégique</b>	<b>Parrains</b>	<b>Employés dits de la diversité (parrainés)</b>
Isabelle	Josée	Amélie	Martin	Isnar
Richard	Émilie		Dominique	Ana
Diane	Marie		Michel	Edwine
Jacques			Francis	
Carole				
Patricia				

Le Tableau 2 nous montre les jumelages entre parrains et parrainés ainsi que les gestionnaires responsables de la supervision des couples parrains-parrainés. La première colonne nous montre qu'Isabelle est la responsable du couple Martin et Isnar ainsi que du couple Dominique et Edwine. Richard, pour sa part, est responsable du couple Francis/Michel et Anna (qui est, en fait, composé de trois personnes, comme expliqué ci-dessus).

**Tableau 2 – Jumelage Parrains - Parrainés**

<b>Gestionnaires responsables de la dyade</b>	<b>Parrains</b>	<b>Parrainés</b>
Isabelle	Martin	Isnar
	Dominique	Edwine
Richard	Francis et Michel	Ana

Le Tableau 3 nous montre la composition de l'équipe de projet. Cette équipe est composée de gestionnaires qui sont responsables de l'opérationnalisation du projet, soit Jacques et Diane. Aussi, nous retrouvons trois conseillères en ressources humaines : Josée, Émilie et Marie, ainsi qu'une conseillère stratégique, Amélie. Il y a aussi Carole et Patricia qui font partie de la haute gestion. Carole est la porte-parole officielle de projet et Patricia est impliquée au niveau de sa conception.

**Tableau 3 - L'équipe responsable du projet**

<b>Gestionnaires</b>	<b>Conseillères en ressources humaines</b>	<b>Conseillère stratégique</b>
Jacques	Josée	Amélie
Diane	Émilie	
Carole	Marie	
Patricia		

Après ce tour d'horizon des acteurs impliqués dans le programme, nous allons maintenant examiner le début de la trajectoire de l'initiative de diversité.

## **5.1 Début de la trajectoire de l'initiative de diversité : la négociation des catégories et des perspectives de diversité au sein des réunions de planification**

Le début de l'initiative correspond, selon notre enquête de terrain, aux semaines de préparation qui ont précédé l'arrivée des employés dits de la diversité. Cette période est souvent exigeante et éprouvante pour les participants (conseillers, gestionnaires et employés) qui prennent part à l'initiative. C'est aussi durant cette période que la fréquence des rencontres est la plus élevée. Avant la venue des employés dits de la diversité, l'équipe responsable du projet se met donc en mode *planification* et plusieurs rencontres sont nécessaires pour s'organiser autour du projet pilote. Nous avons assisté à un grand nombre de ces rencontres où les participants parlaient principalement de stratégies à adopter pour mener à bien le projet. Ces rencontres se focalisaient essentiellement autour des interactions des membres de l'équipe responsables du projet ainsi que des gestionnaires.

Dans un premier temps, l'analyse du début de la trajectoire nous a permis de faire émerger deux thèmes centraux, soit *la négociation des catégories et des perspectives de diversité*. Nous voulions à ce stade de notre analyse comprendre sur quoi portait l'ensemble des discussions qui ont pris place au début de la trajectoire de cette initiative. Afin d'explorer ces thèmes plus en profondeur, nous avons ensuite procédé à l'analyse ventriloque des interactions afin de dévoiler comment les acteurs en viennent à définir et à s'approprier ce qui est important pour eux en contexte de diversification.

Cette section nous permettra donc : 1°) de déterminer les figures clés qui se dégagent de l'analyse de ces deux thèmes, et 2°) de saisir les pratiques d'appropriation à

l'oeuvre dans le choix des figures mobilisées. Nous avons sélectionné plusieurs extraits de réunions pour montrer comment les membres de l'organisation arrivent, en interagissant, à clarifier et/ou partager des interprétations sur les catégories et les perspectives qu'ils mobilisent. Comme nous le verrons, ce travail de construction de sens et de négociation n'est pas sans effet sur la manière dont les membres vont éventuellement s'appropriier le nouveau projet de diversification.

### **5.1.1 Analyse de la première rencontre de planification**

Le premier extrait que nous allons analyser est donc tiré de la toute première réunion de planification à laquelle nous avons assisté. Nous avons mentionné au *chapitre 1* que cette rencontre s'est tenue le 20 avril, soit quelque temps après notre entrée sur le terrain. Nous avons, avant cette réunion, rencontré à plusieurs reprises notre informante Josée afin d'en connaître un peu plus sur le projet. La première rencontre de l'équipe de projet avait pour but de prendre certaines décisions importantes ainsi que d'attribuer des rôles spécifiques à chacune des personnes présentes. Nous avons cru bon de présenter un extrait de cette rencontre puisqu'à ce moment-là, l'équipe responsable du projet tente de faire la lumière sur les enjeux inhérents à l'opérationnalisation du programme. Aussi, plusieurs décisions devaient, durant cette période, se prendre très rapidement, car le lancement officiel du projet était prévu pour le mois de septembre, soit cinq mois plus tard environ.

Cette rencontre *de planification* débute par un premier tour de table où chacun des participants se présente à tour de rôle. Nous rencontrons pour la première fois Diane et

Jacques, deux gestionnaires de la même unité opérationnelle. Diane est une gestionnaire qui œuvre dans l'entreprise depuis déjà plusieurs années. Elle parle avec un accent étranger que nous ne sommes pas en mesure d'identifier tout de suite. Elle sera surtout impliquée au début du projet et sa présence se fera plus rare par la suite. Jacques, pour sa part, a tout du portrait type du gestionnaire aguerri. Il est sûr de lui, directif et s'impose un peu comme le leader de cette rencontre.

Ensuite, nous faisons la connaissance d'Amélie, qui est conseillère stratégique et travaille pour Jacques, qui est son supérieur immédiat. Elle doit avoir une vingtaine d'années et elle est relativement nouvelle au sein de l'entreprise. Finalement, il y a Josée, la conseillère en ressources humaines, la chargée de projet qui est aussi notre informante. À première vue, tout le monde semble un peu pressé, certains commentaires laissant entendre que les participants sont attendus ailleurs après la rencontre. Josée informe le reste de l'équipe que la rencontre ne doit pas dépasser une heure, afin de respecter les occupations de chacun. Les quinze premières minutes de la rencontre seront utilisées pour la répartition de la charge de travail. Ensuite, la discussion dérivera vers un nouveau sujet de discussion, soit les différentes manières de nommer le programme de diversification. Puis plus tard, les membres de l'équipe négocieront différentes manières de voir et de comprendre ce programme. Nous allons présenter trois extraits différents de cette première rencontre de planification afin d'illustrer ces moments clés.

Dans l'extrait ci-dessous, les membres de l'organisation s'interrogent sur l'appellation idéale qu'ils pourraient utiliser pour nommer le programme. Aussi, les

membres amorcent un certain travail sur les catégories à utiliser dans le cadre du programme. Nous allons voir interagir les deux gestionnaires (Diane et Jacques), la conseillère stratégique (Amélie) ainsi que la conseillère en ressources humaines (Josée). Nous étions aussi présente lors de cette rencontre même si nous n'intervenons pas directement dans cet extrait.

### **Rencontre de planification 1 - Gestionnaires – conseillers (extrait 1 - avril 2017)**

1 **Diane**            Moi le mot « stage » m'agace, je marchais, puis je réfléchissais ça m'arrive,  
2                            je me disais c'est un programme sur l'inclusion:: puis je pense que la pire  
3                            affaire qu'on peut faire c'est leur mettre une:: étiquette stagiaire si on veut  
4                            aller chercher des gens compétents=

5 **Jacques**        =Tout à fait

6 **Diane**            Je trouvais que le mot parrainage (inaudible) on parlait d'immigration. J'ai  
7                            eu à parrainer, par exemple, il y a très longtemps un membre de ma famille  
8                            qui est venue. Quand la personne est arrivée, elle n'avait pas une étiquette,  
9                            moi je le savais, je la parrainais, mais la personne elle est allée travailler,  
10                          elle a fait ce qu'elle avait à faire, c'était fini. Fait que je trouve que (.) ce  
11                          qu'on veut faire c'est justement montrer qu'ils sont comme nous (0.3). Ils  
12                          sont comme tout le monde, comme j'étais il y a 36 ans, on est comme tout  
13                          le monde. Donc je me dis le mot « stage » depuis le départ, il amène à  
14                          confusion. J'ai beau l'enlever et le ramener. Je trouve qu'effectivement ça  
15                          fait référence au stagiaire, ça fait référence « tu es là temporaire ».

Comme le montre la première partie de cet extrait, la catégorisation fait ici référence à l'acte *d'étiquetter*. Autrement dit, d'apposer des étiquettes sur une ou plusieurs

personnes. Une question particulière guidera alors notre analyse afin d'explorer le thème de la catégorisation : comment sont construites les catégories sociales propres à la diversité ethnoculturelle, qui induisent les processus organisationnels fondés sur les rapports culturels? Autrement dit, lors du déploiement d'une initiative de diversité, comment la catégorie « diversité ethnoculturelle » est-elle négociée *in situ* et *in vivo*? En définitive, qui doit-elle inclure et qui doit-elle exclure? La diversité ethnoculturelle qui entre dans l'entreprise est aussi une diversité que l'on cherche en premier lieu à expliquer et à catégoriser, comme nous l'avons esquissé au *chapitre 1*.

Débutons maintenant l'analyse de cette première rencontre. Que se passe-t-il ici? C'est Diane qui débute son tour de parole en affirmant que l'on ne devrait pas apposer *l'étiquette stagiaire (ligne 3)* aux employés dits de la diversité ethnoculturelle parce que l'idée, c'est aussi d'aller chercher des gens compétents, une caractéristique qui n'est pas toujours associée à cette figure, dans la mesure où le ou la stagiaire est a priori toujours en apprentissage. Diane procède ainsi à l'organisation de catégories en paires standardisées (Sacks, 1972), *l'étiquette stagiaire* étant a priori ici liée à un manque de compétence (stagiaire/manque de compétence). Utiliser cette étiquette pour les travailleurs dits de la diversité *ethnoculturelle* contribuerait donc, selon cette coordonnatrice, à attirer des gens moins compétents, mais aussi à considérer ces travailleurs comme tels, une fois qu'ils seront partie prenante de l'entreprise. La constitution catégorielle permet ainsi à Diane de véhiculer un savoir implicite démontrant comment ces catégories sont perçues au sein de l'organisation. C'est ainsi que vouloir associer les *employés* dits de la diversité

*ethnoculturelle* à un stagiaire pourrait constituer une manœuvre risquée pour le succès du programme.

Paradoxalement, le choix de la catégorie stagiaire aurait donc pour effet de lier une certaine diversité que l'organisation désire valoriser à un manque de compétence, ce qui aurait pour effet paradoxal de dévaloriser l'initiative. Suite à la marque d'approbation de Jacques (ligne 5), Diane reprend la parole pour laisser entendre qu'une nouvelle catégorie pourrait émerger si le mot « parrainage » était retenu comme nom officiel pour le programme. Lors de son tour de parole, on note ainsi qu'elle *invoque* une expérience passée (lignes 6 à 15), censée montrer qu'un programme de parrainage n'implique pas nécessairement l'obligation d'apposer l'étiquette « parrainés » sur les participants au programme.

Diane explique, en effet, qu'elle a parrainé un membre de sa famille dans le cadre d'un autre programme. Elle insiste sur le fait que bien que cette personne était techniquement « parrainée » dans le cadre de ce programme, cette étiquette ne lui était pas réellement accolée au quotidien. Il ne s'agissait pas, en définitive, d'une nouvelle identité que cette personne devait obligatoirement endosser. Comme on le constate, Diane précise alors « *Fait que je trouve que ce qu'on veut faire c'est justement montrer qu'ils sont comme nous (0.3). Ils sont comme tout le monde, comme j'étais il y a 36 ans, on est comme tout le monde* » (lignes 11-12-13). Autrement dit, elle présente l'anecdote qu'elle vient de mettre en scène comme l'amenant à conclure qu'il faudrait ne pas insister sur les différences entre les nouveaux venus et les autres.

C'est ainsi que les membres de l'organisation présents à cette rencontre doivent décider s'il faut créer de nouvelles paires de catégories (ex : parrainé/diversité ou stagiaire/diversité) ou plutôt s'en tenir aux catégories existantes (ex. : nouvel employé ou travailleur) pour éviter de stigmatiser les nouveaux venus. Ce travail opéré sur les catégories rend compte d'un travail réalisé par les membres présents à cette rencontre pour construire les paramètres du projet et ce, en s'appuyant sur tout un ensemble d'attentes normatives et de savoirs organisationnels. Du point de vue de l'appropriation des discours, l'analyse détaillée des pratiques interactionnelles permet donc de voir comment les catégories mobilisées peuvent rendre plus difficile ou au contraire faciliter l'appropriation du programme, en raison principalement des attentes et présupposées liées à l'emploi de ces catégories.

### **5.1.2 Analyse d'un deuxième extrait de la rencontre de planification**

Dans l'extrait suivant, aussi tiré de la première rencontre de planification, nous allons voir comment les participants se demandent non seulement quelle étiquette conviendrait le mieux, mais aussi comment *positionner* ces étiquettes dans le cadre de l'écologie des programmes et pratiques existantes. Quelques minutes après l'extrait que nous avons présenté un peu plus haut, la discussion sur les catégories se poursuit. Nous allons aussi présenter deux extraits (extraits 8-9) tirés de notre journal de bord afin d'expliquer les événements qui ont suivi cette rencontre.

### Rencontre de planification 1 (suite) - Gestionnaires – conseillers (extrait 2- 20 avril )

- 29 **Diane** Je n'ai pas eu le temps de lire tous les documents, mais (0.5) j'en arrache  
30 vraiment toujours avec le mot ((faisant référence au mot « parrainé »)).  
31 ((inaudible))
- 32 **Josée** C'est à nous à le ((faisant référence au mot « parrainé »)) positionner.
- 33 **Jacques** Personnellement quand je l'avais regardé, le parrainage professionnel ça fait  
34 affaire, ça fait business, ça fait, je trouvais ça super intéressant.
- 35 **Amélie** Même nous, quand on nous l'a donné, on n'avait pas compris c'était quoi  
36 au début.
- 37 **Jacques** Ben non, ben non
- 38 **Josée** Ça sera dans la portion du projet (.) communication, cette espèce de ligne  
39 éditoriale là elle est importante parce que (.) je vous l'exprime rapidement  
40 tantôt. Ces derniers (.) jours voire heures là, il y a une confusion. Il y a les  
41 stages pour les jeunes étudiants avec handicap, puis il y a les stages d'été, il  
42 y a les stages coopératifs. Il y a les stages d'automne.

Dans cet extrait, Diane réitère le fait « qu'elle en arrache vraiment avec le mot », faisant référence au terme « *parrainé* » (lignes 29-30). Ce qui est intéressant dans la réaction de Josée, c'est qu'elle explique que les membres devront se « positionner » par rapport au *mot parrainé* (ligne 32). En termes d'appropriation, Josée invite donc les participants à décider comment « adapter » cette catégorie à une réalité qu'ils tentent de construire pour s'adapter aux exigences du programme. On peut imaginer que cette forme

d'appropriation du terme lui-même aura, en effet, une incidence sur la manière dont les individus vont construire de nouveaux discours, sur les objectifs que les membres attribueront au projet, ainsi que sur les relations que les membres de l'organisation entretiendront avec les personnes catégorisées.

Jacques explique alors que suite à la lecture des documents relatifs au projet, il avait bien aimé, quant à lui, le mot « *parrainage* » (lignes 33-34). Cette affirmation peut aussi s'entendre comme une manière de montrer, suite à l'invitation de Josée, comment une appropriation est possible. De fait, on note que ce qui est accompli dans ce tour de parole, c'est un rapprochement entre les mots « parrainage » et « professionnel », ce qui permet à Jacques de montrer une manière de s'approprier l'idée du parrainage en y ajoutant cet autre terme. Grâce à cette altération dans la dénomination, ce sont ainsi des « parrainés » qui intègrent l'entreprise dans un objectif « d'affaires » ou « business », comme il le dit lui-même. On constate ici comment, pour Jacques, l'appropriation se traduit donc par un programme qui s'aligne avec les besoins d'affaires de l'entreprise.

Comme pour normaliser la situation, on voit alors Amélie déclarer « *Même nous, quand on nous l'a donné, on n'avait pas compris c'était quoi au début* » (lignes 35-36), ce qui laisse entendre que même les personnes qui, comme elle, ont été chargées de promouvoir le programme ont aussi rencontré des difficultés avec cette terminologie, ce que confirme Jacques à la ligne 37. Amélie vient ainsi confirmer la nécessité du positionnement proposée par Josée. Cette dernière reprend alors la parole pour avancer que ledit positionnement sera un point important de la campagne de communication associée à

cette initiative (« *Ça sera dans la portion du projet (.) communication, cette espèce de ligne éditoriale là elle est importante parce que (.) je vous l'exprime rapidement tantôt* » (lignes 38-40)). On sent donc ici un réel souci pour assurer les conditions d'une appropriation possible de cette terminologie.

Vers la fin de l'extrait (lignes 40-42), Josée revient sur l'appellation « stage » et fait alors valoir qu'il faudra clarifier en quoi le programme de diversification se distingue des autres programmes puisqu'il y a aussi « les stages pour les jeunes étudiants avec handicap, puis il y a les stages d'été, il y a les stages coopératifs. Il y a les stages d'automne ». Il faut donc, selon elle, trouver des moyens de positionner ce programme et les catégories qui en découlent par rapport à ce qui existe déjà au sein de l'entreprise, au risque, sinon, d'une confusion entre les différents programmes.

Suite à cette rencontre, Josée a rencontré la responsable des communications de l'entreprise, au début du mois de juin, afin de déterminer la meilleure stratégie à adopter pour que les employés puissent différencier ce programme des autres programmes de stages. Voici un petit compte-rendu des éléments importants cette rencontre :

**Journal de bord – Extrait 8 – Date : 5 juin 2017 – Rencontre avec la responsable des communications**

*La rencontre a eu lieu à la cafétéria au lieu des salles de rencontre habituelles. Lors de cette rencontre, Josée, la conseillère en ressources humaines et la responsable des communications ont discuté des stratégies de communication internes et externes à mettre*

*en place pour promouvoir l'initiative. À cette rencontre, la responsable des communications a informé Josée que le lancement pour le public interne de l'entreprise aurait lieu lors de la rencontre des cadres qui se déroulera au mois de septembre. Le PDG ainsi que Patricia (membre de la haute gestion) doivent à ce moment-là présenter le projet à l'équipe des cadres et réitérer l'importance du projet pour l'entreprise. La responsable des communications a aussi informé Josée qu'il y aurait prochainement de l'information sur ce projet disponible sur l'intranet de l'entreprise ainsi qu'une vidéo promotionnelle sur le projet. Aussi, il a été entendu qu'un portrait ainsi qu'un court témoignage des parrainés seraient publiés dans le journal interne de l'entreprise. Josée a aussi l'idée de faire une rencontre d'information avec les gestionnaires qui seraient potentiellement impliqués dans le programme.*

*Pour ce qui est de la communication externe, la responsable voulait ajouter de l'information sur le sujet de la diversité (ex. objectifs, valeurs et engagements) sur le site public de l'entreprise. La responsable a aussi mentionné qu'il était important de ne pas trop faire de vagues, de ne pas épuiser le sujet et de bien doser la diffusion de l'information.*

Enfin, peu de temps après cette rencontre, nous avons appris par Josée que le lancement officiel auprès des cadres n'avait pas eu lieu. Il a été reporté une première fois, le PDG ayant décidé qu'il y avait d'autres sujets plus urgents à l'ordre du jour pour cette réunion. À notre connaissance, la tenue de ce lancement a définitivement avorté et n'a pas été reconduite par la suite. Néanmoins, les autres outils de communication ont été mis en place (intranet, vidéo, infolettres, etc.) à différents moments du projet par la responsable

des communications. Pour ce qui est de la terminologie à être utilisé dans le cadre du projet, c'est plutôt l'équipe de projet qui a statué sur ce point. Le mot d'ordre de l'équipe était que l'initiative s'appellerait désormais « le programme de parrainage professionnel », la responsable des communications ne faisant que s'en tenir à ce qui avait été décidé par l'équipe. La rencontre que Josée avait prévue avec les gestionnaires a aussi permis de diffuser la terminologie à être employée, comme nous le montrent les deux prochains extraits :

**Journal de bord – Extrait 9 – Date : 31 août 2017 – Rencontre téléphonique avec Amélie**

*Après une pause pendant les vacances estivales, les activités du programme reprennent. Josée, la conseillère en ressources humaines, et Amélie, la conseillère stratégique, préparent la rencontre avec les gestionnaires. Josée décide d'y convoquer non seulement les gestionnaires qui démontrent de l'intérêt pour le projet, mais aussi les employés qui pourraient être intéressés par le rôle de parrain. Nous sommes à la fin du mois d'août et Josée s'absente pour quelques jours pour cause de maladie. Amélie, la conseillère stratégique, prend le relai pour finaliser la présentation que Josée a commencé à mettre en forme. C'est une présentation d'environ une quinzaine de diapositives. On y trouve de l'information sur le rôle des gestionnaires et des parrains dans le cadre du programme. On insiste aussi sur les différences culturelles. Il est, en effet, prévu que deux vidéos sur ce sujet seront présentées aux personnes présentes à cette rencontre. Amélie me lâche un coup de fil le 31 août en début d'après-midi. Elle me demande si je peux lui donner*

*un coup de main avec la présentation. Essentiellement pour la mise en forme du contenu. Durant cet appel téléphonique, elle me dit que son objectif est de rendre les diapositives plus explicites afin que les gestionnaires puissent avoir le plus d'informations possibles sur le programme. Elle désire que cette présentation devienne en quelque sorte un document de référence pour les gestionnaires, soit un document qui détaille le rôle de chacun et les objectifs du programme : la valorisation et la reconnaissance des différences. Quand je lui propose certains changements dans la manière de présenter l'information, elle insiste aussi beaucoup sur la « manière de faire les choses à EBF » comme pour me montrer que c'est très différent du milieu universitaire dans lequel j'évolue. Elle m'explique aussi le fait que les gestionnaires reçoivent énormément de présentations par courriel et qu'il faut être le plus explicite possible pour se différencier des autres et ainsi capter leur intérêt.*

**Journal de bord – Extrait 10 – Date : 9 septembre 2017 – Rencontre avec les gestionnaires et les parrains**

*La rencontre avec les gestionnaires débute vers 13h35. Nous sommes installés dans une grande salle de réunion en forme de U. Il faut se faire accompagner pour aller aux toilettes, ce qui donne l'impression d'un environnement très contrôlé. On n'est pas libre de ses allées et venues si on ne fait pas partie de cette organisation. Il y a sept personnes d'EBF (futurs parrains et gestionnaires) qui se présentent à la rencontre (deux femmes, le reste des participants étant des hommes). Il y a aussi deux gestionnaires qui assistent à la rencontre par téléphone. Une représentante d'une autre organisation est également venue*

*parler brièvement de son expérience avec les initiatives de diversité. Amélie a un empêchement de dernière minute et ne peut être présente à la rencontre. J'ai une petite tribune lors de cette rencontre, tribune durant laquelle je présente les grandes lignes de mon projet de thèse. Je mentionne aussi le fait que je vais rencontrer la plupart de personnes dans la salle pour deux entretiens individuels. De manière générale, la réunion se déroule plutôt bien, mais les participants sont peu réactifs. Les gestionnaires posent tout de même deux types de question : la première porte sur la maîtrise de la langue française. Est-ce que les candidats seront évalués sur cet aspect lors de la présélection? Les gestionnaires se demandent aussi qui sera le principal point de contact au cas où les choses tourneraient mal. Josée souligne que toute demande doit passer par elle. Josée est donc le point de contact principal pour les gestionnaires. On présente à la fin de la rencontre deux vidéos une sur le « vivre ensemble » dans un contexte de diversité ethnoculturelle et une autre vidéo sur les biais possibles lors d'entrevues d'embauche en contexte interculturel.*

Comme nous pouvons le voir, cette rencontre a permis à Josée de diffuser l'information nécessaire sur le programme. L'objectif principal de Josée semble être de s'assurer que les gestionnaires et les parrains aient une bonne *com-préhension* des objectifs et de leurs rôles au sein du programme. En termes d'appropriation, cette compréhension pourrait permettre une meilleure compréhension (ou prise) des visées du programme par les employés présents à cette rencontre, même s'il est difficile d'en juger à ce stade. Josée a aussi été en mesure de fixer une certaine terminologie (programme de parrainage, parrains, etc.) à être employée dans le cadre du programme. Le prochain extrait nous montre

qu'avant de fixer cette terminologie plusieurs discussions ont été nécessaires entre les membres de l'équipe de projet.

### 5.1.3 Analyse de la 4e rencontre de planification

Environ deux mois après la première rencontre de l'équipe de projet, soit le 27 juin, on peut voir le sujet de l'appellation des employés dits de la diversité refaire surface lors d'une autre rencontre à laquelle participent Josée, la conseillère en ressources humaines, Amélie, la conseillère stratégique (par téléphone) et nous-même. La conseillère stratégique se demande alors s'il est possible d'oublier l'étiquette de « parrainée », et ce, en dépit du fait que le programme s'appelle maintenant officiellement le programme de « parrainage professionnel ». Lors de cette rencontre de travail, les conseillères sont alors en train de préparer une présentation sous la forme de diapositives qui seront présentées par la suite aux gestionnaires participants. Une vingtaine de minutes après le début de la rencontre, une discussion s'amorce sur les catégories à utiliser dans le cadre du programme.

#### Rencontre de planification 4- Gestionnaires-conseillers (extrait 6 - 27 juin 2017 – 21 :44)

- 1 **Amélie** Tu sais moi, j'aime bien « parrain », « marraine », je trouve c'est  
2 IMPORTANT, mais est-ce qu'on est obligé [de dire le mentoré?
- 3 **Chercheuse** [Ou sinon on a tendance à dire  
4 le parrainé puis ça paraissait un peu=
- 5 **Amélie** =Ou le parrainé? Moi je dirais le TRAVAILLEUR, parce qu'on accueille  
6 un travailleur. Tu sais je- je (.) *brainstorme* puis peut-être qu'on (.) est allé

- 7 avec ça. Mais honnêtement, parce que moi j'essaie puis à chaque fois « Ah  
8 l'immigrant ». Le TRAVAILLEUR issu de l'immigration. J'essaie de  
9 travailler puis (.) de beaucoup donner le mot « travailleur ». C'est une  
10 personne, puis « *Ah c'est tu un stagiaire ?* » Non, il a quand même une  
11 expérience de travail, il a un statut de travailleur. Puis pour l'intégration je  
12 pense que l'appeler travailleur?=  
13 **Josée** =Un travailleur comme les autres le sont. Ok parfait.  
14 **Amélie** Tu as un parrain au niveau social, puis on a tous un parrain quand on arrive  
15 de toute façon chez EBF.  
16 **Josée** Puis à cause du contexte, tu es parrain et marraine avec un peu plus de  
17 sensibilité, dû au fait que ces personnes-là trainent quelque chose (.) une  
18 réalité un peu plus plus compliquée que la nôtre.  
19 **Amélie** Oui, puis je lis cela « le nouvel employé » puis ça me parle.

Dans cet extrait, une catégorie, soit celle du « travailleur », émerge à la suite de la prise de parole d'Amélie (ligne 5). Cette catégorie viendrait, pour elle, remplacer les catégories « *parrainés* » (ligne 4), « *immigrant* » (ligne 8) et « *stagiaire* » (ligne 10), jugées problématiques. Nous n'avons pas pu l'exprimer clairement aux lignes 3 et 4, mais nous trouvions, de notre côté, que le mot parrainé pouvait être associé à l'image d'une personne sans ressources devant obligatoirement être aidée et en quelque sorte prise en charge. Le mot parrainé risquait, à notre avis, d'obscurcir le fait que l'entreprise voulait aussi embaucher des personnes ayant une expérience de travail et une certaine autonomie. Ces personnes nouvellement embauchées venaient, selon nous, aussi aider l'entreprise dans sa croissance et le développement de nouveaux marchés.

Comme Amélie le précise elle-même, elle déclare utiliser, consciemment et dès qu'elle le peut, le terme « travailleur » comme pour insister sur une terminologie avec laquelle elle se sent confortable (« *J'essaie de travailler puis (.) de beaucoup donner le mot « travailleur »* » (lignes 8-9)). Mettant en scène d'autres voix que la sienne (« Ah l'immigrant » (lignes 7-8); « *Ah c'est tu un stagiaire ?* » (ligne 13)), elle se positionne alors comme répondant, d'une manière sans doute systématique, à ces appellations qu'elle juge problématiques (« *Le TRAVAILLEUR issu de l'immigration* » (ligne 8); « *Non, il a quand même une expérience de travail, il a un statut de travailleur* » (lignes 13-14)).

On voit donc comment Amélie met en scène le travail catégoriel récurrent qu'elle déclare réaliser pour contrer, en quelque sorte, les appellations problématiques, la catégorie « travailleur » permettant, selon elle, de voir les nouveaux venus comme des employés normaux au même titre que les autres membres de l'organisation. Le travailleur est en définitive selon ce qu'en retient Josée, «*comme les autres le sont* » (ligne 16), autrement dit comme le reste des employés, ce qui semble lui plaire (« *Ok parfait* » (ligne 16)). Cette normalisation est prolongée lorsque Amélie ajoute « *Tu as un parrain au niveau social, puis on a tous un parrain quand on arrive de toute façon chez EBF* » (lignes 17-18). Dans la mesure, en effet, où tout le monde a été parrainé d'une manière ou d'une autre à EBF, le fait que ces travailleurs aient un « parrain » ne crée aucune discrimination.

On sent donc ici, à travers l'intervention de Amélie, une réelle volonté de normaliser les nouveaux employés dits de la diversité, la stratégie consistant ici à trouver une terminologie qui les identifie aux autres employés de l'organisation. Ceci n'empêche

pas Josée, lors de son tour de parole (ligne 16), d'expliquer que même si un nouvel employé qui intègre l'entreprise peut potentiellement avoir un « *parrain* », c'est-à-dire quelqu'un qui facilite son intégration, les parrains et marraines des travailleurs dits de la diversité devront avoir une sensibilité particulière (lignes 16 à 18), puisque ces travailleurs font face à « *une réalité plus compliquée* » (ligne 18).

On retrouve donc ici une tension que nous allons retrouver régulièrement tout au long de la mise en place de cette initiative, soit celle qui émerge de deux nécessités qui apparaissent, en fait, souvent contradictoires. D'un côté, la nécessité de normaliser la présence de ces nouveaux employés en faisant en sorte qu'ils soient des travailleurs comme les autres et de l'autre, la nécessité de prendre en compte leurs différences et d'avoir à les prendre en charge d'une manière particulière. Tout se passe donc comme si Josée voulait que pour certains aspects relevant de l'intégration à EBF, ces employés soient considérés *comme les autres*, alors que pour d'autres aspects relevant de leur parrainage, ils soient considérés comme *différents*.

À la suite de cette rencontre, l'analyse de documents et messages courriel nous montre que le terme « parrainé » (et non pas celui de « travailleur » ou de « travailleur issu de l'immigration ») a été retenu dans les communications entourant le programme. Par exemple, nous pouvons voir, dans ces trois notes internes, transmises par Josée plusieurs mois après cette rencontre, que le terme « parrainé » est largement utilisé.

**10 mai 2017**

Bonjour,

Sylvie, que concluons-nous quant au statut de ces éventuels « parrainés professionnels »? Merci de m'aider à préciser le statut à leur attribuer.

**18 octobre 2017**

Allo,

J'avais réservé des places pour nos «*parrainés*» pour la prochaine session (heureusement parce que c'est salle comble!)

Pourrais-tu t'assurer que c'est à leur agenda? La 2<sup>e</sup> journée est une visite d'installation.

**24 novembre 2017**

Bonjour,

Je travaille actuellement au bilan annuel des initiatives rattachées au mandat. J'aimerais pouvoir inclure 3-4 témoignages (au total) des *parrainés/parrains*/chefs.

Merci.

Dans cette section, nous avons analysé trois extraits de réunions de planification où les participants se focalisent sur les catégories qu'ils pourraient ou devraient utiliser pour parler des nouveaux venus issus de l'immigration. Nous pouvons constater que ces catégories évoquent certaines choses pour eux (ex. une expérience passé avec un parrainé, un manque de compétence que l'on associe généralement aux stagiaires, etc.). Les participants procèdent ainsi à l'organisation de catégories en paires standardisées. L'acte de *nommer* et *catégoriser* implique ainsi une association d'idées qui facilite ou au contraire rend plus difficile l'appropriation du programme. La constitution catégorielle permet donc aux participants de véhiculer un savoir implicite qu'ils détiennent sur l'organisation en montrant, dans l'interaction, comment ces catégories sont ou seront perçues au sein de l'organisation.

On peut voir ainsi que l'émergence d'une nouvelle réalité organisationnelle nécessite, selon ces participants, la mobilisation de nouvelles catégories, dont celle, en particulier, du « parrainé ». Cette catégorie fait alors l'objet d'un requestionnement lorsqu'il s'agit de poser le problème de l'appellation des travailleurs dits de la diversité. Les participants s'interrogent alors à savoir s'il s'agit de la bonne appellation à utiliser dans le cadre du programme. Cette tentative de *construction de sens* n'implique pas seulement un changement des représentations, mais force également les membres de l'organisation à se positionner et à reconfigurer les pratiques et les programmes existants.

Comme nous pouvons le voir, il est nécessaire d'être en mesure de *nommer* une nouvelle réalité pour se l'approprier. Autrement dit, pour être en mesure de se positionner et de trouver un certain consensus face aux questions portant sur la diversité ethnoculturelle, les acteurs doivent nécessairement comprendre en quoi consiste cette diversité, une compréhension qui implicitement et étymologiquement fonctionne, bien entendu, comme une forme de *préhension* et donc d'appropriation. En d'autres termes, pour comprendre le nouvel environnement qui se profile et agir sur lui, ils tentent d'organiser le monde qui les entoure en procédant, de façon plus ou moins consciente, à une simplification de la réalité, une simplification qui passe ici par la mobilisation de certains noms utilisés dans d'autres contextes, comme ceux de parrain et de parrainé.

Nous verrons dans les extraits suivants que certaines catégories, qui font office dans les extraits analysés de simples *étiquettes*, seront par la suite mobilisées par les participants, mais cette fois-ci, sous forme de *figures qu'ils ventriloquent*. Comme nous le verrons plus

loin ces figures seront aussi mises en scène par les participants pour influencer en quelque sorte la trajectoire de l'initiative.

Outre, le travail de catégorisation, nous avons aussi observé, au tout début de la trajectoire du projet, un certain travail de négociation qui repose sur la confrontation de logiques qui tentent de s'imposer ou de se concilier les unes avec les autres. Nous nous sommes ainsi intéressée à la façon dont les acteurs négocient les perspectives de diversité. Pour être en mesure d'explorer ce thème, nous nous sommes posé la question suivante: Dans quelle mesure les participants s'approprient la logique proposée par le programme de diversité ?

Les perspectives de diversité nous renseignent sur la manière dont les acteurs appréhendent la diversité ethnoculturelle et interagissent les uns avec les autres. Une partie de notre revue de littérature a d'ailleurs été consacrée à la description des perspectives répertoriées dans la littérature et auxquelles les organisations vont généralement adhérer lorsqu'elles décident de mettre en place un programme de diversité ethnoculturelle. Aussi, mettre en place une initiative de diversité demande a priori aux participants de se pencher sur les normes et les pratiques organisationnelles qui sous-tendent ce type d'initiative afin d'établir, dans un premier temps, la ligne de conduite à suivre pour mener à bien le projet. Avant de cerner dans quelle mesure ces normes, règles, valeurs et principes sont appropriés dans les discours portant sur la diversité ethnoculturelle, il est nécessaire de comprendre de quelle manière ils surgissent et sous quelle forme.

L'analyse des prochaines rencontres nous a ainsi permis d'examiner, les principes/valeurs/idées qui sont évoqués/invoqués/convoqués au début de la trajectoire par les acteurs lors de la mise en place du projet de diversification. L'analyse des *rencontres de planification* nous permettra, cette fois-ci, de mieux comprendre comment certains principes, valeurs et idées en viennent à être négociés par les acteurs dans une optique *d'appropriation* d'un programme portant sur la diversité et des perspectives sous-jacentes à ce type de programme. Enfin, nos analyses nous permettront aussi de voir comment les perspectives de diversité sont (re)-négociées tout au long de la durée du projet.

#### **5.1.4 Analyse d'un troisième extrait de la 1<sup>ère</sup> rencontre de planification : les principes moraux et les principes d'affaires**

Nous avons choisi de présenter un autre extrait tiré de la première rencontre de planification qui a eu lieu au mois d'avril 2017. En effet, un peu plus tard, lors de cette rencontre, nous avons repéré, dans ces discussions, la mise en scène de certains principes moraux ainsi que des principes d'affaires mobilisés par les participants. Ces principes feront d'ailleurs l'objet d'une analyse plus approfondie dans la section consacrée à la période de déploiement de l'initiative. Nous verrons que si les membres de l'organisation font parler ces principes, c'est bien parce que ces principes semblent leur apparaître importants et nous renseignent donc sur l'appropriation éventuelle du programme par les membres de l'organisation.

On se rappellera que ce projet de diversification avait pour objectif d'inciter les membres de cette organisation à reconnaître ainsi qu'à valoriser la diversité

ethnoculturelle. Tel que mentionné précédemment, cette rencontre a été très importante pour la suite du projet. En effet, elle a été mise en place pour en déterminer les paramètres au tout début de cette aventure. L'extrait que nous allons explorer plus en profondeur se situe, cette fois-ci, au milieu de la rencontre, soit environ 30 minutes après le début de la réunion. L'extrait que nous allons analyser met en scène deux membres de l'organisation, soit Amélie (la conseillère stratégique) et Josée (la conseillère en ressources humaines), ainsi que nous-même. Nous avons choisi de présenter cet extrait car il permet d'illustrer comment les membres de l'organisation mettent en scène des figures, qui sont, dans ce cas-ci, des principes ayant une certaine incidence sur la suite du programme.

#### **Rencontre de planification 1 (suite) (extrait 3- 20 avril 2017) (lignes 310 à 343)**

310 **Amélie** Une petite question pourquoi on choisit ce programme-là ? Pourquoi EBF  
311 (.) parce qu'il y en a plein de programmes ? Il y en a plein sur la diversité  
312 pourquoi on choisit celui-là ?

313 **Josée** Très bon point, parce que d'abord *l'organisation X* a approché Patricia, ils  
314 ont été très bons à la convaincre que c'est une belle occasion. Mais si on  
315 veut y trouver notre compte, il est facile à trouver. À savoir que l'on sait  
316 qu'à plusieurs égards, on sait que les gens des communautés culturelles, ça  
317 circule beaucoup qu'ils n'auront jamais de chance chez EBF, parce que EBF  
318 c'est mâle, blanc (0.3), en région avec beaucoup de résistance. Alors au  
319 niveau de l'impact externe, la perception externe on va y gagner parce que  
320 c'est un programme formel, qui a son micro, qui a des vues, qui va être  
321 promu, parlé beaucoup, ça peut nous servir. Au niveau de la perception  
322 externe, au niveau de l'interne, travailler la résistance des unités qui encore  
323 aujourd'hui, ce n'est pas partout, mais il y a encore beaucoup de résistance.  
324 Ça ((le programme)) va permettre parce qu'il y a un grand principe en  
325 diversité qui dit que quand tu peux côtoyer la différence, règle générale, tes  
326 appréhensions diminuent, disparaissent, donc ça a aussi cette possibilité-là.  
327 Ça ((le programme)) a aussi la chance de permettre à ces gens-là qui ont une  
328 expertise de venir la faire valoir, donc éventuellement peut-être espérer un  
329 poste chez nous, donc au moins avec une carte de visite pour poursuivre leur  
330 chemin.

331 **Chercheuse** Je pense qu'il y a un bon système de soutien aussi la structure est quand  
 332 même=  
 333 **Josée** =Certainement, on a un rôle corporatif quand même à jouer, dans un  
 334 contexte où la haute direction dit : « Oui des initiatives qui travaillent  
 335 l'inclusion, la diversité. À terme, changer notre portrait d'entreprise. On est  
 336 ouvert à cela. » Chacune ((des initiatives)) contribue à différentes affaires.  
 337 Engager des étudiants avec handicap ça répond à une chose, s'assurer que  
 338 dans notre exercice de relève on identifie aussi des gens de la diversité c'est  
 339 autre chose. Ça vient chercher d'autres gains ailleurs, c'est toutes des petites  
 340 graines, il n'y a rien qui va révolutionner le monde.

Au début de cet extrait, on voit Amélie débiter son intervention par une série de questionnements portant sur les raisons qui pousseraient l'entreprise à prendre part à ce programme de diversification (lignes 310 à 312) « *pourquoi on choisit ce programme-là ?* » (ligne 310). On pourrait interpréter ce questionnement comme une demande formulée pour mieux comprendre les raisons qui la pousseraient ultimement à « faire sens » de cette démarche et ainsi à *s'approprier* un tel programme. Cette question nous rappelle que l'appropriation d'un programme et des discours qui le constitue suppose bien souvent l'émergence de divers « questionnements » qui peuvent être vus comme des procédés utilisés par les participants pour assurer l'intercompréhension (et donc, étymologiquement, une forme d'appropriation).

La question d'Amélie ouvre ainsi sur un travail local d'appropriation qui se développe dans un échange de questions et réponses. Les questions d'Amélie amènent, en effet, Josée à prendre une position argumentative pour expliquer la position de l'entreprise dans ce dossier. Josée explique (lignes 314 à 323) alors les bénéfices éventuels que l'entreprise pourrait retirer d'une participation à un tel programme. Comme on le constate,

les pratiques *d'appropriation* peuvent impliquer une forme de responsabilité (une capacité de « répondre », donc) qui pousse les acteurs à défendre l'objet de leur appropriation et les raisons qui les ont poussés à s'approprier cet objet en premier lieu.

C'est ce que nous montre Josée lorsqu'elle explique l'importance de la participation de l'entreprise au programme de diversité. Cette participation au sein du programme est d'abord présentée par cette participante comme un choix auquel devait faire face l'entreprise. L'organisation X a, en effet, proposé à Patricia, un membre de la haute direction, d'instaurer ce programme au sein de l'organisation (ligne 313), ce qui dénote a priori un mode d'appropriation relativement faible, dans la mesure où ce programme n'est pas présenté comme une initiative d'EBF elle-même, mais bien comme la réponse favorable à une demande d'un autre organisme. Comme Josée l'explique en parlant de l'organisation X, « *ils ont été très bons à la convaincre que c'est une belle occasion* » (lignes 313-314).

Consciente sans doute de la faiblesse de cette raison invoquée (ce que marque la conjonction de subordination « mais »), Josée aborde cependant, tout de suite après, des raisons que l'on peut associer à des gains éventuels pour l'entreprise (« *Mais si on veut y trouver notre compte, il est facile à trouver* » (lignes 314-315)). Il y a tout d'abord *l'image* de l'entreprise qui est implicitement invoquée puisque le programme pourrait permettre de modifier les « perceptions externes ». En effet, selon Josée, il semblerait que les gens des communautés culturelles auraient une image plutôt négative du lien que l'entreprise entretient avec la diversité. Autrement dit, on voit comment l'appropriation du programme

passé assez rapidement par la manière dont EBF est perçue par son environnement. On voit donc Josée ventriloquer l'image (négative) de l'entreprise, laquelle requiert, selon elle, d'agir, ce que permet justement de faire ce programme, qui sera fortement publicisé (lignes 319-321).

Ayant invoqué l'image de l'entreprise, Josée passe alors aux « *résistances* » (lignes 322-323) internes qu'il s'agit de vaincre, des résistances qu'elle ventriloque ici également et au nom desquelles le programme devrait être implanté. Ici, on voit comment Josée passe ainsi d'une préoccupation tournée d'abord vers l'image de l'entreprise (ce qu'elle appelle « *la perception externe* » (lignes 321-322)) à une préoccupation cette fois-ci plus centrée sur ce qu'elle appelle le « *niveau de l'interne* » (ligne 322) et qui tend cette fois-ci à implicitement mettre en valeur la diversité elle-même. Elle décide d'ailleurs *de faire parler* un principe de diversité qu'elle énonce ainsi : « *quand tu peux côtoyer la différence, règle générale tes appréhensions diminuent, disparaissent* » (lignes 324-326). Parler au nom d'un principe, c'est l'incarner et montrer un certain attachement à celui-ci, mais c'est aussi montrer par quel détour le programme peut lui aussi faire l'objet d'une appropriation.

On voit comment elle fait aussi parler l'altruisme. Parlant des immigrants qu'ils prévoient accueillir, Josée précise, en effet, que le programme devrait « *permettre à ces gens-là qui ont une certaine expertise de venir la faire valoir* » (lignes 327-328). Autrement dit, mettre en place cette initiative, c'est aussi répondre à ces besoins de travail et de reconnaissance qu'ont ces personnes et c'est donc contribuer à leurs propres trajectoires de vie en leur donnant « *une carte de visite pour poursuivre leur chemin* » (lignes 329-330).

C'est donc au nom cette fois-ci des immigrants eux-mêmes que ce programme devrait être implanté.

Enfin, Josée termine son panorama en invoquant la parole de la haute direction elle-même, une direction qu'elle ventriloque explicitement en lui faisant dire « *Oui, des initiatives qui travaillent l'inclusion, la diversité. À terme, changer notre portrait d'entreprise. On est ouvert à cela* » (lignes 334-336). Cette parole, qui reprend d'ailleurs la question de l'image de l'entreprise, ajoute donc une voix au concert des figures qu'invoque Josée pour justifier la mise en place du programme. Du même coup, on note une préoccupation pour le « *rôle corporatif* » (ligne 333) qu'ils jouent également en mettant en branle cette initiative, mais aussi pour son caractère non révolutionnaire, autrement dit, non déstabilisateur (« *il n'y a rien qui va révolutionner le monde* » (ligne 340)) dans la mesure où cette initiative est présentée comme un programme parmi d'autres (lignes 337-339).

En invoquant toutes ces figures (l'image de l'entreprise, la résistance des employés, le principe de diversité qu'elle énonce, un certain altruisme à l'endroit des immigrants, la voix des dirigeants, la stabilité) qui sont donc censées compter pour elle, Josée réaffirme ainsi implicitement son attachement à ce programme et donc une certaine forme d'appropriation à son endroit. Toutes ces figures *dictent*, en effet, la mise en place d'une telle initiative dans la mesure où cette dernière contribue à les renforcer (l'image, le principe, l'altruisme), à les maintenir (la stabilité), à les écouter (la haute direction) ou à les combattre (la résistance). La pratique discursive du questionnement dans le cadre de

cette rencontre ouvre ainsi la porte à une meilleure compréhension/préhension/appropriation des motivations de l'entreprise à s'engager dans ce programme.

Cette pratique du questionnement oblige les membres à répondre de manière claire et intelligible pour mettre à jour les principes et les valeurs qui motiveront l'adoption du programme par les participants. L'exemple montre comment, au tout début du processus d'implantation, les membres de l'équipe tentent ainsi de *faire sens* du programme et d'arriver à un certain consensus sur sa raison d'être. On note, à ce propos, comment Josée, dans sa réponse, fait parler deux figures qui ne sont pas nécessairement réconciliables, soit l'altruisme, d'un côté, et l'image de l'entreprise, de l'autre, laissant supposer l'émergence en arrière-plan de tensions entre différents impératifs inhérents au programme.

À ce stade-ci, l'appropriation du programme par les membres de l'équipe semble dépendre, en grande partie, de la capacité à comprendre les logiques qui sous-tendent le programme et à en faire sens collectivement. Faire sens de ce programme, c'est cependant, comme on l'a vu, voir comment il *répond* à une série de préoccupations que Josée met en scène sous la forme de figures, des figures qu'elle fait parler implicitement ou explicitement et qui sont présentées comme *requérant* sa mise en place. Comme les figures mises en scène par la parole expriment, en définitive, *ce qui compte* pour la locutrice (et donc les figures qu'elle fait siennes), on comprend dès lors comment le programme se met à compter, lui aussi, dans la mesure où il est présenté, en quelque sorte, comme *comptant pour ce qui compte*.

Nous verrons dans un autre extrait, cette fois-ci tiré d'une deuxième rencontre *de planification*, comment les principes invoqués par les membres de l'organisation sont liés à différentes perspectives de diversité qui se trouvent à être négociées dans l'interaction.

### **5.1.5 Analyse d'un extrait de la 2<sup>e</sup> rencontre de planification : Négociation des perspectives de diversité**

La deuxième rencontre que nous allons examiner est tirée de l'une des *réunions de planification* de l'équipe de projet alors que ses membres planifient le processus d'accueil et de sélection des nouveaux employés. Cette rencontre a eu lieu au mois de mai 2017, soit quelques mois avant l'entrée en poste des nouveaux employés. Dans l'extrait qui nous intéresse, les membres de l'équipe de projet examinent et discutent des paramètres du projet. Quels sont les éléments à prendre en considération lors de l'accueil de ces nouveaux travailleurs ? Quels seront les critères de sélection des candidats ?

Lors de cette deuxième rencontre de l'équipe de projet, la discussion est lancée par Jacques qui, en plus d'être membre du comité, est aussi gestionnaire d'une unité qui sera sollicitée dans le projet pilote. Sa principale interlocutrice est Josée, la conseillère en gestion des ressources humaines qui dirige le comité et, à ce titre, coordonne le processus. Les membres de l'équipe de projet discutent des enjeux possibles découlant de la venue des travailleurs issus de l'immigration au sein de l'entreprise. Examinons ici un extrait de l'échange en cause, alors que Jacques exprime son point de vue sur le processus d'accueil des nouveaux employés ainsi que le processus de sélection. Nous avons choisi cet extrait, car il permet d'illustrer comment la négociation des perspectives de diversité peut amener

les acteurs à manifester une forme d'appropriation, mais aussi une forme de désappropriation du programme. Dans cet extrait, nous pourrions distinguer une certaine forme *d'appropriation* du programme par Josée et Marie et une forme de *désappropriation* de la part de Jacques.

#### Rencontre de planification 2 (Extrait 4)- (lignes 153 à 220) mai 2017

- 153 **Jacques** Qu'un jeune étudiant qui arrive, qui a fait son stage, qui n'a jamais travaillé  
154 en entreprise, puis tu y donnes un mandat, il arrive, il ne connaît rien. C'est  
155 aussi exigeant. Ils ((les employés)) sont habitués, ils ((les stagiaires)) sont à  
156 peu près une vingtaine par année.
- 157 **Josée** Mais il faut nommer les choses quand même dans la différence, dans les  
158 deux profils.
- 159 **Jacques** Oui, mais ce que je veux juste dire, c'est que mon *feeling* est-ce que c'est  
160 beaucoup plus exigeant ? Je ne pense pas que nos stagiaires, pas nos RCR.  
161 Excuse-moi ((il s'adresse à Marie)), des RCR c'est des consultants externes.  
162 Mais honnêtement, quand tu embauches un stagiaire qui rentre 20 semaines,  
163 tu sais j'ai Anne-Sophie qui va être avec nous, il faut que je l'accueille, il  
164 faut que je la parraine, elle a un choc parce qu'elle n'a jamais travaillé  
165 vraiment en entreprise. Il va falloir l'habituer à travailler en entreprise, avoir  
166 un bureau. Il faut que je m'occupe de sa logistique.
- 167 **Josée** Je ne dis pas qu'en termes de calcul d'énergie que c'est plus, mais ils sont  
168 d'ailleurs=  
169 **Jacques** =De couleurs différentes
- 170 **Josée** Quelqu'un qui a quitté son pays, qui a quitté sa famille, qui n'a pas travaillé  
171 dans son domaine pendant trois ans ou cinq ans, qui a vécu la guerre.
- 172 **Marie** Il a des besoins différents.
- 173 **Josée** Ce n'est pas vrai que c'est simple, c'est vraiment pas simple. Tu peux  
174 t'attendre à une prestation parce que le diplôme est là, l'expérience est là.  
175 Mais ce ne sera peut-être pas si simple que ça.
- 176 **Jacques** Ha je (.)
- 177 **Josée** Je ne sais pas comment on va faire, mais probablement dans la préparation.
- 178 **Marie** Préparation peut-être des parrains.
- 179 **Jacques** Tu sais je vais te dire, dans les modalités, il va y avoir un processus de  
180 sélection qui va être fait j'imagine.
- 181 **Josée** Oui bien oui.
- 182 **Jacques** Dans le processus de sélection aussi, il ne faut pas s'en cacher aussi que  
183 quand ils vont essayer de choisir quelqu'un, ils vont essayer de choisir

184                   quelqu'un que le niveau d'intégration dans la chose (le programme) va être  
185 plus facile aussi.

186   **Josée**        Par contre pour jouer, là je vais être un peu le protecteur de ce pourquoi ce  
187 programme-là est proposé, c'est aussi qu'on adhère au principe qu'il y a des  
188 gens qui n'ont pas eu leur chance, mais tu sais ceux qui la méritent et qu'ils  
189 ont toutes les compétences. Est-ce que c'est parce que l'intégration va être  
190 plus difficile qu'on va le mettre de côté, parce qu'en même temps il faut que  
191 la *business* roule puis tout ça. Je ne sais où on va trouver l'équilibre là-  
192 dedans, mais...

193   **Jacques**     Je l'aide pas si je le rentre dans l'organisation, puis qu'il a trop une grosse  
194 courbe à atteindre je l'aiderai pas non plus. EBF n'est pas nécessairement  
195 une entreprise pour l'aider à le faire. Je comprends ce que tu dis Josée, mais  
196 il ne fait pas non plus (.). L'objectif du programme c'est d'offrir des  
197 parrainages professionnels, à des gens qui ont l'expérience et la formation à  
198 l'extérieur du Canada et c'est le premier emploi au Canada. Notre travail,  
199 c'est d'accueillir ces gens-là, puis qu'il y ait un win win au bout de  
200 l'exercice. Puis un win pour la personne qui arrive et si la personne arrive,  
201 pis il y a une grosse courbe rentrer à EBF tu vas trouver cela difficile là. Tu  
202 sais (.)

203   **Marie**        Sans que ce soit la courbe d'apprentissage, mais la courbe d'intégration ?

204   **Jacques**     La courbe d'intégration c'est ça que je parle, s'il a trop une grosse courbe,  
205 je te donne un exemple il se débrouille bien en français, mais il rentre et il a  
206 de la misère à parler (.) il a de la misère pour différentes raisons. Il a une  
207 grosse courbe, je l'aiderai pas non plus s'il rentre chez nous non plus. Mais  
208 il a une bonne deuxième langue qui est l'anglais, mais si nous même si tu as  
209 une bonne 2e langue qui est l'anglais ici tu l'utiliseras pas ton anglais. Tu  
210 vois c'est juste cela que je veux dire, c'est qu'on va se donner les meilleures  
211 conditions d'intégration possible pour la ressource et pour nous là.

Dans cet extrait, on voit comment Jacques amorce son intervention par l'invocation d'une première figure, celle du *stagiaire typique* que l'on accueille chaque année au sein de l'organisation. Par cette mise en scène, on comprend qu'il tente de décrire ou d'illustrer les pratiques habituelles de l'organisation, en termes d'accueil d'employés temporaires. Ce *stagiaire typique*, qui est présenté comme un *jeune étudiant*, est ventriloqué dans le discours de Jacques dans la mesure où cette figure est censée *montrer* comment son service est préparé à une certaine réalité déjà présente au sein de l'organisation. Autrement dit, lorsqu'on accueille un employé temporaire ou un stagiaire, « *on lui donne un mandat* » (lignes 153 à 156) puisqu'« *il ne connaît rien* » (ligne 154).

Comme nous l'avons vu dans la première partie de ce chapitre, cette figure du stagiaire typique est très souvent mise en scène lors du déroulement du projet et dans le cadre des entretiens avec les membres de l'équipe de projet. En fait, il semble qu'elle soit présente pour rappeler les pratiques organisationnelles actuelles ou ce qui tient du domaine du « connu » et du routinier. En d'autres termes, invoquer la situation du stagiaire typique, c'est lui *faire dire* que l'organisation sait a priori comment gérer certains cas de formation dont elle a l'habitude, et ce, même si ce type de responsabilité est présenté comme exigeant pour les employés déjà en place, ce que ne manque pas de rappeler Jacques aux lignes 155 et 156.

Pour Jacques, l'arrivée des nouveaux employés issus de la diversité ethnoculturelle ne devrait donc pas nécessiter un changement dans les pratiques habituelles de l'organisation. De son point de vue, il n'est donc pas nécessaire de prévoir une structure d'accueil ou des mesures particulières. Il insiste plutôt pour que tout se passe comme

d'habitude puisqu'en définitive le niveau d'exigence demeure le même. Il semble donc que pour Jacques, la définition des paramètres du projet doit cadrer avec les normes déjà établies et les processus déjà en place, deux réalités qu'il invoque implicitement dans ce tour de parole.

C'est à ce moment qu'intervient Josée qui affirme plutôt qu'il faut « *nommer les choses quand même dans la différence, dans les deux profils* » (lignes 157 et 158). Par conséquent, il y aurait, d'un côté, le profil du stagiaire typique, généralement un jeune étudiant universitaire sans expérience et de l'autre, des travailleurs dits de la diversité sans expérience canadienne dans leur domaine, mais possédant une certaine expérience dans leurs pays d'origine. D'un point de vue ventriloque, Josée se positionne donc comme parlant au nom d'une réalité qu'il s'agirait de reconnaître, d'où le « *il faut* » de son intervention (ligne 157).

Josée se dissocie ainsi de Jacques en montrant que la figure du stagiaire (qui rappelle les normes habituelles) ne correspond pas à la nouvelle réalité d'accueil des nouveaux employés que l'organisation veut instaurer par cette initiative de diversité. Cette réalité qu'elle ventriloque à ce stade dicte donc que soit mis en place une nouvelle procédure d'accueil des employés, une procédure qui tiendra compte des besoins de cette diversité qui entre dans l'entreprise et qui facilitera ainsi l'intégration de ces nouveaux venus. Cette nouvelle réalité nous invite ainsi, aux dires de Josée, à penser à de nouvelles pratiques plus inclusives dans la mesure où celles-ci permettraient la mise en place d'une nouvelle structure d'accueil et un suivi adapté à la réalité de ces travailleurs.

À la suite de cette intervention, on voit Jacques réagir en invoquant ce qu'il présente comme son « feeling » (ligne 159), lequel l'invite à se questionner sur le degré d'exigence du type de stage que Josée propose (lignes 159 et 160). Par la suite, il revient, une nouvelle fois, sur la figure *du stagiaire typique* pour décrire la réalité de ce type de situation. Pour ce faire, il met en scène une stagiaire en particulier, Anne-Sophie, qu'il dit avoir accueillie récemment au sein de son unité (lignes 163 et 164) et explique que cette stagiaire a eu « un choc parce qu'elle n'a jamais travaillé en entreprise » (lignes 164 et 165) et qu'il lui a fallu composer avec cette réalité, déjà pas mal exigeante.

Ce faisant, on voit Jacques mettre en scène une situation – celle du stagiaire conventionnel – qui est, en quelque sorte, censée *parler d'elle-même*. Que nous indique cette situation ? Elle nous rappelle que ce type d'accueil nécessite déjà beaucoup de travail de la part du responsable (« *il faut que je l'accueille, il faut que je la parraine* » (lignes 163 et 164) ; « *Il va falloir l'habituer à travailler en entreprise, avoir un bureau. Il faut que je m'occupe de sa logistique* » (lignes 165 et 166). En d'autres termes, ventriloquer cette situation, c'est aussi lui faire dire que l'accueil des travailleurs étrangers, dont Jacques pressent le degré d'exigence encore plus élevé, risque d'être beaucoup trop lourd pour son service.

Josée semble bien comprendre ce que laisse entendre Jacques et tente alors de le rassurer en lui précisant « *Je ne dis pas qu'en termes de calcul d'énergie que c'est plus, mais ils sont d'ailleurs* » (lignes 167 et 168). Autrement dit, la réalité du stagiaire conventionnel dont Jacques vient de se faire le porte-parole ne serait finalement pas à opposer à celle des travailleurs étrangers, dans la mesure où les deux se compareraient en

termes d'énergie dépensée. Cependant, en précisant qu'« *ils sont d'ailleurs* » (lignes 167 et 168), elle met tout de même l'accent sur une réalité censée prévenir Jacques sur la nature de ce qui sépare le stagiaire conventionnel du travailleur étranger.

On voit alors Jacques préciser que les travailleurs étrangers sont non seulement d'ailleurs, mais aussi de « *couleurs différentes* » (ligne 169), faisant ainsi référence à la manière dont il traduit l'origine ethnoculturelle de ces travailleurs issus de l'immigration. Ce faisant, il semble mettre de l'avant la manière dont il ventriloque lui-même les propos de son interlocutrice, c'est-à-dire, ce qu'il leur fait dire. Ce n'est pas tant que ces stagiaires requerraient plus d'énergie de la part de ses services. En fait, la seule différence résiderait, selon son interprétation des propos de Josée, dans la couleur de peau des nouveaux stagiaires.

Voyons qu'elle a sans doute été mal comprise, Josée finit alors par rappeler tout ce qui, selon elle, différencie les stagiaires typiques des travailleurs temporaires issus de l'immigration : « *Quelqu'un qui a quitté son pays, qui a quitté sa famille, qui n'a pas travaillé dans son domaine pendant 3 ans ou 5 ans, qui a vécu la guerre* » (lignes 170 et 171). Autrement dit, autant de traits qui dépassent largement la question de la couleur de la peau. On la voit ainsi mettre en scène le travailleur dit de la diversité dans une version abrégée du parcours migratoire de toute personne étrangère voulant s'établir dans un nouveau pays. Cette trajectoire typique que Josée ventriloque ici est ainsi censée montrer dans quelle mesure ce cas s'éloigne après tout du cas conventionnel que Jacques établit comme référence, ce que semble confirmer Marie lorsqu'elle s'aligne vis-à-vis des propos de Josée en précisant « *qu'il y a des besoins différents* » (ligne 172).

On remarque donc ici les voix divergentes de Jacques et de Josée qui se confrontent sur la manière dont il faudrait définir le processus d'accueil des nouveaux employés. En outre, dans leurs discours, on peut entendre d'autres voix qui se manifestent, d'une part, à travers la figure *du stagiaire typique* (ventriloquée par Jacques) et, d'autre part, à travers la figure du *travailleur venant d'ailleurs* (ventriloquée par Josée). Si Jacques et Josée semblent s'entendre sur le fait que ces deux figures exigent une certaine attention de la part des employés et des gestionnaires, ils diffèrent quant à la nature de cette exigence. Alors que Jacques voit un travailleur étranger réclamant trop d'attention de la part des autres employés, Josée insiste sur l'impératif d'être sensible à la trajectoire de ces personnes, lesquelles n'ont pas pu travailler dans leur domaine depuis parfois trois à cinq ans.

On voit ainsi deux logiques qui se confrontent et s'expriment ici, soit *l'indifférence aux différences* (la perspective de Jacques) vs *l'identification des différences* (la perspective de Josée), deux logiques que nous avons déjà relevées dans notre revue de littérature et qui correspondent à l'enjeu même du processus de diversification entrepris dans cette grande entreprise. Pour sa part, Jacques semble se faire le porte-parole du statu quo, lorsqu'il définit les paramètres du projet en suivant les normes habituelles de l'organisation. Ainsi, les différences culturelles ne devraient pas être mises de l'avant dans la définition d'une nouvelle structure d'accueil. L'indifférence aux différences est une logique qui promeut l'idée que les catégories sociales ne devraient pas avoir une importance particulière pour les prises de décision entourant le programme.

Quant à Josée, elle veut redéfinir la structure d'accueil en mettant de l'avant les différences ainsi que les besoins particuliers qui naissent inévitablement de cette

différence. On voit dans cet extrait que Jacques et Josée ont donc deux interprétations différentes de la manière dont on doit considérer l'accueil des nouveaux employés, c'est-à-dire deux manières différentes de ventriloquer la situation à venir. Ils ont chacun leur propre point de vue sur la question, point de vue qui semble refléter leur attachement à certaines normes. Pour Jacques, il ne devrait y avoir aucune différence entre le fait d'accueillir un travailleur dit de la diversité et un stagiaire universitaire. Si (et seulement si) ces travailleurs s'apparentent aux stagiaires conventionnels, il n'y aura pas de problème puisque les employés de son unité en ont l'habitude: « *ils (les stagiaires) sont à peu près une vingtaine par année* » (ligne 156) à venir faire un court séjour dans l'entreprise.

Pour Josée, les travailleurs qui sont sur le point d'être parrainés ont cependant des besoins différents (ligne 172). Autrement dit, on voit ainsi deux manières distinctes de faire parler le programme de diversification qui est ici proposé. D'un côté, un programme qui, selon les dires de Jacques, n'exigerait finalement aucune adaptation spéciale de sa part (même s'il en doute et fait part de ces doutes, ce qui l'amène aussi à exprimer une certaine inquiétude). De l'autre, un programme qui, selon les dires de Josée, exigerait, au contraire, une sensibilité culturelle de la part des services pour répondre aux besoins spéciaux de cette clientèle.

À la ligne 181, on voit d'ailleurs Josée renchérir sur ce point lorsqu'elle précise « *Ce n'est pas vrai que c'est simple, c'est vraiment pas simple* », ce qui vient explicitement contredire la manière dont Jacques traduisait les propos qu'elle avançait. Tout en tentant de rassurer Jacques sur les compétences des nouveaux travailleurs (« *Tu peux t'attendre à une prestation parce que le diplôme est là l'expérience est là* » (lignes 173 et 174)), elle

rappelle ainsi combien cela sera sans doute exigeant pour l'unité d'accueillir ces nouveaux employés (« *Mais ce ne sera peut-être pas si simple que ça* » (ligne 175)).

Alors que Jacques tente de réagir (« *Ha je* » (ligne 176)), Josée poursuit en précisant qu'elle s'interroge sur la manière de répondre à ses exigences qu'elle vient elle-même de rappeler et qu'elle envisage probablement une préparation (« *Je ne sais pas comment on va faire, mais probablement dans la préparation* » (ligne 177)), ce que confirme Marie lorsque cette dernière précise « *préparation des parrains* » (ligne 178). En d'autres termes, Josée ne fait pas que rappeler ce qu'exigent les stages à venir, elle montre également qu'elle semble prête, de son côté, à répondre à ces exigences. En bonne organisatrice, elle se positionne donc comme étant capable de répondre à ce que, de son point de vue, exige la situation.

Pour répondre lui-même à cette exigence, Jacques évoque alors le processus de sélection qui, il l'imagine, sera sans doute réalisé dans ce cas (lignes 179 et 180), ce que confirme effectivement Josée (ligne 181). Ce processus, selon Jacques, fera sûrement en sorte que la sélection des candidats se base sur leur « *niveau d'intégration dans la chose* » (ligne 184), une réalité dont « *il ne faut pas [se] cacher* » (ligne 182) et que Jacques rappelle ici comme pour se rassurer quant au degré d'exigence attendu, ramenant ainsi le cas des travailleurs étrangers proche du cas des stagiaires qu'il connaît.

On voit alors Josée se positionner explicitement en porte-parole du programme (« *Par contre pour jouer, là je vais être un peu le protecteur de ce pourquoi ce programme-là est proposé* » (lignes 186-187)), comme pour remettre en quelque sorte les pendules à l'heure vis-à-vis des exigences (et donc questionner, de nouveau, les a priori de son

interlocuteur). Lorsqu'elle parle ici, c'est donc la protectrice du programme qui s'exprime, une protectrice qui demande qu'« on adhère au principe qu'il y a des gens qui n'ont pas eu leur chance » (lignes 187 et 188), mais « *qui la méritent* » (ligne 188) et qui ont « toutes les compétences » (ligne 189). Par cet acte de ventriloquie explicite, ce sont donc les intérêts mêmes du programme qui sont censés s'exprimer, comme pour mettre finalement « cartes sur table » par rapport au degré d'exigence attendu.

De nouveau, elle s'interroge alors sur les enjeux liés à cette exigence (« *Est-ce que c'est parce que l'intégration va être plus difficile qu'on va le mettre de côté, parce qu'en même temps il faut que la business roule puis tout ça* » (lignes 189-190-191)). Ce faisant, elle met en scène une tension qu'on ressent aussi depuis le début de cet extrait, soit celle qui résulte de deux injonctions apparaissant parfois comme incompatibles : créer un environnement plus diversifié et inclusif vs. assurer une certaine efficacité/fluidité dans la conduite des affaires organisationnelles.

Josée précise d'ailleurs qu'elle ignore, pour l'instant, comment trouver un équilibre entre les impératifs du programme (favoriser l'intégration des minorités culturelles) et les impératifs d'affaires. On voit donc ici, dans le discours de Josée, se mettre explicitement en scène deux voix discordantes, deux impératifs qui se confrontent, soit le principe selon lequel il faudrait pouvoir donner une première chance aux travailleurs étrangers (un principe cher à Josée) et le souci d'efficacité et de productivité que semble rappeler implicitement son interlocuteur, Jacques, tout au long de cet échange. Tout se passe donc comme si la situation à venir demeurerait finalement dans une certaine *équivocité*, traduisant l'égalité de valeur de ces deux voix en présence, impossible à réduire pour l'instant.

Pour sa part, Jacques semble moins sensible à cette tension lorsqu'on le voit se faire de nouveau le porte-parole d'un impératif d'efficacité et de fluidité, lequel doit, selon lui, primer sur les impératifs du programme. Pour ce faire, on note qu'il se met habilement à parler au nom des intérêts mêmes du travailleur étranger (« *Je l'aide pas si je le rentre dans l'organisation, puis qu'il a trop une grosse courbe à atteindre, je l'aiderai pas non plus. EBF n'est pas nécessairement une entreprise pour l'aider à le faire* » (lignes 193-194-195)). En d'autres termes, selon Jacques, c'est au nom même de ce travailleur étranger et de ses intérêts qu'un principe d'efficacité/fluidité doit l'emporter sur la bienveillance qu'on pourrait avoir pour cet employé potentiel.

Ce faisant, on le voit alors ventriloquer son interlocutrice lorsqu'il déclare avoir compris ce qu'elle dit (« *Je comprends ce que tu dis Josée* » (ligne 195)) en traduisant ce qu'il présente implicitement comme les exigences du programme (lignes 196-197-198). Comme pour créer les conditions d'une certaine monophonie dans laquelle les deux interlocuteurs se reconnaîtraient, on le voit ainsi résumer un programme qu'il présente comme une situation gagnante/gagnante (« *win win* » (ligne 199)) où chacun y trouve finalement son compte : le travailleur dit de la diversité et EBF. Pour ce faire, toutefois, il faudrait que ledit travailleur n'ait pas « *une grosse courbe* » (ligne 203), au risque de trouver la situation « *difficile* » (ligne 201).

Marie intervient alors en disant « Sans que ce soit la courbe d'apprentissage, mais la courbe d'intégration ? », comme pour marquer le fait que cette courbe, que Jacques semble pour l'instant réduire à une courbe d'apprentissage (puisqu'il semble avoir à l'esprit, depuis le début, l'image du stagiaire classique), pourrait prendre une autre forme,

plus proche de celle que Josée et elle ont en tête, soit celle d'une *courbe d'intégration*. Jacques réagit alors en précisant que c'est, en fait, d'une courbe d'intégration dont il parle, donnant l'exemple d'un travailleur immigré qui ne maîtriserait pas suffisamment le français et pour qui Jacques ne pourrait alors fournir aucune aide (lignes 205-205-206). Par ailleurs, on le voit rappeler que ce travailleur ne pourra pas fonctionner en anglais à EBF, comme pour insister sur un autre obstacle qui attend ce type de travailleurs (lignes 207-208).

Ce faisant, il termine en précisant : « *Tu vois c'est juste cela que je veux dire, c'est qu'on va se donner les meilleures conditions d'intégration possibles pour la ressource et pour nous là* » (lignes 209-210), comme pour insister sur ce qu'il vient d'exposer. Qu'est ce que ce cas démontre-t-il, selon Jacques ? Même si ce n'est pas dit explicitement, on comprend que par « *meilleures conditions d'intégration possible* », Jacques laisse entendre une sélection assez stricte à l'entrée pour qu'il n'ait pas à composer avec des travailleurs immigrés qui nécessiteraient trop de travail de sa part et de la part des autres employés. À l'impératif d'intégration, Jacques oppose encore un impératif d'efficacité qui, selon lui, doit primer dans ce type de situation.

Comme nous venons de le voir dans cet extrait, les membres de l'équipe de projet mobilisent plusieurs figures dans leurs discours. En particulier, les figures du stagiaire et du travailleur dit de la diversité se retrouvent abondamment dans les réunions auxquelles nous avons assisté ainsi que lors des entrevues, comme nous le constaterons plus tard. Ces voix sont ainsi mobilisées pour rappeler, d'une part, les pratiques existantes (à travers la figure du stagiaire) et, d'autre part, des nouvelles pratiques à mettre en place (à travers la

figure du travailleur dit de la diversité), dans la mesure où chacune de ces figures dicte, en quelque sorte, les conditions de leur accueil.

Ces voix permettent aussi de donner du poids aux paroles des membres qui les mobilisent. En effet, si l'on prône, comme Jacques, un certain statu quo, l'enjeu est évidemment de rappeler les normes existantes et ce qu'elles exigent, ce que la figure du stagiaire traduit ici à merveille. En revanche, si l'on veut changer les pratiques, l'enjeu est alors de montrer ce qu'exige l'accueil de ces nouveaux travailleurs. On voit ainsi comment les membres de l'équipe de projet (Josée et Marie) sont à la fois ventriloques - dans la mesure où elles font parler des figures pour donner du sens et du poids à leurs propos - mais aussi des marionnettes - dans la mesure où elles apparaissent comme guidées et animées par ces figures qu'elles ventriloquent, que ces figures soient des principes (donner une première chance aux travailleurs issus de l'immigration – souci d'équité) ou des impératifs (favoriser l'intégration des minorités culturelles).

Par ailleurs, on observe comment l'échange entre Josée, Marie et Jacques ne semble pas vraiment aboutir à une appropriation des principes du programme par Jacques, mais plutôt à une forme de désappropriation puisque ce dernier revient sans cesse sur les exigences d'efficacité qui, selon lui, doivent primer dans ce type de situation. En termes ventriloques, l'appropriation consisterait, pour Jacques, à faire siens les principes et impératifs qui semblent animer Josée et Marie. Autrement dit, l'exigence de la reconnaissance de leur différence (les travailleurs dits de la diversité méritent qu'on leur donne une chance, il faut reconnaître leur réalité, il faut être sensible à la trajectoire de ces personnes, etc.). Or, ces principes n'apparaissent à aucun moment dans la bouche de

Jacques, lequel revient constamment sur les impératifs d'efficacité et sur leur primauté par rapport à ce qui préoccupe ses interlocutrices.

Alors que l'appropriation du programme impliquerait au moins la reconnaissance d'une certaine équivocité de la situation, c'est-à-dire la ventriloquie, par Jacques, de ce qu'exigeraient les principes d'accueil vs les principes d'efficacité, son discours apparaît finalement assez monophonique, l'efficacité l'emportant constamment sur le reste. Ainsi, même si Jacques semble dire qu'il comprend le point de vue de Josée et Marie, on voit qu'il s'approprie leurs dires en leur faisant dire quelque chose qu'elles finissent par rejeter, marquant ainsi l'échec de l'appropriation en tant que telle.

Cet extrait nous montre ainsi la négociation de deux perspectives de diversité *l'indifférence aux différences vs l'identification des différences*. Ces perspectives se concrétisent dans la mobilisation par les acteurs de plusieurs principes (efficacité, accueil, etc.) qui sont, comme nous l'avons observé, mis en tension lors des discussions. Nous allons voir dans l'analyse du prochain extrait comment ces perspectives peuvent être aussi renégociées lors de discussions subséquentes.

#### **5.1.6 Analyse d'un extrait de la 3<sup>e</sup> rencontre de planification : (Re)négociation des perspectives de diversité**

Le prochain extrait que nous allons analyser est tiré d'une troisième rencontre de planification qui a eu lieu entre Amélie (la conseillère stratégique), Josée (la conseillère en ressources humaines) et nous-même. Amélie est dans la même unité opérationnelle que Diane et Jacques (les deux gestionnaires qui sont nommés dans cette interaction) et il est aussi bon de mentionner que Jacques est le supérieur d'Amélie. Cette rencontre avait pour

but d’informer Amélie, qui revenait de vacances, des derniers développements concernant l’avancement du projet. Josée discute avec Amélie de la deuxième rencontre de planification, dont nous venons tout juste d’analyser un court extrait. Cette deuxième rencontre réunissait, comme on le sait, Jacques, le superviseur immédiat d’Amélie, mais aussi Diane, une gestionnaire travaillant dans la même unité que Jacques et Amélie. Nous avons choisi de présenter cet extrait puisqu’il permet d’illustrer comment deux perspectives de diversité—*l’indifférence aux différences vs l’identification des différences*—sont à nouveau négociées dans de nouvelles discussions entourant le programme.

### Rencontre de planification 3 (Extrait 5) (lignes 1 à 28) mai 2017

- 1 **Josée** Je vais t’apporter, Amélie, un peu d’éclairage, on a eu la préoccupation  
2 quand on est sortie de la rencontre, la dernière rencontre chez vous quand  
3 tu étais en vacances, vous vouliez, en termes d’équipe, avoir une ouverture  
4 des autorités, pour avoir des ressources.
- 5 **Amélie** Je ne suis pas au courant de cela=  
6 **Josée** =Et tout d’un coup, et ça a amené- (.) Jacques et Diane étaient sur le gros  
7 nerf, il avait beaucoup de choses qui se passaient et ils se sont mis à parler  
8 du parrainage professionnel un peu comme étant (.) ça leur donnait accès à  
9 des ressources.
- 10 **Amélie** Oui  
11 **Josée** J’ai amené une nuance, oui, mais le- (.), mais ce qui est beaucoup plus  
12 important, ce ne sont pas juste des stagiaires qui viennent mettre la main à  
13 la roue. C’est beaucoup plus que ça et là je sentais qu’on n’était pas à la  
14 même place. Jacques disait : « *moi je suis habitué que les stagiaires, j’en ai*  
15 *géré souvent, je sais c’est quoi.* » Ça je n’ai pas le doute là-dessus, mais je  
16 sentais qu’il y avait un écart, qu’il fallait ramener rapidement sur un  
17 parrainage professionnel. On parle de récents immigrants, qui transportent  
18 avec eux un bagage qu’on ne peut pas balayer sur le tapis et minimiser. À  
19 savoir qu’ils sont transplantés culturellement, ils ont peut-être rebondi, tu  
20 n’as pas encore pu exercer ton métier, tu as peut-être vécu la guerre et vécu  
21 des choses terribles, ce n’est pas vrai qu’on peut accueillir quelqu’un  
22 comme cela. Ce n’est pas juste un stagiaire, puis ce n’est pas juste de l’huile  
23 de bras.
- 24 **Amélie** D’où l’importance des fameuses formations.

Dans cet épisode, nous pouvons voir comment les perspectives de diversité (*l'indifférence aux différences vs l'identification des différences*) sont (re)négociées dans l'interaction entre les interlocutrices. Cet extrait débute par l'intervention de Josée qui se positionne comme désirant informer Amélie de la conversation qu'elle a eue avec les collègues de cette dernière, Jacques et Diane, à propos de sa vision du programme de diversification (lignes 1 à 4). Elle mentionne, en particulier, comment nous sommes (Josée et nous-même) sorties de cette réunion en ayant retenu une préoccupation que Josée attribue au groupe qu'Amélie représente et qui concerne, selon elle, leur désir d'obtenir des ressources des autorités : « *vous vouliez, en termes d'équipe, avoir une ouverture des autorités, pour avoir des ressources* » (lignes 3-4).

Amélie mentionne alors qu'elle n'avait pas été informée de cette conversation (ligne 5), ce qui a pour effet de la dissocier quelque peu de la position de ses collègues. Josée lui explique alors que Jacques et Diane avaient une vision du programme de parrainage qui réduisait cette initiative à un simple « *accès à des ressources* » (lignes 8-9). Dans la synthèse qu'en fait Josée, en particulier lorsqu'elle précise que « *Jacques et Diane étaient sur le gros nerf* » (lignes 6-7), ses interlocuteurs apparaissent, en effet, essentiellement mus par l'urgence d'obtenir plus de ressources pour leur équipe, ce qui les amène à voir le parrainage professionnel comme un simple moyen d'en obtenir.

On voit donc ici déjà une première instance de ventriloquie assez évidente, dans la mesure où Josée fait parler ici Jacques et Diane en réduisant leurs propos à une préoccupation principale, soit l'obtention de ressources humaines supplémentaires, ce qui est censé a priori traduire la manière (implicitement présentée comme limitée) dont eux-

mêmes traduisent l'initiative de diversité. Tout se passe donc comme si, dans la bouche de Diane et Jacques (telle que rapportée par Josée), l'initiative était appropriée de manière détournée ou usurpée dans la mesure où l'initiative est vue jusqu'alors comme une simple façon d'obtenir plus de personnes travaillant dans leur service.

À la suite de l'acquiescement de Amélie, qui marque sa compréhension par un « oui », Josée explique alors que, pour elle, il semblait y avoir un écart entre sa vision du programme et celle de ses interlocuteurs, ce qu'elle marque en disant « *J'ai amené une nuance* » (ligne 11). Josée insiste, en effet, sur le fait que « *ce ne sont pas juste des stagiaires qui viennent mettre la main à la roue c'est beaucoup plus que ça* » (lignes 12 et 13), une position qu'elle contraste avec celle de ses interlocuteurs (« *et là je sentais qu'on n'était pas à la même place* » (lignes 13-14)), en particulier Jacques qu'elle fait parler explicitement lors de son tour de parole (« *Jacques disait : moi je suis habitué que les stagiaires, j'en ai géré souvent, je sais c'est quoi* » (lignes 14-15)).

Comme on le constate, Josée tente à nouveau de marquer les différences dans son discours pour faire comprendre à Amélie que le programme doit permettre non seulement l'embauche de nouveaux employés, mais aussi une valorisation des différences, rendue possible lorsqu'on reconnaît ces dernières. Notons ici d'ailleurs comment Josée parle de « *ramener rapidement sur un parrainage professionnel* » (lignes 16-17), ce qui montre comment elle constate l'écart que fait la trajectoire de l'initiative lorsque cette dernière est appropriée par Jacques et Diane. Ramener rapidement sur un parrainage professionnel, c'est faire en sorte que l'initiative ne devienne pas, dans le service d'Amélie, un programme de stagiaires comme les autres. Autrement dit, c'est tenter de faire en sorte que

l'appropriation de l'initiative par ce service ne se traduise pas par une *transmutation* dans laquelle elle ne reconnaîtrait plus le programme initié.

Josée souligne de nouveau ces différences, cette fois-ci à Amélie : « *ils sont transplantés culturellement, ils ont peut-être rebondi, tu n'as pas encore pu exercer ton métier, tu as peut-être vécu la guerre et vécu des choses terribles ce n'est pas vrai qu'on peut accueillir quelqu'un comme cela.* » (lignes 17 à 22). Comme on le voit, ces situations évoquées par Josée sont censées parler d'elles-mêmes, dans la mesure où elles dictent, en quelque sorte, la nécessité d'une prise en charge particulière. Josée invite ainsi Amélie à revoir les pratiques existantes de son unité en termes d'accueil et d'intégration. Amélie semble montrer son accord lorsqu'elle répond à Josée que ce sont les nombreuses raisons invoquées par cette dernière qui justifient la tenue de formations dans le cadre du programme de diversification (ligne 24).

Comme nous le constatons dans cet extrait, même si Josée ne s'adresse pas directement à Jacques, mais plutôt à Amélie, elle tente de négocier à nouveau l'adoption d'une logique *d'identification des différences* en ligne avec le programme de diversification, ce qui reviendrait à opérer une appropriation, selon Josée, *respectueuse* du projet initial. On peut penser à une forme de (re)négociation puisqu'elle invoque Jacques et Diane dans son discours. En termes ventriloques, ces deux personnes sont rendues présentes par Josée, ce qui confirme que l'action de Josée est aussi orientée vers une négociation avec ces gestionnaires. Les conversations permettent ainsi aux participants de préciser l'adoption d'une logique plutôt qu'une autre et de confronter celle-ci à des logiques similaires ou différentes.

On voit qu'à la toute fin de la conversation, Amélie semble adhérer à la logique de l'identification des différences mise de l'avant par Josée, ce qui laisse croire à une forme *d'appropriation respectueuse* de sa part. Amélie semble a priori reconnaître l'importance de prendre certaines décisions tout en tenant compte de cette logique de reconnaissance des différences. De son côté, on voit que Josée attribue une signification particulière à l'interaction qu'elle a eue avec Jacques et Diane, une interaction qui dicte en partie l'orientation que devrait prendre le programme à la lumière des nouveaux principes que le programme veut promouvoir.

C'est ainsi que les principes et les valeurs mobilisés par Josée participent à la construction d'une perspective de diversité qui embrasse une vision qui s'appuie sur la prise en compte des différences. Elle tente alors de concrétiser l'adhésion à ce principe en réitérant son importance auprès d'Amélie, comme elle le faisait auparavant avec Jacques. Elle souhaite ainsi qu'Amélie puisse partager cette vision de la diversité et s'approprier les visées du programme. Amélie pourra ainsi s'approprier certains principes propres au programme qui seront inévitablement (re)mis en acte et (re) négocié lors de conversations avec le reste de son équipe.

### **5.1.7 Synthèse**

Nous pouvons voir, par l'étude des pratiques interactionnelles que nous avons reproduites dans cette première partie de nos analyses, que la pratique du questionnement, au sein des rencontres de planification, ouvre la porte à une meilleure *compréhension-préhension-appropriation* des motivations de l'entreprise à s'engager dans le programme. De plus, il nous a été donné de voir comment l'évocation de certaines figures, entre autres

par Josée et Jacques, comme *l'image de l'entreprise, la résistance des employés, le principe de diversité, un certain altruisme, la voix des dirigeants, la stabilité, la figure du stagiaire typique, la figure du travailleur venant d'ailleurs* permet de présenter ces dernières comme dictant la mise en place de l'initiative et donc assurer son éventuelle appropriation.

Tenter d'assurer l'appropriation d'une initiative, d'un point de vue ventriloque, consiste ainsi à faire parler des figures qui, elles-mêmes, sont présentées comme réclamant, en quelque sorte, une telle appropriation. Ces figures ventriloquées, c'est sans doute l'espoir de ceux et celles qui les mettent en scène, font a priori l'objet d'un *attachement* de la part des autres membres de l'organisation (autrement dit, ces derniers sont censés y *tenir*), ce qui rend ainsi envisageable la possibilité d'un attachement par délégation. Ainsi, être attaché à un principe comme l'altruisme, qui lui-même dicterait d'embrasser cette initiative, c'est finalement assurer les conditions d'un attachement et donc d'une appropriation de ladite initiative.

Aussi, dans l'interaction impliquant les deux conseillères (voir réunion de planification 3) nous avons pu constater que l'appropriation peut se faire d'une manière plus ou moins *respectueuse* en regard des principes initiaux qui motivaient l'initiative. Autrement dit, on peut s'approprier une initiative pour les mauvaises raisons, en quelque sorte, en le détournant de l'esprit qui est censé l'animer. C'est ce qui semble se passer lorsqu'on déplore le fait que l'initiative soit utilisée pour simplement combler un manque de main d'œuvre, en se souciant finalement assez peu des objectifs poursuivis par le programme. L'intégrité du programme semble ainsi remise en question dans la mesure où

l'appropriation se limite ici à une seule de ses dimensions (l'ajout de ressources humaines), délaissant du même coup les autres (altruisme, valorisation de l'altérité, etc.)

Aussi, nous avons pu observer une forme de *désappropriation* de la part de Jacques lorsqu'il rejette implicitement les principes fondateurs de l'initiative mis de l'avant par Josée. Il y a ici désappropriation dans la mesure où aucune des caractéristiques du programme ne semble faire l'objet d'une appropriation de sa part, Jacques invoquant constamment un ensemble de figures (les normes de l'entreprise, le principe d'efficacité, la figure du stagiaire typique) auquel il marque un attachement implicite et qu'il présente comme contredisant l'esprit de l'initiative. Tout se passe donc comme si des éléments de la situation auxquels il était attachés l'empêchaient en quelque sorte de s'approprier cette initiative, dans la mesure où se l'approprier reviendrait à s'éloigner de ce à quoi il tient.

Josée pour sa part, nous montre plutôt une appropriation assez *totale* du programme. Dans les extraits des rencontres de planification 2 et 3, nous la voyons ainsi parler au nom du programme et mettre de l'avant le besoin pour les autres membres de l'organisation d'adhérer à la logique proposée par le programme, soit l'identification et la valorisation des différences culturelles. Elle se questionne toutefois sur la manière de trouver un certain équilibre entre les impératifs du programme (favoriser l'intégration des minorités culturelles) et les impératifs d'affaires, ce qui montre un réel souci de rendre tous ces éléments de la situation compatibles. Ici, on sent donc que l'appropriation est assez totale dans la mesure où elle part du principe que ce programme doit fonctionner pour ensuite tenter de montrer qu'il ne nuit pas à d'autres sources d'attachement possibles.

En somme, dans un premier temps, l'analyse du début de la trajectoire du projet nous a permis de voir comment certaines catégories mobilisées (*stagiaire, parrainé, immigrant, travailleur*) par les participants peuvent rendre plus difficile ou au contraire faciliter l'appropriation du programme, en raison des attentes et des présupposés liés à l'emploi de ces catégories. En particulier, nous avons pu établir un lien entre l'action de *nommer* une nouvelle réalité et son appropriation éventuelle. Qui plus est, nous avons pu voir deux logiques s'exprimer et se confronter, soit l'indifférence aux différences (*colorblindness*) et l'identification des différences, deux perspectives de diversité que nous avons aussi relevées dans la revue de littérature. Ces logiques mettent de l'avant deux voix divergentes qui se confrontent sur la manière de définir le processus d'accueil des nouveaux employés dits de la diversité. Tout se passe donc comme s'il était nécessaire de réduire l'écart que fait la trajectoire lorsqu'elle est appropriée par des participants qui ne défendent pas les impératifs du programme.

Dans la prochaine sous-section, nous allons maintenant analyser plus en détail la phase de déploiement de l'initiative de diversité. Cette partie de l'analyse s'appuiera, en grande partie, sur les comptes-rendus des entretiens des participants au programme.

## **5.2 Déploiement de l'initiative de diversité : les difficultés liées à l'embauche et les préoccupations liées à l'accueil et l'intégration des employés dans les comptes-rendus des entretiens**

Le déploiement de l'initiative correspond aux semaines qui ont suivi l'arrivée en poste des employés dits de la diversité. Cette période est souvent vue comme l'aboutissement des efforts qui ont débuté lors de la phase de planification. À ce stade, les

employés dits de la diversité ont intégré l'entreprise et débuté leur mandat. Si l'analyse du début du projet était surtout centrée sur l'équipe de projet, l'analyse de la phase de déploiement nous permet d'élargir notre analyse aux comptes-rendus des autres participants (parrains, parrainés, gestionnaires et conseillers). Nous avons repéré deux thèmes centraux lors de cette deuxième période, soit *les difficultés liées à l'embauche* et *les préoccupations liées à l'accueil et l'intégration des employés*. Nous avons pu, par l'approche ventriloque, explorer ces thèmes plus en profondeur et repérer aussi les figures qui sont mobilisées dans ce contexte.

C'est durant cette période que la fréquence des rencontres de l'équipe de projet était la plus faible. Cette équipe était, en effet, plutôt en attente de la rétroaction de l'unité d'accueil. Certaines rencontres se sont fait en vase clos, par exemple, les rencontres de suivi avec les employés dits de la diversité et les rencontres avec la haute gestion. Nous n'avons malheureusement pas l'autorisation de prendre part à de telles réunions. Durant la période de déploiement, l'équipe de projet cherchait principalement à savoir s'il y avait des problèmes entre parrains et parrainés et comment les choses se passaient pour les gestionnaires. Nous avons cru bon d'interroger les participants durant cette période et de recueillir leurs perceptions en lien avec le programme et les situations qu'ils avaient rencontrées jusqu'alors.

Cette présente section nous permettra donc : 1°) de déterminer les figures clés qui se dégagent de l'analyse des thèmes suivants : *les difficultés liées à l'embauche* et *les préoccupations liées à l'intégration des employés* et 2°) de saisir les pratiques d'appropriation à l'oeuvre dans le choix des figures mobilisées. Nous avons sélectionné

plusieurs extraits tirés des comptes-rendus d'entretiens avec les participants pour montrer comment les membres de l'organisation arrivent à faire sens du programme auquel ils participent.

### **5.2.1 Analyse d'une séance de travail : les difficultés liées à l'embauche des employés dits de la diversité et la négociation des nouvelles règles organisationnelles**

Tel que mentionné plus haut, une fois le projet en marche, les rencontres se sont faites plus rares et nous n'étions pas autorisée à assister aux réunions avec la haute direction ainsi qu'aux rencontres individuelles entre gestionnaires et employés dits de la diversité. Néanmoins, nous allons présenter dans cette section l'une des rares rencontres à laquelle nous avons assisté lors de cette phase de déploiement. Il s'agit essentiellement d'une séance de travail pour discuter de certaines règles organisationnelles ayant un impact sur la bonne marche du programme.

Cette rencontre avait été planifiée pour régler une situation jugée problématique par l'équipe de projet dans la mesure où elle freinait l'embauche de nouveaux employés dits de la diversité. L'analyse fait donc ressortir différentes formes d'appropriation liées aux situations rencontrées par les participants lors du déploiement du projet. Nous avons choisi de présenter cet extrait puisqu'il permet d'illustrer comment les membres de l'organisation doivent aussi négocier des règles organisationnelles lors de l'implantation de cette initiative. La négociation des règles organisationnelles nous informe aussi sur l'appropriation éventuelle du programme par les acteurs.

Dans cet extrait, les membres de l'équipe de projet discutent du processus de sélection qu'ils doivent mettre en place dans le cadre de cette initiative. Cette rencontre a

eu lieu à la fin du mois de septembre 2017, un peu après la tenue des entretiens d'embauche des employés dits de la diversité. Bien qu'à cette période trois employés dits de la diversité étaient déjà en poste, l'équipe de projet souhaitait tout de même élargir le bassin de candidats disponibles pour éventuellement embaucher au moins une dizaine de nouveaux employés. Dans le processus d'embauche à l'égard du programme de parrainage professionnel, l'entreprise doit administrer aux candidats potentiels une série de tests psychométriques. C'est une façon de faire qui est propre à l'entreprise et qui consiste en un ensemble de règles auxquelles doit *a priori* se conformer tout employé prenant part au processus d'embauche de cette entreprise.

L'équipe de projet et Émilie, la conseillère responsable d'accompagner les gestionnaires lors des entretiens d'embauche, discutent des employés que l'on voudrait embaucher. En effet, selon la conseillère, les résultats des tests dénotent un taux d'échec anormalement élevé du côté des immigrants. Les membres présents à cette rencontre tentent alors de voir dans quelle mesure il serait possible d'embaucher les travailleurs immigrés en ignorant volontairement les résultats de ces tests psychométriques. Cette alternative est, en effet, envisagée, dans la mesure où la présence de biais culturels dans ce genre de tests demeure une possibilité. Les membres de l'équipe de projet, présentes à cette rencontre, sont Émilie, Josée et Marie, qui travaillent habituellement dans l'équipe des ressources humaines. Amélie, quant à elle, est la conseillère stratégique qui travaille au sein de l'unité d'accueil des nouveaux travailleurs. Nous étions aussi présente lors de cette rencontre.

## Séance de travail – Extrait 6 (lignes 171-187) 20 septembre 2017

- 171 Émilie Par exemple, Éric ((un gestionnaire d'une unité participante)) pour revenir  
172 à Éric, lui, la fille qui a échoué les tests, il pousse pour l'avoir.
- 173 Amélie Je sais, j'ai croisé Éric vendredi à 4 heures, moi je le connais très très bien  
174 Éric, on a travaillé beaucoup ensemble, fait que je sais, on s'est parlé  
175 justement de ça vendredi, puis je lui ai dit « Pour moi go » on allait de  
176 l'avant. Il dit : « *moi je suis prêt à prendre le risque* » j'ai dit : « *regarde si*  
177 *tu es prêt à prendre le risque, nous on est prêts à prendre le risque, tout le*  
178 *monde est prêt à prendre le risque* ». Au pire, au bout d'un mois et demi, si  
179 tu vois que ça ne marche pas aussi et au bout de ton entrevue aussi tu es  
180 capable d'avoir ton jugement. Lui est super à l'aise à faire ça. Si on en a un  
181 qu'on veut qui le fasse, toi tu l'as rencontré, écoute=
- 182 Émilie =Je suis sûre qu'il est capable de gérer ça.
- 183 Amélie Il va te gérer n'importe quoi s'il y en a un à qui je fais confiance là-dessus.
- 184 Josée J'aimerais faire une petite parenthèse (0.2) bien que les gens qui  
185 administrent les tests se mettent la tête sur le cou qu'ils sont exempts de  
186 discrimination, mais a jamais été fait l'exercice, les gens qui s'identifient  
187 comme minorité quelle qu'elle soit. Une immigration de 1 an, 2 ans, 3 ans  
188 versus une immigration de minorités visibles de 3e générations, c'est  
189 complètement différent. J'ai un obstacle de taille ICI qui est l'administrateur  
190 du contrat de psy (psychologue), il n'est pas aidant, je l'adore ce gars-là,  
191 mais là-dessus je me bute à beaucoup...un aspect très CARTÉSIEN. « *Les*  
192 *chiffres sont là, attends on ne va pas commencer à exiger moins.* » Mais là  
193 Huguette ((membre d'un organisme partenaire)) c'est son background  
194 d'études aussi. Amélie a parlé avec une collègue psychologue qui elle aussi  
195 est partie prenante des gens qui pensent qu'il faut qu'on soit très attentif à  
196 cette probabilité-là qui est discutée, qui est écrite, qui est=
- 197 Émilie =Puis on a quand même un exercice qui parle de lui-même, je n'expérimente  
198 jamais autant d'échecs.
- 199 Josée De diplômés ?
- 200 Émilie Je dirais que c'est le tiers qui échoue en ce moment, tandis que normalement  
201 c'est un 5% ou un 10%.
- 202 Marie Il y a déjà un écart avec l'échantillon qu'on a.
- 203 Émilie Ce n'est jamais un obstacle les tests psychométriques dans mes  
204 complements puis là c'est... ((un rire dans la voix))
- 205 Marie Est-ce qu'il y a une flexibilité
- 206 Josée On s'est dit que (0.2): « *C'est mon collègue, c'est pas mon patron* » puis  
207 pour le but du projet, s'il y a une date de début, puis il y a une date de fin.  
208 Au moins que parmi les gens qui ont un échoué le psychométrique qu'on se

209                   dise lesquels le dossier à côté est WOW. Qu'on voie au moins en entrevue,  
210                   puis quitte à ce qu'on se dise : « on prend sur nous là, deux, trois, quatre et  
211                   on y va. » On viendra supporter la thèse qui veut que donner raison ou tort  
212                   à la psychologue, à Huguette qui n'est pas née de la dernière (0.2) puis qui  
213                   va nous aider à pouvoir dire à la psy : « *on ne remet pas ne remet pas en*  
214                   *question votre compétence, mais on a des éléments qui font que aller*  
215                   *chercher une analyse qui va contre ça et voici la réalité qu'on a sur un*  
216                   *bassin. »*

Cet extrait débute par l'intervention d'Émilie qui donne l'exemple d'Éric, un gestionnaire qui veut, selon elle, absolument embaucher un employé dit de la diversité même si ce dernier n'a pas réussi les tests habituels d'embauche (lignes 171-172). Amélie réagit alors aux paroles d'Émilie en mettant en scène sa rencontre passée avec ce même gestionnaire, un gestionnaire qu'elle dit très bien connaître, ce qui lui permet de confirmer les propos de son interlocutrice, sa connaissance d'Éric lui permettant sans doute de juger de sa sincérité (« *fais que je sais, on s'est justement parlé de ça vendredi* » (lignes 174-175)). Répétant ce qu'elle présente comme ses propres paroles à elle lors de cette conversation, elle déclare « Puis je lui ai dit 'Pour moi, go' » (ligne 175).

S'amorce alors la reproduction d'un échange dans lequel Émilie ventriloque Éric (« *Moi, je suis prêt à prendre le risque* » (ligne 176)) puis sa propre réaction (« *regarde si tu es prêt à prendre le risque, nous on est prêts à prendre le risque, tout le monde est prêt à prendre le risque* » (lignes 176-178)). Prendre un risque, dans ce cas-ci, signifie changer les pratiques habituelles et permettre l'entrée en poste d'une personne qui n'aurait pas, aux yeux de l'organisation, rempli toutes les exigences d'embauche. Ici, on voit donc comment l'appropriation du programme par Émilie et Éric

semble aller jusqu'à la remise en cause des processus traditionnels d'engagement de personnel.

Ce faisant, Amélie bâtit l'autorité de sa position en faisant parler ce gestionnaire, lequel vient donc soutenir cette idée selon laquelle on pourrait prendre le risque de changer certaines façons de faire. La mise en scène de ce gestionnaire est censée ainsi donner du poids à ce qui est avancé, c'est-à-dire soutenir cette prise de risque et favoriser de nouveaux comportements à l'égard de ce type de situation. Dans sa mise en scène de sa réaction aux propos d'Éric, on note, par ailleurs, qu'Amélie passe du « tu » au « nous » à « *tout le monde* » (lignes 176-178). Donner du poids à cette idée de changement revient ainsi à mettre en scène une voix, puis deux, puis l'ensemble des preneurs de décisions pour, semble-t-il, accroître le bien-fondé de ce qui est avancé et rendre compte d'une certaine polyphonie en faveur de la prise de risque.

Tout se passe donc comme si Émilie, Amélie, puis, par la suite, Josée se demandaient comment légitimer un changement qui, dans le cadre du programme, pourrait permettre d'ouvrir le bassin de candidats potentiels et ainsi contribuer à la création d'un environnement plus diversifié et inclusif. Alors que les membres de l'équipe de projet veulent se mettre d'accord pour changer les pratiques et les normes en termes d'embauche, on voit qu'il est important, pour elles, lors de cette prise de décision, de s'appuyer sur une autorité légitime. *S'autoriser* ainsi à changer les façons de faire de l'organisation, c'est donc s'allier à des figures qu'on invoque et qui viennent soutenir cette prise de décision.

Outre la figure du gestionnaire qu'Émilie et Amélie ventriloquent pour rendre les décisions en lien avec le programme acceptables pour l'organisation, on voit que Josée, des lignes 184 à 186, mentionne que les administrateurs qui gèrent le contenu des tests ne se sont jamais penchés sur le fait que ces tests pouvaient être discriminatoires. C'est ainsi qu'aux lignes 191 et 192, Josée ventriloque les paroles d'un administrateur qui ne veut pas déroger aux règles d'embauche à cause du programme. Selon lui, « *Les chiffres sont là, on ne va pas commencer à exiger moins.* » (lignes 191-192), ce qui revient à un double exercice de ventriloquie. On voit, en effet, comment cet administrateur, ventriloqué par Josée, ventriloque lui-même les chiffres, lesquels sont censés, selon lui, parler d'eux-mêmes. Ces chiffres, selon lui, déterminent s'il est possible ou non d'embaucher le candidat.

Bien qu'elle semble en désaccord avec ce qu'elle dénonce comme l'esprit trop cartésien de ce collègue, cette évocation permet de faire ressortir ce qui risque de faire obstacle à l'implantation du programme. La mise en scène de voix divergentes met en évidence ce dont il faut tenir compte dans le processus de changement, autrement dit, les formes plus ou moins explicites de résistance à l'appropriation du programme par les gestionnaires et les employés. Pour certains, il semble impératif que le programme se plie aux règles de l'organisation alors que pour d'autres, les règles doivent plutôt s'adapter au programme dans l'optique de créer plus d'inclusion. Par conséquent, les membres de l'organisation doivent décider de l'interprétation des normes et de leur application.

Dans la deuxième partie de l'extrait, Émilie, la conseillère aux ressources humaines, affirme que de son point de vue, « *on a quand même un exercice qui parle de lui-même, je n'expérimente jamais autant d'échecs, je dirais que c'est le tiers qui échoue en ce moment, tandis que normalement c'est un 5% ou un 10%* » (lignes 200 et 201). Par cette autre ventriloquation, Émilie montre comment un exercice qui s'inscrit dans le cadre du programme de parrainage dit certaines choses au sujet des pratiques actuelles de l'entreprise. Émilie semble ainsi laisser entendre que ces tests démontrent l'ampleur des obstacles qui freinent la création d'un milieu plus diversifié.

Autrement dit, on voit les participantes à cette réunion opposer deux types de voix : d'un côté, ce que disent les tests et les psychologues qui les font passer quand ils indiquent que les candidats immigrants n'ont pas le niveau requis pour être embauché, et de l'autre, ce que dit l'exercice de l'embauche, un exercice qui, selon Émilie, parle de lui-même et montre que lesdits tests s'avèrent problématiques dans la mesure où leurs résultats s'écartent des normes habituelles. Alors que les psychologues et les tests identifient les candidats immigrants comme étant la source du problème, Émilie laisse entendre que le problème réside, en fait, dans les tests eux-mêmes. Une tension se met donc en scène à travers cette ventriloquie, dans la mesure où ces deux types de voix semblent se contredire sur la nature de la situation à laquelle les participantes font face.

Pour Émilie, l'administration des tests psychométriques permet de constater et de comprendre la nécessité de modifier certaines règles ou pratiques obsolètes ou *inappropriées* qui font obstacle au recrutement de certains types de travailleurs. On

notera d'ailleurs ici cette idée d'*inappropriation*, qui laisse précisément entendre que certaines pratiques s'écartent de ce qu'il est approprié de faire, à savoir ce qui fait l'objet, de la part de ces gestionnaires, d'une appropriation assez forte, soit le programme de diversification lui-même. On voit donc comment l'appropriation d'un programme crée, grosso modo, deux catégories de pratiques : des pratiques appropriées qui vont dans le sens dudit programme et des pratiques inappropriées qui lui font obstacle, les tests psychologiques en faisant partie ici.

Si habituellement la réussite des tests est déterminante pour que le candidat puisse continuer le processus d'embauche, soit être convoqué à une entrevue, Émilie se demande si, dans ce cas-ci, il ne faudrait pas faire exception et changer les normes de recrutement prévues initialement. Ce qui nous est donné à voir ici, c'est donc le processus interactionnel par lequel les membres de l'organisation tentent d'adapter les normes de recrutement à la situation occasionnée par la mise en place du programme et ainsi examiner les options envisageables pour la suite du programme. En termes d'appropriation, on voit donc comment Émilie, Marie et Josée semblent donner ici au programme une certaine priorité par rapport au respect des règles et pratiques d'embauche actuelles. Elles se demandent toutefois comment faire en sorte que d'autres personnes, comme l'administrateur des tests, se l'approprient également.

Aux lignes 206 à 216, Josée se met ainsi en scène et rapporte ce qui pourrait être dit aux personnes qui résistent à l'implantation de nouvelles pratiques dans le cadre du programme. Tout d'abord, on voit comment elle débute son tour de parole en faisant

parler l'équipe qui l'appuie dans cette démarche. C'est ainsi qu'à la ligne 206, elle utilise le « on » pour indiquer qu'il y a plusieurs personnes qui partagent le même avis qu'elle s'apprête à présenter. Elle dit alors : « *C'est mon collègue, c'est pas mon patron* » pour montrer que l'administrateur des tests n'a pas nécessairement le dernier mot sur cette question. En effet, il n'est pas son supérieur hiérarchique; comme c'est aussi le cas pour les autres employés qui travaillent avec elle sur ce projet.

Aux lignes 213 à 216, elle se met ainsi en scène comme disant aux psychologues responsables des tests et qui se rapportent à l'administrateur: « *on ne remet pas en question votre compétence, mais on a des éléments qui font qu'aller chercher une analyse qui va contre ça et voici la réalité qu'on a sur un bassin.* » Elle parle ici des psychologues qui remettent en question le fait qu'il y ait des biais culturels dans les tests psychométriques. Josée affirme alors qu'on pourrait convaincre l'administrateur par une analyse plus poussée des résultats des tests. Ainsi, l'administrateur pourrait convaincre à son tour l'équipe de psychologues avec qui il interagit.

On note également comment Josée, à la ligne 207, précise que le programme a aussi « une date de début puis il y a une date de fin » et qu'on ne dérogerait ainsi aux règles que durant cette période et pas obligatoirement à long terme. Le caractère *temporaire* de l'embauche des travailleurs issus de l'immigration vient ainsi tempérer davantage le risque qui est évoqué plus tôt. Josée vient aussi montrer, lors de son tour de parole, qu'il y a possiblement une forme de résistance aux changements de règles dont

il faut tenir compte et qu'il est peut-être nécessaire de réévaluer l'acceptabilité de la solution avancée par Amélie et le gestionnaire.

Nous pouvons donc observer, lors de cette rencontre, des effets de ventriloquie par lesquels les interactants se positionnent comme faisant parler des personnes (ici les collègues de travail) dans le temps présent; certains résistent (voix discordantes) tandis que d'autres donnent leur accord pour changer les normes de recrutement (voix concordantes). On voit aussi la mise en scène de « voix futures » qui permettent d'imaginer comment on sera en mesure de surmonter une certaine résistance par rapport à l'implantation de nouvelles pratiques. Déplier l'interaction nous permet donc d'analyser ce que font les interactants lorsqu'ils mobilisent des figures venant appuyer ou, au contraire, résister aux changements dans les pratiques actuelles de l'organisation.

Une perspective de reconnaissance des différences en lien avec les visées du programme amène donc les membres à se (re)questionner sur les règles en vigueur au sein de l'organisation. Dans un contexte où l'on doit négocier différentes manières d'approcher la diversité, de nombreuses pratiques organisationnelles sont ainsi amenées a priori à être remises en question. Comme nous allons le voir, le *diversity work* repose ainsi sur un travail constant qui consiste, entre autres, à expliciter les règles actuelles de l'entreprise qui viennent rendre parfois plus difficile l'atteinte d'un objectif de diversification des effectifs.

Outre la séance de travail dont nous venons d'analyser un extrait, notre description de la phase de déploiement du projet se fera surtout par l'exploration des comptes-rendus des participants au programme.

### **5.2.2 Analyse de la première série d'entrevues : les difficultés liées à l'embauche et les préoccupations liées à l'accueil et l'intégration des employés**

Les comptes-rendus que nous allons analyser ici sont le fruit des entretiens que nous avons menés pendant le déploiement de l'initiative. Ces entretiens ont été réalisés dans l'optique d'offrir aux participants l'occasion de réfléchir à leur participation au projet en leur demandant de faire preuve d'une certaine réflexivité rétrospective. La réflexion sur l'action invite le participant à expliquer les motifs de ses actions. Cette réflexion a été amorcée par un entretien semi-dirigé qui invitait les membres de l'organisation à porter une attention particulière à des thèmes précis : les perceptions de leur rôle, les motivations, la connaissance du programme et les communications avec les autres membres de l'équipe au sujet du programme.

Tout au long de cette recherche, les participants ont été confrontés à plusieurs décisions concernant le besoin de nommer adéquatement les nouveaux employés pour ne pas leur porter préjudice. Nous avons surtout exploré, au début de l'initiative, les interactions des conseillers et des gestionnaires dans la mesure où ils sont, à première vue, les acteurs clés de la phase de planification de cette initiative. Les extraits d'entretiens nous permettent maintenant d'explorer ce que disent d'autres types de participants au programme, notamment les parrains et les employés dits de la diversité.

Comme nous pouvons le voir dans le tableau 3, deux parrains, Dominique et Martin, ont accepté de nous rencontrer au cours des mois d’octobre et novembre 2017, soit environ un à deux mois après l’entrée en poste des nouveaux employés dits de la diversité. Pour ce qui est du troisième parrain (Francis), nous l’avons contacté plusieurs fois, sans succès. Toutefois, lors de notre deuxième série d’entretiens (au mois d’avril 2018), nous avons finalement pu le rencontrer.

**Tableau 3 Première série d’entrevues**

® :employés rencontrés lors de la première série d’entrevues

Gestionnaires	Conseillères RH	Conseillère stratégique	Parrains	Employés dits de la diversité (parrainés)
<b>Isabelle</b> ®	<b>Josée</b> ®	<b>Amélie</b> ®	<b>Martin</b> ®	<b>Isnar</b> ®
Diane	Émilie		<b>Dominique</b> ®	<b>Ana</b> ®
<b>Richard</b>	Marie		Michel	<b>Edwine</b> ®
<b>Jacques</b> ®			Francis	
<b>Carole</b> ®				
Patricia				

Tel que mentionné dans les chapitres précédents, les parrains sont des employés expérimentés qui ont pour rôle d’encadrer et de fournir un soutien aux parrainés. Pour les parrains, la phase de planification et de préparation s’est plutôt concrétisée sous la forme d’une formation qu’ils ont reçue en octobre 2017, comme nous l’avons expliqué au chapitre 1 (*extrait 6*). Nous avons assisté à cette formation, quoique nous n’avons pas eu l’autorisation de l’enregistrer sur une bande audio. La formation nous a permis de

voir que les parrains commençaient déjà à réfléchir à la manière de nommer, d'accueillir et de faciliter l'intégration des nouveaux employés. Nous avons aussi rencontré brièvement les parrains lors d'une rencontre d'information (extrait 10 - journal de bord) qui a eu lieu au courant du mois de septembre 2017 avec les gestionnaires et quelques personnes intéressées par le rôle de parrain. Tous les parrainés (Edwine, Isnar et Ana) ont accepté de nous rencontrer ainsi que trois gestionnaires (Isabelle, Carole et Jacques). Nous avons aussi réalisé des entretiens avec les conseillères (Josée et Amélie).

Dans cette partie, nous avons choisi de présenter des extraits d'entretien qui portent sur une réflexion entourant les préoccupations liées à l'intégration des parrainés. Le succès du programme semble, en effet, dépendre du succès de l'intégration de ces employés au sein des équipes de travail. La présentation de chaque extrait sera précédée d'un passage de notre journal de bord. Ces passages permettront de contextualiser les différents extraits d'entrevues que nous présenterons. Ils seront écrits au « *je* », puisqu'ils sont directement tirés de notre journal de terrain.

### **5.2.3 Discours sur l'accueil et l'intégration des employés dits de la diversité**

L'analyse des premiers extraits nous montre comment les discours des parrains, des parrainés ainsi que de deux gestionnaires tournent autour de l'accueil et l'intégration des employés dits de la diversité. Nous avons choisi de présenter les comptes-rendus des parrains, Martin et Dominique, des gestionnaires, Isabelle et Jacques, ainsi que des parrainés Edwine, Isnar et Ana parce qu'ils illustrent bien le rôle de la communication dans l'établissement de relations entre les membres de l'organisation. L'établissement

de ces relations semble essentiel pour l'intégration et l'accueil des nouveaux employés et pour l'appropriation éventuelle du programme. Qui plus est, on peut se demander ce qui semble compter à cette étape pour les participants lors de la phase de déploiement du programme. Quels sont les points d'ancrage auxquels les participants se rattachent lors de la mise en place du programme? Comment ceux-ci nous renseignent-ils sur l'appropriation du programme par les participants? Débutons maintenant notre analyse avec la première entrevue que nous avons menée avec Martin, l'un des parrains-accompagnateurs.

**Première entrevue avec Martin - parrain accompagnateur en octobre 2017 (extrait 11 - journal de bord)**

*Je me présente à l'adresse que Martin m'a donnée par courriel. Il s'agit d'un autre édifice que possède l'entreprise EBF et que je n'ai jamais visité jusqu'à présent. Il y a une employée à l'entrée qui me demande poliment si je veux entrer. Elle me demande ensuite qui je suis venue voir. Je n'ai pas de carte d'accès et je dois m'en remettre pour le moment à la bonne volonté de cette dame pour entrer dans l'édifice. Je remarque que les employés rencontrés jusqu'à maintenant sont plutôt accueillants et tentent toujours de m'aider d'une manière ou d'une autre. Je lui dis que je suis venue voir Martin. Elle semble le connaître et elle me fait entrer dans l'édifice sans plus de questions. Elle prend aussi la peine de me conduire au bureau de Martin. Je la remercie et elle s'éloigne alors à grands pas. Lorsque j'arrive en face du bureau de Martin, il est en grande discussion avec un collègue de travail. Je l'observe ouvertement et je me rappelle l'avoir rencontré*

*brièvement lors de la formation des parrains et une autre fois lors d'une rencontre d'information. Martin est un homme blanc d'origine italienne (je crois) et d'environ 6 pieds. Il me semble au premier abord chaleureux, jovial et surtout très énergique. Il est ingénieur de formation et occupe ce poste au sein de l'entreprise depuis plusieurs années maintenant. Sa superviseuse immédiate, c'est Isabelle, elle est la première qui lui a parlé du projet de diversification. Lors de la rencontre d'information qui a eu lieu il y a environ un mois, il avait démontré un certain enthousiasme pour le programme et avait semblé ravi d'y prendre part. Je me demande s'il est toujours dans d'aussi bonnes dispositions maintenant que le projet a débuté. J'attends toujours qu'il termine de discuter avec son collègue et je me tiens un peu en retrait. J'en profite pour regarder plus attentivement la disposition des bureaux. Les bureaux et salles de rencontres à aires ouvertes sont modernes et lumineux. Un cubicule attire plus particulièrement mon attention, soit celui d'Isnar le nouveau parrainé. Je reconnais facilement son bureau puisque le nom des employés est visible sur la devanture des cubicules. J'espère pouvoir voir ce parrainé dont j'ai entendu le nom, mais que je n'ai pas encore officiellement rencontré. Je me demande comment ça se passe pour lui. Parrain et parrainé sont donc installés côte à côte, car le bureau de Martin se trouve en face de celui d'Isnar. Il y a donc une certaine proximité physique entre parrain et parrainé, ce qui, j'imagine, facilite les rapports entre les deux employés. Au moment où je commence vraiment à m'impatienter, j'aperçois au loin celui qui, comme je l'apprendrai plus tard, s'avérera être Isnar. Presque au même moment, Martin met fin à sa discussion et vient me*

*rejoindre. Il me serre alors la main de manière très énergique. Pour briser la glace, je lui demande si sa journée se déroule bien jusqu'à maintenant. Je lui dis aussi qu'il doit être très occupé en ce moment. Il me répond rapidement que ça va plutôt bien de ce côté-là. Avant de se diriger vers la salle de rencontre, il me dit qu'il doit aller chercher quelque chose. Il revient alors rapidement vers moi avec son cahier de notes, fin prêt pour son entretien. On se dirige ensuite vers la salle qu'il avait réservée pour cette rencontre. C'est une salle de réunion aux murs vitrés. Il spécifie alors que c'est la seule salle de rencontre disponible et qu'il espère que le tout me convient. Je lui dis que c'est parfait. Il prend place en face de moi et semble détendu et prêt à discuter. Nous sommes maintenant assis l'un en face de l'autre, il porte son costume du dimanche, je présume qu'il s'est habillé pour l'occasion, car durant l'entrevue il me confie qu'il porte ce type d'habillement uniquement le vendredi et nous sommes aujourd'hui mercredi. Après ces quelques formalités, l'entrevue débute. Après une dizaine de minutes, je lui demande comment il a vécu cette période de changement, puisque malgré son enthousiasme, il avait manifesté certaines craintes, liées au programme durant la formation des parrains:*

**Chercheuse :** Vous aviez manifesté certaines craintes lors de la formation des parrains, comment ça se passe pour vous jusqu'à maintenant?

**Martin:** *Je dirais que c'est comme un nouvel employé, il faut expliquer le pourquoi de chaque chose. Le bon, le moins bon et les irritants, comment ça fonctionne, le pourquoi du processus. (...) Moi j'ai des attentes, ma gestionnaire me dit d'abaisser mes attentes. J'espère qu'avec les départs à la retraite, si on donne une évaluation positive à la fin du*

*stage qu'on va les embaucher. À la limite, il est embauché comme consultant (...). C'est une excellente ressource. Moi je dis à ma gestionnaire, je prends le temps je le forme, c'est accaparant des fois puis, euh veut veut pas, il faut prendre le temps de répondre aux questions.*

**Chercheuse :** **Est-ce qu'il y a des changements au niveau de votre charge de travail?**

*Martin:* *C'est de l'énergie, un stagiaire, puis quand tu mets de l'énergie dans un employé qui part dans 4 mois, c'est moins intéressant de recommencer.*

**Chercheuse :** **Est-ce que la formation offerte dans le cadre du programme vous a aidé?**

*Martin:* *Il y a eu une présélection au niveau des ressources humaines et ils ont fait une bonne job. Je dirais qu'il y a eu une bonne présélection. Je travaille en permanence avec Isnar, il est assis juste à côté de mon bureau. (...)*

**Chercheuse :** **Est-ce que vous avez parlé de ce programme avec vos collègues de travail?**

*Martin :* *Le programme de nouveaux arrivants entre toi puis moi, c'est oublié, je n'en fais plus mention, c'est oublié. Il ne faut pas qu'on en parle. Il est-tu un ingénieur ou il est pas? Il est-tu bon ou il est pas bon? (...) Oui, il est rentré dans un programme. C'est tu quoi? Il y a quelqu'un qui ma plogué il y a 15 ans, j'ai donné mon CV et j'ai été embauché de même et ça ne me suis pas pendant 15 ans (...) oui c'est un programme de parrainage je ne tiens pas à ce qu'on parle de ça, c'est un nouvel ingénieur c'est un stage de 6 mois et on en parle plus, prochaine question.*

**Chercheuse : Quelle est la réaction des autres membres de l'équipe?**

**Martin :** *On va se dire les vraies affaires en 2017, les critères d'embauche doit être sur la compétence, pas sur le sexe, les orientations sexuelles ou sur les préférences politiques, c'est la compétence.*

L'extrait de cet entretien nous fait comprendre que pour ce parrain, accueillir un parrainée peut-être comparable à l'accueil d'un nouvel employé. Toutefois, Martin concède que le niveau d'exigence et l'énergie déployée semblent un peu plus élevés. Par ailleurs, il déclare espérer que le temps qu'il consacre à la formation de ce nouvel employé sera en quelque sorte récompensé par son embauche définitive. Pour lui, la présélection par les ressources humaines a, d'ailleurs, permis de sélectionner des employés de choix et de trouver une « excellente ressource ». Ce constat semble venir aussi du fait qu'il travaille en étroite collaboration avec son parrainé. La proximité des bureaux semble être un élément important pour lui, dans la mesure où il peut ainsi sans doute apprendre à mieux connaître son parrainé. Ceci semble avoir eu pour effet d'effacer les craintes qu'il avait au départ et qui semblaient porter surtout sur l'accueil et l'intégration de ce nouvel employé.

Une certaine forme d'appropriation du programme semble donc ici passer, en premier lieu, par le développement de relations de proximité avec son parrainé. Aussi, le fait d'investir du temps dans la formation du parrainé augmente le niveau d'attente de Martin envers lui. Il semble ainsi avoir beaucoup d'attentes en termes de rendement et de productivité. Aussi, on note que l'évocation du programme en tant que tel apparaît

plutôt tabou. Le parrain ne veut pas y faire référence. Il déclare ainsi, « *Le programme de nouveaux arrivants entre toi puis moi c'est oublié, je ne fais plus mention, c'est oublié. Il ne faut pas qu'on en parle* ». Nous pouvons voir ce refus de parler du programme avec les autres collègues comme une manière de ne pas porter préjudice aux employés dits de la diversité. En effet, ce type de programme pourrait être perçu, par le parrain et d'autres collègues, comme une forme de discrimination positive, ce qui semble a priori peu acceptable à ses yeux et aux yeux des autres employés.

Toutefois, on peut noter qu'effacer ainsi le programme des conversations a aussi pour effet de ne pas promouvoir les visées du programme en ne mettant pas l'accent sur l'importance et l'avantage d'une plus grande diversité ethnoculturelle au sein de l'organisation. Ce que Martin met de l'avant, c'est plutôt le fait d'embaucher une nouvelle ressource, de la former et de l'intégrer au sein de l'équipe sans pour autant faire de distinctions qui s'appuieraient sur les différences culturelles, ce qui rappelle en quelque sorte la perspective du *colorblindness*. Dans ce contexte, le parrain décide donc plutôt « d'oublier » volontairement le programme lors de ses interactions avec ses collègues.

Bien qu'il semble s'appropriier le programme par sa relation avec son parrainé, on constate aussi une certaine forme de désappropriation qui se manifeste à travers le caractère tabou qu'il confère au programme. Bien que plusieurs raisons puissent motiver ce choix, l'idéologie (ou l'esprit) du programme semble donc ici avoir peu d'impact sur le cours normal des choses. Toutefois, pour le parrain, l'appropriation se situe plus au

niveau de l'expérience vécue dans le cadre de l'initiative, une expérience qui semble plutôt positive. Pour lui, la présélection a permis d'embaucher des candidats qualifiés. Les stratégies d'intégration qu'il préconise semblent fonctionner. Malgré une charge de travail plus élevée, le parrain semble très satisfait pour le moment de la tournure du programme et de sa relation avec son parrainé.

Aussi, nous pouvons voir à la fin de cet extrait le parrain parler du « critère d'embauche » sur lequel, selon lui, l'entreprise doit s'appuyer : *on va se dire les vraies affaires en 2017, les critères d'embauche doit être sur la compétence, pas sur le sexe, les orientations sexuelles ou sur les préférences politiques, c'est la compétence*. Martin met ainsi en scène la figure de la compétence. Il s'agit d'une figure qui semble compter pour lui et qui doit, selon lui, être prise en compte lors de l'embauche de nouveaux employés. En ce qui a trait à l'embauche des employés, nous constatons donc que ce parrain adopte, de nouveau, une perspective propre au *colorblindness*. En effet, il insiste ici clairement sur la compétence et laisse entendre que l'on ne devrait pas embaucher quelqu'un pour sa couleur de peau, son origine ethnique ou son affiliation religieuse, mais que c'est bien la compétence qui devrait primer. Il est donc a priori contre toute forme de discrimination, ce qui, par contre, le place en porte-à-faux avec le programme qui tend plus vers un programme de discrimination positive.

Pour le deuxième parrain, Dominique, que nous avons rencontré un mois plus tard, l'expérience de l'accueil et de l'intégration du nouvel employé fut aussi, dans

l'ensemble, très positive. Débutons par un extrait de notre journal de bord, qui nous fait comprendre comment s'est déroulé ce deuxième entretien.

**Première entrevue avec Dominique – parrain accompagnateur en novembre 2017  
(extrait 12 - journal de bord)**

*Je suis un peu en retard et je cherche frénétiquement le numéro de Dominique dans mes courriels. Je ne le trouve pas et je commence à paniquer un peu. Heureusement, il passe devant l'entrée principale, par le plus grand des hasards, pour vérifier que notre salle de rencontre était libre et m'ouvre alors la porte. Il me dit que j'ai de la chance, car il passait justement par là. Je l'ai reconnu, car je l'avais, lui aussi, croisé lors de la formation des parrains et une autre fois lors d'une rencontre d'information pour les parrains et les gestionnaires. Dominique est un homme blanc de petite taille, qui me semble très calme et plutôt réservé. Tout comme Martin, il est ingénieur de formation et occupe ce poste au sein de l'entreprise depuis quelques années. Sa superviseuse immédiate est aussi Isabelle. Je me rappelle qu'il avait, tout comme Martin, montré un grand enthousiasme pour le programme. Il semblait vraiment content d'y prendre part. Il m'amène dans la même salle où j'ai eu, il y a quelques semaines, l'entretien avec Martin. Il me dit qu'il a parlé de cet entretien à Martin (l'autre parrain), question de savoir à quoi s'attendre. J'utilise la même tactique brise-glace qu'avec Martin et je lui demande s'il est très occupé en ce moment. Il répond ensuite par l'affirmative. Après une dizaine de minutes d'entretien, nous commençons à discuter du programme et de ses répercussions sur son équipe de travail. Voici un extrait de cette rencontre :*

**Chercheuse :** Est-ce que les formations, les rencontres vous ont été utiles dans votre quotidien (dans le cadre de cette initiative de diversité)?

**Dominique :** *Oui, mais je n'ai pas l'impression que ça s'appliquait tant que ça. Je n'ai pas ressenti (...) Ils ((les formateurs)) ont mis l'emphase sur la différence culturelle que les gens étaient nouvellement arrivés et qu'ils avaient un processus de deuil, et tout, à passer au travers. Franchement je l'ai pas senti avec Edwine. Donc puis on a jasé longtemps avec Edwine (...) on a fait beaucoup de route. On a eu le temps de jaser de plein, plein, plein de sujets. Je l'avais vu comme une fragilité, c'est un peu comme cela que le percevais qu'il fallait être sensible un peu à cette fragilité-là. Franchement, je pense que ça fait presque 15 mois, entre 1 an et 2 ans qu'Edwine est arrivée ((de son pays d'origine)) et je n'ai pas senti qu'il y avait cette fragilité-là. On a comme discuté de tous les sujets, autant de son côté que du mien. Les façons de faire les choses dans ma famille, le mariage, comment elle percevait cela. Je suis nouvellement marié aussi. Elle me racontait comment ça se passait en Afrique les mariages des fois que c'était grand et majestueux. Puis nous autres, c'était tout petit.*

Dans ce compte-rendu, ce parrain nous livre ses impressions sur la formation reçue dans le cadre du programme. Comme nous l'avions expliqué au *chapitre 1*, les parrains ont, en effet, suivi une formation qui avait pour but de les sensibiliser aux différences et aux parcours particuliers des employés dits de la diversité et qui s'apprêtent à intégrer l'entreprise. Nous avons eu l'occasion d'assister à cette formation qui avait pour but de préparer les gestionnaires et les parrains-accompagnateurs à assurer

adéquatement leur rôle au sein du programme.

Dominique explique que les formateurs responsables de la formation des parrains avaient mis l'accent sur la sensibilité culturelle, une sensibilité que, selon eux, les parrains devaient développer dans le cadre du programme. Or, on constate que ce parrain n'a pas eu l'impression que tout ceci s'appliquait à la réalité qu'il a vécue dans le cadre du programme. Pourtant, il déclare avoir tout de même pris en compte les conseils reçus lors de la formation et développé une approche différente pour aborder certains sujets. On pourrait penser qu'il fait attention à la manière de dire les choses, au vocabulaire utilisé, etc. Voici ce qu'il nous livre au sujet des discussions avec sa parrainée tournant autour des différences culturelles :

**Chercheuse : Donc vous avez eu le temps de parler des différences culturelles?**

**Dominique :** *C'est venu naturel et j'avais quand même eu une petite pensée pour la formation dans le sens je voulais être plus sensible peut-être approcher différemment dans certains sujets. En même temps tout s'est passé naturellement. Je n'ai pas fait la différence. Quelqu'un qui est nouvellement arrivé ou qui est là depuis très longtemps. S'il n'y avait pas eu le programme, cela aurait pu passer inaperçu.*

.....

*Il y a peut-être cela, j'ai pris beaucoup de temps pour jaser avec Edwine en ayant en tête cette réalité-là, qu'elle venait- que ça ne fait pas longtemps qu'elle venait d'arriver et qu'elle avait un gros bagage, puis qu'elle venait d'un pays totalement différent du*

*mien, mais pour finalement me rendre compte qu'à part des petites différences culturelles sur le fond, on s'entendait et on se rendait compte que l'on se ressemblait énormément. On a parlé beaucoup des enfants, moi j'en ai trois qui sont entre 4 et demi et 6, elle a une fille de 3 ans et demi et on parlait de comportement des enfants et on a parlé beaucoup beaucoup de la neige, fait que ça a alimenté beaucoup de nos discussions. Mais comment les enfants réagissent avec cela, qui prend plus des tâches à la maison. On a parlé de la religion aussi, de religion musulmane parce qu'on écoutait la radio et il a y a ce débat là sur la loi 62 et on a jéré de ces trucs-là. Je me suis rendu compte qu'elle avait beaucoup plus de contacts dans sa vie avec des gens qui sont complètement voilés et je trouvais cela vraiment intéressant de parler de cela.*

Dominique laisse entendre qu'il a pu développer des liens avec sa parrainée, notamment en raison de certains points de similitudes. Par exemple, il précise que lui et elle sont nouvellement mariés et qu'ils ont pu en discuter lors d'un voyage d'affaires. Il mentionne que le programme a tout de même permis d'être plus attentif aux différences culturelles, mais surtout à la manière d'aborder ces différences avec sa parrainée. On note que Dominique invoque explicitement la figure typique de l'employé qu'il avait « en tête », « cette réalité-là » dite de la diversité, c'est-à-dire celle d'une personne pour qui « ça ne fait pas longtemps qu'elle venait d'arriver et [qui] avait un gros bagage » et qui « venait d'un pays totalement différent du mien ».

Mais, comme on va le découvrir, il invoque cette figure surtout pour montrer que cette image s'est quelque peu modifiée, créant un contraste avec la personne qu'il a

découverte au fil de ses conversations. Cette figure qu'il invoque montre en quelque sorte la réalité à laquelle le parrain devait, selon la formation qu'il a reçue, se préparer avant la venue des travailleurs. Les caractéristiques présentées par ce parrain sont donc des traits typiques qui lui ont été présentés lors de cette formation pour dépeindre une certaine catégorie de travailleurs et qu'il ventriloquise donc dans cette entrevue.

Cependant, on voit comment il finit par présenter cette figure comme une image qui serait en définitive à l'opposé de celle qui a finalement émergé à la suite de contacts répétés avec sa parrainée. Cette différence, il l'attribue à certaines caractéristiques personnelles qu'il invoque comme pour montrer que s'il existe quelques différences culturelles, c'est plutôt sur les ressemblances qu'il décide de prendre appui et d'engager son rapport avec l'autre. Par exemple, le fait d'être tous les deux parents renvoie au fait qu'ils font partie d'une même catégorie de personnes. La mobilisation de certains traits renvoie ainsi à une catégorie au sein de laquelle parrain et parrainée peuvent s'inclure. Mettre l'accent sur les ressemblances semble ainsi favoriser, dans ce cas-ci, le développement d'une relation de proximité. On voit donc une certaine appropriation de l'initiative dans la mesure où le parrain se sent dans une forme de complicité avec la parrainée. Appropriation renvoie à l'idée de ce qui est propre, c'est-à-dire, ce qui appartient, dans une certaine mesure, à une personne. En constatant qu'il partage certains traits avec la parrainée, tout se passe comme si ces deux personnes pouvaient s'approprier mutuellement.

Parrain et parrainée discutent aussi de la neige et de la religion, autant de sujets

qui participent de la création de liens entre les deux employés. On peut parler d'une forme d'appropriation mutuelle, de familiarisation mutuelle, dans la mesure où une certaine identification s'opère entre le parrain et la parrainée. Le parrain ressent une certaine complicité avec sa parrainée en constatant qu'il partage certains traits (et donc certaines *propriétés*) avec elle. Dans ce même entretien, le parrain nous explique, d'ailleurs, qu'il s'attendait à accueillir quelqu'un de très différent de lui.

*Je m'attendais à avoir quelqu'un qui était plus loin de notre réalité, que l'on allait devoir accueillir de façon plus micro, à cause des différences. Ça s'est avéré un petit peu faux dans le fond, la personne a pu très bien contribuer peut-être le 3e et 4e mois, où les dossiers qu'elle avait à faire étaient plus concrets.*

Dans cet extrait, ce parrain met en scène son appréhension initiale, liée aux différences culturelles avec lesquelles il pensait devoir composer lors de la venue de cette nouvelle employée. Cette appréhension semble provenir, en partie, comme nous l'avons vu plus haut, de la formation qu'il a reçue dans le cadre du programme. Comme il le mentionne, il pensait, à la suite de cette formation, qu'il allait devoir changer certaines façons de faire dans sa manière d'accueillir cette nouvelle employée (« *que l'on allait devoir accueillir de façon plus micro, à cause des différences* »).

Comme il le précise lui-même, ce changement ne s'est apparemment pas avéré si drastique, même s'il s'y était préparé. Selon lui, les différences culturelles auxquelles il prêtait une attention particulière n'ont finalement pas empêché la nouvelle arrivante de bien s'intégrer et de vaquer à ses occupations. La disparition de certaines

appréhensions que les participants pouvaient avoir montre finalement une certaine appropriation des discours sur la diversité. Lors de la formation, des messages clés sont véhiculés aux parrains. Les formateurs expliquent que les différences culturelles ne doivent pas empêcher de voir l'autre comme un employé désireux de travailler et de faire de son mieux. Si au départ les parrains peuvent être craintifs d'avoir à gérer les différences et donc plus réfractaires aux messages des formateurs, par la suite, l'expérience positive semble créer une ouverture face aux nouvelles idées transmises lors de la formation.

Néanmoins, on pourrait dire que le programme, en particulier à travers la formation, a, pour ce parrain, contribué à exacerber les différences, des différences qui finalement n'ont, selon lui, pas vraiment été ressenties dans sa relation avec sa parrainée. Implicitement, Dominique semble donc nous dire que son expérience de parrainage aurait sans doute été plus fluide s'il n'avait pas reçu les messages véhiculés par les formateurs. Autrement dit, en insistant sur les différences et sur la nécessité d'être ouvert face à ces différences, la formation a eu pour effet de magnifier cette question alors que pour lui, Edwine, sa parrainée, lui était finalement très semblable. Ici, tout se passe comme si le programme faisait presque office de légère nuisance par rapport au processus, ce qui marque une légère désappropriation de la part de Dominique à son endroit.

S'approprier un discours sur la diversité, reçu lors d'une formation, c'est aussi une forme d'adaptation qui nécessite que l'on réponde à certaines préoccupations. Il

s'agit d'un discours que l'on adapte au contexte et à la situation vécue. On peut voir aussi comment l'appropriation passe par le fait que le nouvel arrivant parvient finalement à faire le travail comme les autres au bout de deux ou trois mois, ce qui veut dire que l'initiative fonctionne. L'appropriation de l'initiative ne pourrait évidemment avoir lieu si le parrainé n'arrivait pas à fonctionner comme les autres au bout de quelque temps. Pour illustrer ce propos, on pourrait se référer à une métaphore, soit celle d'une greffe d'organe. Le processus d'appropriation serait donc semblable à une greffe, car il montre comment un corps étranger finit par être approprié par le groupe censé l'accueillir.

L'accueil passe aussi, comme nous allons le voir, par la mobilisation de catégories dans le discours des parrains. Voici ce que le parrain nous confie au sujet de la présentation de la parrainée aux autres membres de l'équipe :

**Chercheuse : Quand la nouvelle personne est venue, comment l'avez-vous présenté aux autres membres de l'équipe?**

**Dominique :** *Dans les premières semaines, peut-être les deux premières semaines, c'était ingénieur- stagiaire, ingénieur temporaire, on ne savait pas sur quel pied danser, ingénieur parrainé. Je pense que Martin ((l'autre parrain)) a eu la même réflexion que moi, on ne savait pas comment les présenter.*

**Chercheuse : Quel titre l'a emporté?**

**Dominique :** *Un nouvel ingénieur. On mentionne pas que c'est temporaire. On mentionne pas que c'est stagiaire ou autre. Dans les premières semaines, c'est stagiaire*

*qui ressortait, avec Martin, on se disait « Non, c'est pas agréable de se faire présenter comme stagiaire pour la personne ».*

Nous pouvons voir comment le parrain semble avoir manifesté certaines hésitations quant à l'appellation qu'il devait utiliser pour désigner sa parrainée. Il décide finalement d'utiliser le terme « ingénieur », donc de faire référence au titre d'emploi, plutôt que d'utiliser le terme « stagiaire » qu'il associe au programme de diversification. Il semble faire le même choix que Martin, l'autre parrain, en décidant d'effacer le programme, en quelque sorte. Pour lui, ce choix survient lorsque vient le temps de présenter les nouveaux employés à l'équipe. Nous verrons, dans les prochains extraits que nous allons analyser, comment cette stratégie d'effacement s'avère plutôt utile dans le développement de relations de confiance avec Edwine, la parrainée de Dominique.

Edwine a été rencontrée peu de temps après sa venue au sein de l'entreprise. Les parrainés sont, pour la plupart, des employés ayant récemment immigré et qui sont à la recherche d'un emploi dans leur domaine respectif. Ils ne sont pas embauchés à titre de stagiaires, mais plutôt à titre d'employés provenant de l'étranger et ayant cumulé une certaine expérience dans leur pays respectif. Pour les membres de l'organisation, ces employés représentent une forme de diversité ethnoculturelle qu'ils ont été préparés à accueillir et intégrer au sein des équipes de travail. Dans les extraits qui suivront, nous verrons que l'emploi de certaines catégories a eu pour effet de faciliter l'accueil et l'intégration de cette employée au sein de son équipe. Débutons d'abord par un extrait

de notre journal nous permettant de contextualiser l'entretien que nous avons mené avec Edwine.

**Première entrevue avec Edwine – employée dite de la diversité en novembre 2017  
(extrait 13 - journal de bord)**

*J'attends devant la porte du même édifice que lors de mes rencontres précédentes. Un employé me propose de rentrer. Je refuse poliment son offre et je lui explique que mon contact s'en vient dans quelques minutes pour m'ouvrir la porte. Lorsque la parrainée vient finalement à ma rencontre, l'homme me regarde avec curiosité. Je vois plein de points d'interrogation dans son regard, puis il s'éloigne tranquillement. Edwine décide de me présenter Isnar ((l'autre parrainé)) avant de se diriger vers la salle de réunion. C'est bien l'homme que j'avais aperçu au loin lors de mon entretien avec Martin. Je suis contente de faire enfin sa connaissance et de mettre un visage sur son nom. Il semble très content de faire ma connaissance et me dit qu'il a très hâte à notre entretien. Après ce court échange avec ce parrainé, je me dirige avec Edwine vers une salle de rencontre ayant le même concept de vitres transparentes. C'est vraiment le concept ouvert qui prime ici, je ne m'en formalise pas vraiment et je me concentre sur mon interviewé. Edwine est une petite femme noire assez enjouée, elle porte des nattes et une tenue plutôt décontractée. Elle est ingénieure de formation et entretient des relations étroites avec son parrain, Dominique. Elle m'accueille avec un grand sourire et semble à son aise. Pourtant, tout au long de l'entrevue, je la sens quand même réservée dans ses réponses. Elle montre une certaine retenue et ses réponses sont très brèves. Du coup, l'entretien*

*ne dure qu'une vingtaine de minutes et ce, en dépit du fait que je me creuse la tête pour trouver des questions supplémentaires et des questions de relance. Elle me dit qu'elle aura probablement plus de choses à me dire lors de la deuxième rencontre (la rencontre prévue à la fin du programme). Elle semblait tout au long de l'entrevue vouloir me rassurer sur le fait que tout va bien et qu'elle est tombée finalement sur une bonne équipe et que les membres de l'équipe sont très ouverts et qu'elle ne souffre pas d'exclusion ni de comportements déplacés, ce qui est plutôt une bonne nouvelle pour le programme.*

*Voici ce que nous raconte la parrainée environ 5 minutes après le début de l'entretien :*

**Chercheuse :** **Quand vous êtes entré au sein de l'entreprise et que votre parrain vous a présenté à l'équipe comment ça s'est passé?**

**Edwine :** *Bien quand on est arrivé justement les gens se demandaient un peu cela, « Est-ce que c'est des stagiaires ? », « Est-ce que c'est des temporaires? », « Est-ce que c'est des ingénieurs ? » « Tu sais comment est-ce qu'on les appelle ? » Et notre chargé d'équipe a dit: « Non, non c'est des ingénieurs, tout de suite je vous dis c'est des ingénieurs, c'est vrai qu'ils sont là pour un temps dans le cadre d'un programme, mais c'est des ingénieurs juniors qui sont là pour travailler avec nous. On oublie le côté c'est un stage ou quoi que ce soit ». Dès le départ, il était très clair il dit « C'est des ingénieurs, c'est des ingénieurs ». C'est clair pour tout le monde. (...) Ça te met plus en confiance, c'est sûr que quand tu arrives et on te présente comme un stagiaire, les gens veut veut pas t'as quand même une certaine perception, mais quand tu arrives et que l'on te dit directement « C'est quelqu'un qui est un ingénieur », automatiquement tu te*

*dis : « Ah ! même si il vient de finir l'école, il a quand même une petite expérience ». La perception des gens change vis-à-vis de toi. Quand tu arrives et que l'on te présente à quelqu'un, on dit : « Ah c'est un stagiaire » et tout après il dit « Non c'est ingénieur », après il dit « Ok t'as fait quoi dans ta vie ? » Tu vois directement la différence entre le fait qu'on dise que tu es stagiaire.*

Dans cet extrait, on voit que les catégories mobilisées, au début du projet-pilote, lors des *rencontres de planification*, semblent avoir une certaine importance dans un contexte où l'on doit accueillir un employé dit de la diversité. On constate, par ailleurs, une certaine polyphonie dans le discours de la parrainée. Edwine met, en effet, en scène ses collègues qui posent toutes sortes de questions à propos d'hypothèses concernant l'identité de la nouvelle arrivante (« *Est-ce que c'est des stagiaires ?* », « *Est-ce que c'est des temporaires?* », « *Est-ce que c'est des ingénieurs ?* » « *Tu sais comment est-ce qu'on les appelle ?* »), toute une série d'hypothèses auxquelles elle oppose la réponse de son parrain Dominique, qui les invalide très explicitement.

Edwine ventriloque aussi Dominique lorsqu'elle lui fait dire « *Non, non c'est des ingénieurs, tout de suite je vous dis c'est des ingénieurs, c'est vrai qu'ils sont là pour un temps dans le cadre d'un programme, mais c'est des ingénieurs juniors qui sont là pour travailler avec nous on oublie le côté c'est un stage ou quoi que ce soit* ». On voit donc comment cette nouvelle arrivante se met en scène dans une situation où son parrain la protège, en quelque sorte, des attributions erronées de ses autres collègues. Ce faisant, Dominique est présenté comme tentant d'identifier la nouvelle arrivante aux autres

collègues afin de produire une forme d'appropriation (elle est des nôtres, en quelque sorte), dans la mesure où elle serait une ingénieure comme les autres, même si elle est junior.

Edwine nous montre que la mobilisation d'une catégorie au profit d'une autre par le chargé d'équipe responsable de faire les présentations a eu pour effet de constituer un lien de confiance avec les membres de son équipe. Si les employés font encore référence à la figure du stagiaire, qui reste en quelque sorte une référence, le fait qu'elle soit rejetée dans le discours du chargé d'équipe et qu'il décide volontairement de mettre l'accent sur la catégorie « ingénieur » démontre une volonté d'associer cette employée de la diversité à un titre d'emploi dans lequel les autres employés peuvent se reconnaître, rendant l'appropriation possible.

Il s'agit alors, dans cette situation, de mettre encore une fois l'accent sur une catégorie/figure susceptible de favoriser les relations de proximité et donc d'appropriation. Cette employée se caractérise par un grand nombre d'attributs dont plusieurs sont manifestes (la profession, le rôle au sein du programme, la formation académique) dans la mesure où la situation d'accueil les rend explicites. Par ailleurs, les catégories/figures utilisées sont susceptibles de produire des effets psychologiques (ex. : confiance) ressentis par la personne qui est visée par cette catégorisation. En effet, pour Edwine, l'appellation d'ingénieure a une certaine agentivité dans la mesure où elle lui confère un certain statut sur lequel elle peut se reposer pour s'assurer d'une certaine autorité vis-à-vis des autres collègues. Cette appellation contribue donc, semble-t-il, à

une certaine forme d'appropriation du programme par Edwine. En effet, elle a alors le sentiment de prendre part à un programme dans lequel elle peut raisonnablement se sentir en confiance.

Dans le prochain extrait, Edwine nous parle de ses impressions alors qu'elle doit composer avec une culture différente lors de son arrivée en poste.

**Chercheur : Comment pourriez-vous décrire votre insertion dans ton équipe de travail?**

**Edwine :** *Le fait d'avoir découvert plusieurs cultures, bien plusieurs cultures... La culture africaine, la culture européenne, la culture québécoise, elle n'est pas tellement différente, c'est un mélange des deux, quand je suis arrivée, ce n'était pas compliqué, on a l'avantage d'être dans une équipe formidable. Les gens sont complètement ouverts, dès qu'on est arrivé il n'y a pas eu de mise à l'écart ou quoi que ce soit, on n'a vraiment rien senti, l'intégration s'est faite très facilement, en fait. Ça a coulé de source. Peut-être que je suis déjà habituée avec cela, de côtoyer des personnes qui sont différentes de moi, quand j'ai travaillé en Afrique justement, j'ai travaillé avec des Indiens. Ça fait quand même des cultures différentes. C'est peut-être cela qui a favorisé, honnêtement ici, ça a pas été compliqué.*

Dans cet extrait, cette employée nous montre que les différences culturelles sont bien présentes, mais qu'elle a pu s'en accommoder, somme toute, assez facilement. Aussi, elle dit posséder une certaine expérience de ce type de situation, ce qui lui donne,

selon elle, une plus grande facilité d'intégration. Elle se positionne ainsi comme ayant déjà développé une certaine sensibilité culturelle. Le programme ne la met donc pas dans une situation totalement nouvelle puisqu'elle invoque une expérience passée qui expliquerait, selon elle, pourquoi les différences culturelles ne constituent pas un obstacle à son intégration. Tout se passe donc comme si *l'expérience de l'étrangeté lui était déjà propre*, en quelque sorte, grâce aux expériences passées, ce qui fait que l'étrangeté qu'elle vit au Canada ne constitue pas un obstacle, vu qu'elle a l'habitude de vivre et travailler dans ces circonstances.

Il y a donc appropriation de l'initiative dans la mesure où elle a déjà *fait sien* ce sentiment d'étrangeté qu'elle vit maintenant au Québec. C'est comme si donc le sentiment d'impropriété (autrement dit, le sentiment que quelque chose – une expérience, par exemple – ne lui serait pas propre) lui était paradoxalement déjà propre, ce qui lui permet précisément de s'approprier plus facilement ce qui lui apparaît, a priori, étrange.

Nous allons voir, par la suite, des extraits d'entretien avec l'autre parrainé, Isnar, qui travaille aussi dans la même équipe qu'Edwine. Pour ce parrain, l'appropriation semble, comme nous allons le voir, reposer sur la rétroaction qu'il voudrait recevoir des autres membres de son équipe.

**Première entrevue avec Isnar—employé dit de la diversité en novembre 2017 (extrait  
14 - journal de bord)**

*J'ai une rencontre avec Isnar, l'autre parrainé, environ une semaine après l'entretien avec Edwine. Je l'ai déjà rencontré brièvement avant ma rencontre avec elle. Isnar est un homme au début de la quarantaine, assez confiant, et qui semble décidé à se prêter au jeu de l'entretien. C'est maintenant la quatrième fois que je franchis les portes de cet édifice pour rencontrer les participants au programme. Isnar vient m'accueillir à l'entrée. Il semble content d'être là. Il porte une chemise blanche et mesure environ six pieds trois. J'apprendrai un peu plus tard, lors de l'entretien, qu'il est originaire de la Syrie. Il est ingénieur de formation, son parrain, c'est Martin. On se dirige alors vers la salle de réunion. Il prend place en face de moi. Il me semble d'emblée sympathique et courtois.*

*Voici un extrait de l'entretien que j'ai eu avec Isnar :*

**Chercheuse : Que pensez-vous des rencontres de suivi que vous avez eues dans le cadre du programme?**

**Isnar :** *Avec ma gestionnaire, on a une rencontre tous les deux semaines, on se met ensemble pour voir comment ça progresse, ça reste dans le contexte du programme. Je la vois aux deux semaines et mon parrain tous les jours.*

**Chercheuse : Est-ce que vous avez trouvé ces rencontres utiles?**

**Isnar :** *C'est très utile (...). C'est surtout, moi je pense que c'est aussi très important qu'on ait aussi un feedback de leur part, de la part de la plupart des gens, de savoir qu'est-ce qui s'attendait avant le programme, quel type de personne ils vont recevoir et comment ils ont ressenti, c'est quoi leur feedback après le programme.*

**Chercheuse :** **Est-ce que vous avez reçu un feedback jusqu'à maintenant?**

**Isnar :** *Pas vraiment, je ne l'ai pas vraiment demandé pour l'instant. Je l'ai dit à ma gestionnaire cette semaine ou la semaine dernière que ce serait intéressant d'avoir cela à la fin du programme. Je pense que ce sera utile même pour nous d'avoir un feedback, que ce soit réel, disons, au lieu de dire positif ou négatif constructif. Est-ce qu'ils ont eu des difficultés avec nous en tant que nouvel arrivant ou quelque chose. Ce serait intéressant de savoir cela de leur part.*

**Chercheuse :** **Quelle rétroaction voulez-vous recevoir de la part de votre équipe de travail? Au niveau des tâches? Au niveau des relations?**

**Isnar :** *(...) Est-ce qu'il pense que je suis qualifié? Une autre chose, les relations et l'intégration ce serait une bonne idée. Est-ce qu'ils (les membres de l'équipe) perçoivent les nouveaux arrivants comme bizarres ou quelque chose.*

**Chercheuse :** **Comment décririez-vous votre relation avec votre parrain?**

**Isnar :** *C'est une très bonne relation, on travaille tout le temps sur des projets ensemble. On se texte le weekend. Pour moi ç'a été une relation très normale, comme n'importe quelle relation que j'ai eue avant. Comme il est dans le contexte du programme, il va*

*toujours essayer de me mettre dans le contexte canadien, par exemple les normes que l'on utilise dans le cadre du travail. Il essaie toujours de mettre les choses en contexte, de s'assurer que je suis les normes canadiennes.*

Nous pouvons voir, en étudiant cet extrait, ce qui semble faire obstacle à l'appropriation du programme par cet employé. Dans un premier temps, Isnar nous explique que ce qu'il trouve important, ce sont principalement les rencontres de suivi. Ces rencontres sont selon lui utiles puisqu'elles devraient lui permettre d'obtenir une rétroaction de la part de son équipe de travail. Il évoque ainsi une situation dans laquelle il demande à sa gestionnaire une rétroaction à la fin du programme : *« Je l'ai dit à ma gestionnaire cette semaine ou la semaine dernière que ce serait intéressant d'avoir cela à la fin du programme. »* Cette situation est censée parler d'elle-même, dans la mesure où elle montre l'importance que cette rétroaction a pour lui dans le cadre du programme. En effet, c'est par cette rétroaction qu'il peut, selon lui, confirmer qu'il est apprécié au sein de son équipe de travail et c'est ce qui du même coup le rattache au programme. Or, depuis qu'il a débuté son mandat, il n'a, semble-t-il, pas reçu de rétroaction, ce qui a pour conséquence de faire naître certaines préoccupations par rapport à sa performance au travail et ses relations avec ses collègues. Il se demande si, par exemple, ses collègues ne trouvent pas les nouveaux arrivants *« bizarres ou quelque chose »*. Isnar s'intéresse donc à leurs perceptions et la manière dont ils le perçoivent au quotidien.

Pour ce parrainé, une rétroaction de la part de l'équipe lui permettrait sans doute de mieux s'approprier le programme. Il semble, en effet, ne pas être en mesure de

s'approprier totalement le milieu dans lequel il évolue dans la mesure où il ne parvient pas réellement à savoir ce que les autres membres de l'équipe pensent de ses qualifications et de sa personne. On pourrait penser que son appropriation du programme demeure en quelque sorte *conditionnelle* à la réception de cette rétroaction. Si pour Edwine, la confiance et l'appropriation du programme naissent en grande partie de l'utilisation de l'appellation « ingénieur », pour Isnar, l'appropriation semble surtout attribuable à une rétroaction de la part de ses collègues. Cette rétroaction lui permettrait, en effet, de savoir s'il est *l'un des leurs*, ce qui revient à une appropriation de la part des collègues et donc à une appropriation mutuelle : ce sont *ses* collègues et il est *leur* collègue (il n'est pas seulement un stagiaire ou un parrainé).

Aussi, on constate comment Isnar décrit sa relation avec son parrain (Martin) comme étant très bonne et « normale ». Son souci de rétroaction semble donc toucher plus particulièrement les autres membres de son équipe et non pas son parrain. Bien que Martin déclare, comme on l'a vu, vouloir oublier le programme, ses interactions avec son parrainé semblent nous montrer le contraire. En effet, selon Isnar, son parrain a le souci d'expliquer, dans le cadre de son travail, les particularités du contexte canadien. Selon Isnar, Martin prend en compte les différences culturelles dans ses interactions au travail lorsqu'il doit guider son parrainé dans le travail que celui-ci doit accomplir.

Le prochain extrait, nous montre comment Ana, une parrainée du programme, a vécu une expérience qui diffère de celle d'Isnar et d'Edwine. Elle nous parle de ses

problèmes d'intégration au sein de son équipe. Regardons de plus près les extraits tirés de cet entretien et l'extrait tiré du journal de bord.

**Première entrevue avec Ana– employée dite de la diversité en novembre 2017  
(extrait 15 - journal de bord)**

*Ana ne travaille pas dans la même unité opérationnelle que Edwine et Isnar. Elle est la parrainée de Francis, que nous avons rencontré uniquement à la clôture du programme. Elle travaille comme spécialiste en informatique et ne relève pas d'Isabelle. Avant notre entretien, je me dirige vers un édifice que je ne connais pas. C'est la première fois que je me rends à cet emplacement et je suis curieuse de voir son bureau. Je contacte Ana sur son cellulaire, elle me dit qu'elle se trouve au 13<sup>e</sup> étage. Je me dirige alors vers l'ascenseur et j'observe les employés d'EBF s'activer, rentrer et sortir. Une fois arrivée sur l'étage, Ana vient m'accueillir. C'est une jeune femme mexicaine d'environ 35-40 ans. Elle est souriante et semble contente de me voir. On se salue avec une poignée de main et on se dirige ensuite vers la salle de rencontre qu'elle avait réservée. Ana est assez timide. Elle suit des cours de français et elle ne comprend pas du premier coup toutes les questions que je lui pose. Je dois aussi changer l'ordre des questions, m'adapter à son rythme et simplifier certains termes. Elle est très généreuse et me parle franchement et ouvertement de son processus d'intégration et de ce qui l'a mené à poser sa candidature pour ce poste. Vers la fin de l'entrevue, elle est triste et a les larmes aux yeux quand elle parle du chemin qu'elle a parcouru pour arriver à obtenir cet emploi. Elle semble aussi se sentir plus seule et isolée que les autres parrainés. Les*

*communications avec son parrain et ses collègues semblent limitées. Voici un extrait de cette rencontre :*

**Chercheuse :** **Que représente le programme pour vous? Qu'est-ce que le programme vous apporte?**

*Ana :* *Ce programme, c'est le meilleur pour moi. Pour commencer, avec cette entreprise ah mon dieu. (...). Pour moi, cette expérience save my life. (...) Je ne peux décrire ce que je ressens.*

**Chercheuse :** **Est-ce que vous avez eu l'occasion de parler avec ton parrain après la journée d'accueil?**

*Ana :* *Non, toute l'équipe est très occupée. C'est pas grave.*

**Chercheuse :** **Est-ce que vous avez reçu une rétroaction de la part votre parrain?**

*Ana :* *Non, je voudrais demander cela. Après un mois, je voudrais demander ça.*

**Chercheuse :** **Qu'est-ce que vous avez trouvé le plus difficile dans le cadre du programme?**

*Ana :* *Je pense que c'est difficile l'intégration. Tout le monde est occupé. Je suis seulement dans l'ordinateur. Je voudrais parler avec les collègues. Je voudrais me sentir intégrée dans le travail. Je suis très heureuse d'être ici. Je voudrais me sentir meilleure ici. (...) Je voudrais me sentir plus productive. Je suis seulement en face de l'ordinateur. J'ai déjà l'opportunité d'être ici, je voudrais en profiter.*

Dans le premier extrait de cet entretien, Ana déclare que ce programme est « le meilleur » pour elle. Toutefois, elle nous confie par la suite qu'elle éprouve certaines difficultés à s'intégrer au sein de l'équipe. Dans une perspective ventriloque, on peut dire qu'elle met en scène implicitement ses « collègues » avec qui elle aimerait communiquer davantage. Elle présente aussi certains faits: « Tout le monde est occupé. » « Je suis seulement dans l'ordinateur. », censés montrer l'importance de ses difficultés d'intégration. Elle aimerait, en effet, pouvoir communiquer aisément avec ses collègues, ce qui n'est pas le cas actuellement. Cette difficulté de communication pourrait être attribuable à une barrière de la langue, puisqu'elle ne maîtrise pas très bien la langue française. Aussi, tout comme Isnar, elle déclare vouloir obtenir une rétroaction de la part des membres de son équipe. Dans son cas, comme l'évoquera également Isabelle, l'intégration et l'appropriation du programme semblent dépendre d'une plus grande capacité à communiquer avec ses collègues, ce qui lui permettrait de se sentir plus comme une membre à part entière de son équipe de travail.

Bien qu'elle se déclare heureuse de participer à ce programme, l'appropriation semble plutôt partielle si l'on en juge ses difficultés d'intégration. Une meilleure appropriation pour cette parrainée passerait sans doute par une meilleure communication avec les membres de l'équipe ainsi qu'une rétroaction sur son travail. Ici, on a l'impression que la greffe ne prend pas totalement et que Ana souffre d'un sentiment d'aliénation, ce que confirment ses larmes à la fin de l'entretien. Elle se met, en effet, à pleurer lorsqu'elle nous raconte avoir été maintes fois découragée par ses difficultés à

communiquer en français, que ce soit durant la période de présélection ou maintenant alors qu'elle évolue au sein de sa nouvelle équipe de travail.

Nous allons maintenant analyser certains extraits de l'entretien que nous avons eu avec Isabelle, une gestionnaire qui chapeaute le projet au sein de son unité. Elle nous raconte ici comment elle a vécu la période d'intégration des parrainés. Comme nous le verrons, elle adopte un peu la même vision du programme que Martin et Dominique et confirme certaines affirmations d'Edwine.

**Première entrevue avec Isabelle– gestionnaire (novembre 2017) (extrait 16 - journal de bord)**

*La première gestionnaire que j'ai rencontrée pour cette série d'entretiens joue un rôle clé au sein du programme. Isabelle est chargée de superviser le travail des deux parrains (Martin et Dominique) et des nouveaux employés du programme de diversification (Edwine et Isnar). Je la rencontre aujourd'hui afin que l'on puisse discuter de son expérience au sein du programme. Elle vient m'accueillir à l'entrée de l'édifice et nous nous dirigeons vers son bureau. Il s'agit d'un grand bureau fermé où se trouve une petite table pour les réunions, signe qu'elle a une position importante au sein de l'entreprise. C'est une femme blanche de petite taille qui semble à première vue un peu nerveuse. Elle semble aussi un peu méfiante. Je crois que sa méfiance vient du fait que je ne suis pas une employée d'EBF et que je fais une recherche universitaire... Tout cela lui semble probablement bien étrange. Je l'ai aussi trouvée un peu méfiante dans sa manière de répondre aux questions. Quand je lui demande de décrire son rôle au sein d'EBF, elle*

*me lance un ok... (qui voulait dire ok c'est bizarre!). Elle semble se questionner sur ma démarche et sur ce que je cherche au juste. Je tente de détendre l'atmosphère en parlant un peu de température avant de rentrer dans le vif du sujet. Après vingt minutes, l'entrevue se termine et elle m'indique qu'elle a une rencontre tout de suite après. Voici un extrait de cette rencontre :*

**Chercheuse : Au niveau des pratiques de travail, est-ce qu'il y a eu des changements suite à la mise en place du programme?**

**Isabelle :** *Non, Edwine m'a amené un bon point. Je pense qu'elle a moins de misère à s'intégrer je pense qu'elle vient de l'Afrique, elle a habité en France, elle a étudié en France. Elle a travaillé en France. Elle est habituée de changer, bouger et elle a vu d'autres cultures. Elle n'a pas été toujours dans son pays et tout d'un coup parachuté ici. C'est ce qu'elle me disait l'autre fois, c'est peut-être ça qui fait qu'elle a plus de facilité à s'intégrer.*

La gestionnaire, Isabelle, confirme ce que la parrainée, Edwine, nous avait dit au sujet du sentiment d'étrangeté qu'elle vit au Canada, un sentiment qui, semble-t-il, ne constitue pas un obstacle à son intégration. Lors d'une rencontre avec la conseillère en ressources humaines, Isabelle avait d'ailleurs mentionné qu'elle anticipait, un peu comme Dominique, que l'intégration serait difficile. Le discours de Edwine l'a pourtant rassuré sur les difficultés que cette parrainée pourrait rencontrer lors de son intégration au sein de l'équipe. Isabelle met en scène dans cet extrait Edwine et surtout ce que celle-ci lui a confié au sujet de sa facilité d'intégration. Elle met donc en scène deux voix : la

sienne quand elle dit : « Non » en réponse à la question au sujet du changement au niveau des pratiques de travail, mais aussi la voix d'Edwine, en rapportant des exemples que celles-ci lui a donnés. Les exemples fournis par Edwine sont censés donner du poids à ce qui est avancé par Isabelle, autrement dit le fait qu'Edwine ne rencontre aucune difficulté d'intégration. C'est ainsi que l'appropriation du programme par la gestionnaire Isabelle semble passer ici par le fait que l'intégration des parrainés doit être une réussite pour être en mesure de dire que le programme fonctionne. Pourtant un doute subsiste quand même sur la facilité d'intégration des parrainés. On pourrait alors parler d'appropriation *conditionnelle*, comme nous le montre l'extrait suivant :

**Chercheuse : Est-ce que pour l'équipe aussi c'est facile d'intégrer ces nouvelles ressources?**

**Isabelle :** *C'est un peu plus difficile à évaluer, je te dirais. Je me suis même questionnée parce qu'ils font ce qu'ils ont à faire, ils sont à leur bureau. Je vois Isnar échanger avec Martin, qui est son parrain. Edwine justement là elle est à son bureau, mais quand je suis allée te chercher, elle était avec Dominique. Le duo fonctionne très bien. J'ai vu Isnar travailler avec un autre ingénieur. Mais de lui-même ou même Edwine d'elle-même, aller poser une question, je ne l'ai pas vu beaucoup. Puis c'est ça que je veux regarder avec eux. Des fois, c'est normal pour tout le monde, on est parfois gêné. Je vais essayer de provoquer ou demander à Dominique et Martin qu'ils les aident à jaser et échanger pour poser des questions techniques, etc.*

Comme on le constate ici, un doute semble subsister pour la gestionnaire Isabelle dans la mesure où on la voit se demander si cette facilité d'intégration est bel et bien réelle. Elle met en scène, dans cet extrait, un fait vécu relatant le manque d'interactions entre les nouveaux employés et les autres ingénieurs, ainsi que le manque d'initiative à amorcer des discussions avec ces derniers. L'évocation de ce fait vécu pourrait être interprétée comme la reconnaissance implicite de certains doutes concernant la facilité d'intégration des nouveaux arrivants. En effet, on pourrait penser que se comporter comme un ingénieur comme les autres, c'est *s'autoriser* à amorcer des échanges, une autorité que l'on ne peut s'accorder que si l'on se sent en confiance et sur un pied de relative égalité avec ses « pairs ». C'est, en effet, le propre des ingénieurs de pouvoir échanger à propos des problèmes techniques qu'ils rencontrent, mais ce « propre » ne semble pas être encore acquis par Isnar et Edwine.

L'appropriation du programme par Isabelle passerait donc par le fait qu'elle ait au moins l'impression que l'intégration des parrainés se fait sans anicroche. Nous pouvons parler ici *d'appropriation conditionnelle* dans la mesure où l'appropriation d'Isabelle semble dépendre de la réussite du processus d'intégration. Or, comme nous venons de le voir, l'intégration des parrainés dépend, selon elle, aussi de la confiance que ceux-ci ont en l'équipe et du fait qu'ils n'hésitent pas à aller vers les autres.

Comme nous le montre l'extrait suivant, elle précise pourtant que son équipe est multiculturelle et qu'elle n'a pas fait d'effort particulier pour accueillir les nouveaux employés.

**Chercheuse : Au niveau des relations de travail. Est-ce que vous voyez des changements dans votre équipe à la suite de la venue des nouveaux employés?**

**Isabelle :** *Non, ici au niveau du plancher, il y a beaucoup- Ce sont majoritairement des ingénieurs. C'est pas mal, il y a vraiment des gens de toutes nationalités.(...) des Isnar, des Litan. Dans mon équipe, j'ai un Rachid. Il y a pas eu de différence vraiment, c'est comme si j'avais accueilli des nouveaux employés. Tout simplement.*

Comme on le constate, Isabelle décrit son équipe comme une équipe composée de plusieurs nationalités, mentionnant des noms à connotation étrangère (Isnar, Litan et Rachid) afin de marquer cette diversité. Le fait d'évoquer ces multiples nationalités fait qu'Isabelle semble dire qu'il est propre à son service d'être déjà diversifié, ce qui facilite, par définition, l'intégration des nouveaux employés. D'une certaine manière, elle nous laisse entendre que l'appropriation de l'esprit du programme a déjà été opérée depuis longtemps et que l'initiative est ainsi un non-problème, en ce qui concerne son département.

Un peu plus tard dans l'entretien, elle mentionne que déterminer un statut pour ces nouveaux employés lors de leur entrée en poste a cependant été un exercice particulier. En effet, elle ne savait pas à quoi pouvait ressembler l'appellation idéale pour eux.

**Chercheuse : Lors de la formation, je me souviens que vous aviez un questionnement par rapport à la manière de présenter ces nouveaux employés. Est-**

**ce que ce sont des stagiaires ou non. Qu'en pensez-vous aujourd'hui, d'après votre expérience?**

**Isabelle :** *C'est vrai que c'était particulier au début le terme, leur statut, mais ils ont un statut d'ingénieur stagiaire ou probatoire, un ingénieur qui rentre. Je pense que c'est mieux de- À refaire, je pense qu'on l'a dit au début, c'est un programme, les gens sont ici de façon temporaire. Il vont quitter à la fin avril. Ils sont membres de l'ordre. Ils sont membres de l'ordre. Leur statut? Ce serait peut-être à ajuster ou à préciser, cela n'a pas eu d'impact. (...) J'ai même dit en réunion que c'était deux ingénieurs issus du programme, mais c'est tout.*

Comme on le constate, la figure du stagiaire refait ici surface dans le discours de cette gestionnaire. L'apparition de cette figure semble, par ailleurs, indiquer qu'il règne une certaine confusion quant à l'emploi de certaines appellations pour désigner les nouveaux venus. Comme d'autres, Isabelle doit réfléchir à la manière de nommer ces nouveaux venus dans un souci de faciliter leur accueil et intégration.

Qui plus est, Isabelle laisse entendre qu'il faudrait, lors d'une prochaine édition du programme, clarifier dès le début le statut de ces nouveaux employés avec les autres membres de l'équipe. En tant que gestionnaire responsable de l'accueil des employés, elle ne semble pas avoir, elle-même, clarifié ce statut, ce qui, selon ses dires, n'a quand même pas eu vraiment d'impacts négatifs. On pourrait penser que clarifier ce statut pourrait avoir pour effet d'accentuer les différences entre les employés dits de la diversité et les autres employés. Toutefois, elle précise que ce qui était important pour elle au tout

début, c'est de nommer les nouveaux employés de la même manière que les autres, c'est-à-dire par leur titre d'emploi plutôt que d'utiliser une nomenclature propre au programme, comme le terme « parrainés ». Dans une optique d'appropriation du programme, ce qui facilite l'appropriation à ce stade, c'est d'être en mesure d'effacer la différence plutôt que de la reconnaître.

Aussi, tout comme Dominique et Martin, Isabelle tente de ne pas faire mention du programme dans les conversations et les discussions, comme le montre l'extrait suivant :

**Chercheuse :** Est-ce que vous en parlez du programme entre gestionnaires avec les autres?

**Isabelle :** *Ça circule pas tant. Ils sont là, ils sont avec nous maintenant, ils sont de plus en plus intégrés. Ils travaillent, non? Est-ce qu'on devrait? Je sais pas peut-être, parce qu'on est en milieu de travail, en parler, mais en parler pourquoi? Je ne sais pas, je ne sais pas honnêtement. C'est sûr qu'une chose à laquelle j'essaie de faire attention par rapport à n'importe quel nouvel employé, c'est le volet intégration. Fait que ça on a une réunion, la dernière avant les fêtes la semaine prochaine, on va dîner tout le monde ensemble après je fais une rétrospective pour l'année. Là je vais en reparler, je vais parler du programme d'immigration qui nous a permis de connaître Edwine et Isnar et qui nous ont permis de bénéficier de leurs expertises dans notre équipe. Je vais en reparler dans une rétrospective annuelle que je vais faire.*

Un peu comme pour Martin (l'un des parrains), on a l'impression que Isabelle veut faire en sorte d'effacer le plus possible ce qui marquerait la différence de Isnar et Edwine par rapport aux autres ingénieurs. Autrement dit, marquer dans le discours qu'ils viennent du programme, c'est certes reconnaître leur spécificité et particularité, mais c'est aussi créer un *distinguo* entre eux et les autres, ce qui marquerait possiblement un *distinguo* possible au niveau des compétences. On sent donc que Isabelle navigue un peu entre la nécessité de reconnaître les bons côtés du programme (ce qu'elle fera à la dernière réunion de l'année dont elle parle) et la nécessité d'assurer une bonne intégration et donc une bonne appropriation, ce qui suppose, selon elle, que les différences magnifiées par le programme soient relativement effacées.

Les prochains extraits que nous allons analyser sont tirés de l'entretien que nous avons eu avec Jacques, gestionnaire et membre de l'équipe de projet.

### **Première entrevue avec Jacques– gestionnaire (décembre 2017)**

Jacques joue un rôle clé au début du projet. En guise de rappel, il est membre de l'équipe de projet et travaille étroitement avec Amélie sa subordonnée. Il est le gestionnaire responsable de l'unité censé accueillir les parrainés. Nous avons vu un peu plus tôt qu'il a participé aux rencontres de planification 1 et 2. Jacques est le gestionnaire qui semblait prôner l'efficacité au détriment de l'ouverture par rapport aux parrainés lors de la rencontre de planification 2 que nous avons analysée. Il n'est pas responsable de la supervision des dyades (parrains-parrainés), mais s'occupe plutôt de transmettre l'information nécessaire à la haute direction et de prendre certaines décisions clés. Il

nous parle ici de l'importance de l'intégration des employés dits de la diversité au sein des équipes. Juste avant, il nous explique son rôle au sein du programme.

***Chercheuse : Est-ce que tu peux m'expliquer ton rôle au sein du programme?***

***Jacques :*** *OK, ma responsabilité à moi c'est que je suis un peu le bras droit de Carole, dans les dossiers transversaux, à portée transversale, je suis un peu le chef de cabinet qui l'aide là-dedans. Étant donné que c'est la marraine (la porte-parole de l'entreprise pour le programme), elle m'a demandé de vraiment regarder pour que ça se déploie. C'est de la représenter dans ce contexte-là. J'étais là au début avec Josée et Diane pour bien comprendre, bien positionner et je suis le gestionnaire d'Amélie. C'est elle qui me faisait des retours.*

***Chercheuse : Est-ce que tu te sentais soutenu dans tes prises de décisions en lien avec le programme?***

***Jacques :*** *Honnêtement, je ne voyais pas d'enjeu. Juste à titre d'information, on a 200 postes en comblement actuellement dans l'unité. Les budgets, les ci, les ça, je ne voyais pas d'enjeu. Ce qui était l'élément important pour moi c'est de travailler avec Amélie pour s'assurer qu'avec Josée, que les gens étaient bien intégrés, qu'ils avaient des coachs, des partenaires, qu'ils avaient un bon niveau d'intégration au niveau des ressources, que les ressources étaient bien accompagnées, puis qu'on avait des bons maitres de stages entre guillemets des bons accompagnateurs.*

Dans cet extrait, Jacques explique d'abord, à notre demande, son rôle au sein du programme. Il travaille étroitement avec Carole, sa supérieure, et Amélie, sa subordonnée. Il nous explique qu'il était surtout impliqué au début de l'initiative. Il évoque une série de faits censés démontrer qu'il ne voit pas d'enjeu dans la mise en place du programme : « *Honnêtement, je ne voyais pas d'enjeu. Juste à titre d'information, on a 200 postes en comblement actuellement dans l'unité. Les budgets, les ci, les ça, je ne voyais pas d'enjeu.* » Il explique plutôt que ce qui lui importait à ce moment-là c'est l'intégration des ressources. Dans ce contexte, son principal souci lors de la phase de déploiement du projet était, selon lui, de s'assurer qu'il y ait « *un bon niveau d'intégration au niveau des ressources* ». Tout se passe donc comme si, à ce stade, l'appropriation du programme par ce gestionnaire dépendait du niveau d'intégration des employés. C'est un peu pour lui, le baromètre, permettant de mesurer le succès du programme, duquel dépendra possiblement sa propre appropriation.

Bien qu'au début, nous avons noté une forme de désappropriation du programme de la part de Jacques (*extrait 4*), il semblerait qu'on puisse maintenant parler, à ce stade, d'une *appropriation conditionnelle* dans la mesure où elle dépend donc du succès du processus d'intégration des parrainés. Alors que cette condition, lors de la réunion, semblait essentiellement relever de la compétence des personnes embauchées, on voit ici que cette question n'est pas mise de l'avant par Jacques et qu'il parle simplement d'intégration comme condition essentielle de la réussite du programme.

## **Première entrevue avec Josée– conseillère en ressources humaines en novembre 2017**

Le dernier extrait que nous allons présenter en lien avec l'accueil et l'intégration des employés dits de la diversité est tiré de l'entretien que nous avons eu avec Josée. En guise de rappel, Josée est conseillère en ressources humaines et membre de l'équipe de projet. Josée est aussi notre informante. Elle a participé à toutes les rencontres que nous avons présentées et analysées au début du chapitre. Comme nous l'avons vu plus haut, Josée défend corps et âme les intérêts du programme (ex. réunions de planification 2 et 3). Elle prône, comme nous l'avons vu, la valorisation des différences et l'ouverture. Étant donné son rôle de coordination au sein du projet, nous lui avons posé des questions à propos des types de questionnement dont les autres membres de l'organisation lui ont fait part au début du projet. Sa réponse nous laisse entrevoir que ce qui semblait difficile à saisir pour les participants, c'est de faire la distinction entre ce qui est requis pour l'accueil et l'embauche des employés participants au programme et les employés ou stagiaires typiques.

***Chercheuse : Au niveau de la compréhension du programme, quels types de questionnement les gens avaient en général ? Des questions, des choses qui n'étaient pas claires au début?***

***Josée : Oui, le premier élément c'est de distinguer ce qui a été le plus difficile à faire comprendre, qui est mon point au top de la liste pour les prochaines expériences. C'est de distinguer le rôle d'un parrain, d'un employé chargé d'équipe ou quelque chose***

*comme ça, qui accueille un nouvel employé, ou qui accueille un stagiaire, qui est donc au niveau de oui communiquer la culture de l'entreprise puis tout cela, mais qui est centré au niveau de la tâche, de celui d'un parrain ou même gestionnaire qui accueille un employé qui participe à un programme de ce type-là. C'est dans le suivi ou l'intégration culturo-professionnelle, c'est là qui est la majeure, le forté il doit être là. Moi j'assume que l'accompagnement au niveau de la tâche je ne veux pas me mêler de cela et cela fait partie de l'expérience que ces gens-là ont qui fait partie de l'accueil de n'importe quel nouvel employé et j'assume que c'est fait dans les règles de l'art. Là où le message n'a pas bien passé, ce n'est pas par mauvaise volonté des gens, c'est de comprendre vraiment et les formations étaient vouées à cela. Bon alors, là on peut se questionner est-ce que c'est comment la formation était faite? Est-ce que c'était comment c'était communiqué?*

À travers cet extrait nous pouvons voir que Josée évoque implicitement un principe de reconnaissance des différences auquel elle semble porter, par ses responsabilités, un certain attachement. L'attachement à ce principe crée les conditions d'une appropriation *inconditionnelle* du programme par Josée. Autrement dit, s'approprier ou s'adapter au programme sans poser des conditions préalables qui viennent freiner cette appropriation. Ce qui semble compter pour cette conseillère, c'est le principe de reconnaissance des différences au détriment des principes d'affaires qui peuvent créer, pour leur part, les conditions d'un certain détachement face au programme. Elle avait, comme nous nous en souvenons, évoqué ce principe de

reconnaissance des différences lors de la rencontre de planification 2 que nous avons analysée. Ici, elle réitère que l'accueil d'un employé dit de la diversité doit être différent de l'accueil d'un stagiaire et souligne encore une fois la nécessité de marquer cette différence majeure entre les deux types d'accueil. La non-reconnaissance de ces différences est, pour elle, un obstacle majeur dont les participants n'ont peut-être pas saisi l'importance.

Elle mentionne ainsi les difficultés à faire comprendre aux gestionnaires que l'objectif du programme ne peut s'aligner exclusivement avec des objectifs d'affaires, comme combler des besoins en ressources humaines. Le programme doit aussi s'aligner avec des objectifs d'intégration de la différence, ce qui semble, de son point de vue, n'avoir pas été complètement compris (elle revient beaucoup sur cette idée de « comprendre »). En termes d'appropriation, on sent donc ici, une nouvelle fois, le rôle clé qu'y joue, selon elle, la *com-préhension* du programme. Il ne peut, selon elle, y avoir appropriation véritable du programme que dans la mesure où le programme est véritablement *com-pris*, c'est-à-dire saisi dans son entièreté, ce qui ne semble pas s'être passé lors de la mise en place de cette initiative.

***Chercheuse : L'initiative a fait naître des préoccupations, questionnements. En avez-vous eu tout au long du programme?***

***Josée : J'ai eu énormément de préoccupations de mettre les gens dans un contexte où l'objectif premier était de trouver de l'huile de bras. Ce n'était pas favorable. Je trouvais***

*que ça mettait à risque la suite du programme. (...) Ça m'a fait craindre que la deuxième édition n'ait pas lieu.*

Comme dans la séquence 5 que nous avons analysée, on retrouve ici le risque d'une appropriation détournée ou usurpée du programme dans la mesure où Josée semble déplorer le fait que l'initiative se soit déployée dans un contexte où la demande en ressources humaines était très forte. Autrement dit, les travailleurs issus de la diversité ont été accueillis, selon les volontés du programme, mais sans réel souci, selon elle, pour leur situation particulière, ce qui lui a fait craindre que la deuxième édition n'aurait pas lieu, en raison sans doute de l'échec qu'un tel détournement pourrait provoquer. Tout se passe donc comme si Josée déplorait ici une certaine négligence ou irrespect vis-à-vis de l'esprit du programme, ce qui, indirectement, menace son appropriation.

Dans cette sous-section, nous avons vu, dans un premier temps, que l'appropriation semble dépendre, pour les deux gestionnaires interrogés (Isabelle et Jacques), de la manière dont ils perçoivent le processus d'intégration des parrainés. On note aussi, dans les deux cas, une appropriation *conditionnelle* qui dépend du succès du processus d'intégration. Dans un deuxième temps, pour les parrains, l'appropriation semble dépendre des relations qu'ils peuvent établir avec les parrainés ainsi que de l'expérience qui découle de l'établissement de ces nouveaux liens. Ces liens se forment principalement lorsqu'il y a reconnaissance des points de similitudes entre parrains et parrainés. On peut alors voir une certaine forme d'appropriation *mutuelle*. Cette forme d'appropriation amène aussi l'un des parrains à tenter de reproduire ce type

d'appropriation chez leurs collègues lorsqu'il parle aux autres et qu'il veut identifier la nouvelle arrivante comme semblable à eux.

On peut constater aussi une forme de *désappropriation* se manifester dans le discours d'un des parrains (Martin), une *désappropriation* que l'on peut relier au caractère tabou que revêt pour lui la mention du programme dans les discussions avec ses collègues. Nous pouvons voir aussi une certaine *désappropriation* dans le discours du parrain Dominique lorsqu'il nous parle de la formation qu'il a reçue, une formation qui selon lui a eu pour effet de trahir un peu ce qu'il a vécu dans cadre du programme. Dans un troisième temps, nous avons pu voir, dans le compte-rendu d'une des parrainées (Edwine), que son parrain a rejeté la figure du stagiaire au profit de la figure de l'ingénieur, en particulier au moment où celui-ci devait présenter la parrainée aux autres membres de l'équipe. La figure de l'ingénieur ainsi évoqué montre comment cette appellation a une certaine agentivité et donne un certain statut facilitant l'intégration des parrainés. L'entretien avec Josée nous montre une nouvelle fois comment peut se manifester l'appropriation usurpée ou détournée du programme.

Dans la sous-section suivante, nous allons analyser les extraits d'entrevues qui révèlent les principes participant à la constitution d'une certaine logique qui semble prévaloir dans le cadre du programme. L'analyse de ces extraits nous permet, en effet, d'observer l'expression implicite ou explicite de principes, valeurs et idées qui semblent animer les participants et sont donc, par définition, des objets d'attachements (Cooren, 2013). Comme nous le verrons, ces objets d'attachement semblent influencer et orienter

les actions menées lors du déploiement du programme. Nous verrons que si la conduite des participants semble, en partie, guidée par des principes auxquels ils sont attachés, cet attachement les amène aussi à se détacher d'autres principes qui comptent et ont une certaine importance pour le programme de diversification.

Nous verrons que cet attachement peut être vu comme une forme d'*appropriation* du programme par les membres de l'organisation. Nous pourrions aussi repérer une forme de *désappropriation* du programme par les membres lorsqu'on constate un attachement à des éléments quelque peu étrangers aux visées du programme.

#### **5.2.4 Discours sur les principes moraux**

Comme nous l'avons déjà vu lors de l'analyse des *rencontres de planification 1 et 3*, le programme de diversification a été conçu afin de donner une première chance aux travailleurs immigrants qualifiés, mais aussi de répondre au besoin de main-d'œuvre de l'organisation. Les prochaines analyses nous permettront de voir comment le discours des gestionnaires Isabelle, Carole et Jacques, de la conseillère Amélie et du parrain Dominique tourne autour de certains principes clés ayant, selon eux, un rôle à jouer pour la mise en place du programme de diversification.

Dans ce contexte, nous allons voir, en particulier, que ces répondants semblent s'appuyer tantôt sur des principes moraux et tantôt sur des principes d'efficacité et de performance pour justifier le bien-fondé du programme. Nous constaterons, par ailleurs,

que l'invocation de ces principes semble jouer un rôle important en ce qui a trait à l'appropriation éventuelle du programme par ces participants.

Le prochain extrait que nous allons présenter est tiré de la première entrevue que nous avons eue avec la conseillère stratégique, Amélie. Avant d'analyser les extraits tirés de cet entretien, voici un extrait du journal de bord décrivant les minutes qui ont précédé cette rencontre.

**Première entrevue Amélie – conseillère stratégique en octobre 2017(extrait journal de bord)**

*J'ai eu ma première entrevue hier avec Amélie, la conseillère stratégique, impliquée dans le projet. Amélie s'occupe du projet au sein d'une des deux unités opérationnelles. Elle fait le relais d'information entre l'équipe de projet, les gestionnaires et la haute gestion, ce qui l'amène à communiquer régulièrement avec le gestionnaire de son unité. Elle prépare aussi différents rapports en lien avec le projet pour la haute gestion. Son supérieur immédiat, c'est Jacques, qui a été le premier à lui parler du projet. J'arrive exactement à l'heure pour mon entretien avec elle. C'est la première fois que je vais à EBF sans être escorté de mon informante, Josée. Cette nouvelle autonomie me permet d'avoir un peu plus de latitude pour rencontrer les membres de l'organisation. Je peux, par exemple, directement communiquer avec les membres de l'organisation sans passer par elle. Je me rends donc au bureau d'Amélie de manière autonome. Une fois sur place, je l'appelle sur son cellulaire et elle vient me chercher peu de temps après. Elle me demande alors si c'est la première fois que je viens à son bureau, ce à quoi je réponds*

*par l'affirmative. Elle marche d'un pas rapide et s'arrête de temps en temps pour regarder s'il y a un bureau vacant qui pourrait nous servir de lieu de rencontre. Je lui emboîte le pas, mais j'ai un peu de difficulté à suivre la cadence. Au passage, Amélie s'adresse à une collègue de travail qui lui confirme qu'elle sera absente demain. Elle met rapidement fin à la discussion avec sa collègue et continue à marcher en direction des salles de réunions. Elle s'arrête devant le bureau de Jacques pour voir s'il est là. Elle aimerait qu'il me confirme s'il sera possible pour moi de rencontrer Carole, la porte-parole du projet, pour un entretien dans le cadre du programme. Comme il n'est pas à son bureau, elle se dirige vers un bureau vide pour que l'on puisse finalement réaliser l'entretien. Amélie me fait entrer dans un bureau qui est vacant depuis plusieurs mois déjà. Elle me semble un peu nerveuse. C'est ma première entrevue dans le cadre du programme et je dois moi-même laisser transparaître une certaine nervosité. Je me demande quelle est la meilleure manière de procéder pour la mettre en confiance. Voici un extrait du début de cet entretien :*

**Chercheuse : Comment décrirais-tu en quelques mots le programme de parrainage professionnel?**

*Amélie : Je pense que c'est assez simple le programme de parrainage professionnel, c'est un programme un peu d'une première chance, fait que c'est d'offrir à des travailleurs issus de l'immigration une première chance d'emploi au Canada pour assurer une intégration sociale et de ces personnes-là et dans le milieu du travail canadien, donc pour moi c'est vraiment ça, la mission du programme. C'est d'une durée,*

*je peux aller dans les détails techniques de la chose, c'est d'une durée de six mois, pour moi c'est important aussi. C'est un programme qui est important pour ces travailleurs-là, c'est un programme qui est important pour les travailleurs chez nous, ça ouvre à une certaine culture, à une certaine différence, on le sait au sein de l'entreprise, ce n'est pas nécessairement un milieu qui est hyper multiculturel et qui est simple d'entrer ou quoi que ce soit, ce qui fait qu'y a souvent une barrière à l'entrée pour ce genre de travailleur là. Je crois que c'est un programme aussi qui vise à s'enrichir des deux côtés, donc je pense que c'est très important de le cadrer de cette manière-là.*

Cet extrait nous montre la conseillère, Amélie, marquant implicitement un attachement à un principe que l'on pourrait résumer de la manière suivante : « donner la chance au coureur » et dont le programme en est, en quelque sorte, l'incarnation. Dans ce contexte, l'initiative, selon elle, permet à EBF de donner une chance aux travailleurs issus de la diversité afin que ces derniers puissent éventuellement s'intégrer non seulement socialement (Amélie parle, en effet, explicitement d'« intégration sociale »), mais aussi au niveau « du milieu du travail canadien ». La dimension altruiste du programme est donc ici mise de l'avant dans la mesure où celui-ci est présenté comme essentiellement mû par le désir d'assurer une intégration des immigrants à la société et au monde du travail.

On note, par ailleurs, comment Amélie en profite pour parler de la durée du programme, une durée de six mois à laquelle elle marque également son attachement (« *c'est d'une durée de six mois, pour moi c'est important aussi* »), ce qui vise sans doute

à montrer le caractère sérieux de l'initiative. D'un point de vue ventriloque, cette durée est donc censée parler d'elle-même en montrant qu'il ne s'agit pas simplement d'un programme de courte durée, destiné essentiellement à faire bien paraître l'entreprise, mais bien d'une initiative qui vise à accomplir, dans le temps, les visées qu'elle s'est données, à savoir aider ces immigrants à s'intégrer dans la société québécoise et dans le monde du travail.

Aussi, elle reconnaît que l'organisation dans laquelle elle se trouve est plutôt homogène, « *ce n'est pas un milieu qui est hyper multiculturel* » et il y a le besoin de s'ouvrir « *à une certaine différence* ». Elle semble donc ici démontrer un certain attachement à l'ouverture sur les autres cultures, une ouverture que « les travailleurs chez nous » devraient, selon elle, acquérir. L'initiative de diversité répond à cette nécessité d'ouverture, une nécessité qui requiert donc son implantation. Cet attachement qui semble l'animer est d'ailleurs présenté comme ce qui permettrait de lutter contre une certaine fermeture à la différence qui semble être, de facto, le cas dans l'entreprise (« y a souvent une barrière à l'entrée pour ce genre de travailleur là »).

On peut voir également, vers la fin de sa réponse, une forme d'attachement au principe de mutualité par lequel autant l'entreprise que les travailleurs pourraient bénéficier d'un tel programme. L'entreprise bénéficie de l'échange dans la mesure où celle-ci devient plus ouverte à la différence (en particulier au niveau des travailleurs déjà présents dans l'entreprise) et les immigrants en bénéficient également en ayant ainsi une expérience de travail leur permettant d'intégrer la société québécoise dans de meilleures

conditions. Ces différentes formes d'attachement permettent ainsi une certaine forme d'appropriation du programme par cette conseillère. Cette appropriation a lieu, on le voit, dans la mesure où le programme lui semble justement *approprié* pour répondre à des valeurs et principes (altruisme, ouverture, échange, bénéfiques) qui sont présentés comme importants pour elle. Cette appropriation laisse sous-entendre l'anticipation d'un changement dans les valeurs et pratiques de l'entreprise.

Nous avons aussi demandé à Amélie de nous décrire les avantages du programme de parrainage professionnel. Sa réponse nous permet de montrer que la mise en place du programme se trouve confrontée à la coexistence de principes moraux et d'impératifs d'efficacité.

#### **Première entrevue Amélie (suite) – conseillère stratégique en octobre 2017**

**Chercheuse : Quels sont les avantages du programme de parrainage professionnel?**

*Amélie : Je pense que d'abord que EBF doit faire partie de ce genre de programme là, parce que ça fait partie de son rôle social. On est une entreprise parapublique, pour moi c'est clair qu'EBF doit être dans ce type de programme parce qu'on est les premiers qui doivent donner l'exemple. Ok, on n'est pas en entreprise privée ou quoi que ce soit, mais pour moi ça rentre dans la mission de base d'EBF. C'est son rôle social à EBF. Au niveau des avantages, je crois qu'il y a beaucoup d'avantages à avoir ce genre de programme là. Oui, c'est beaucoup d'effort, mais je pense qu'il y a des retombés positives parce que c'est souvent des travailleurs qui ont des compétences, qui ont ci,*

*qui ont ça, c'est des gens qui vont pouvoir assurer une relève pour demain, etc. Je pense que bien exploité, ce genre de programme là peut facilement devenir une porte d'entrée et une porte de secours, une façon de pallier les différentes problématiques que l'on a actuellement. Par exemple, aller à la retraite, les gens, on les remplace à la dernière minute, pourquoi on ne pourrait pas faire passer des gens de ce programme-là, puis les faire appuyer qui part à la retraite... assurer une relève, des retraités des gens qui partent, on a beaucoup d'avantages (...) on a une possibilité de partir, mais de revenir, etc. Il y a beaucoup de mouvement de personnel, ça permet de s'ouvrir, des fois aussi c'est des opportunités, ces gens-là arrivent avec une culture qui est différente de la nôtre. Ils peuvent nous aider dans notre évolution.*

Dans la première partie de sa réponse, nous pouvons voir la conseillère insister sur le fait que ce programme est utile et légitime puisqu'il ferait partie, en quelque sorte, du rôle social de l'entreprise. Pour elle, le caractère parapublic de l'organisation requiert a priori que cette dernière participe activement à la vie en société en facilitant l'intégration à l'emploi pour les travailleurs étrangers. Lorsqu'elle déclare, « *On est une entreprise parapublique, pour moi c'est clair qu'EBF doit être dans ce type de programme parce qu'on est les premiers qui doivent donner l'exemple* », on sent clairement que cette obligation découle du fait que l'organisation est a priori moins exclusivement tenue par des impératifs de compétitivité et qu'elle se doit donc d'être à l'avant-garde de programmes qui ne relèvent pas purement de cette logique de productivité.

D'un point de vue ventriloque, on peut donc voir comment ce caractère public de l'entreprise est ici présenté par Amélie comme *dictant*, en quelque sorte, la nécessité de s'engager dans cette initiative. Cependant, son intervention laisse entendre également que le programme peut aussi s'aligner sur des objectifs opérationnels et permettre de résoudre certains problèmes que rencontre l'entreprise, comme par exemple, les problèmes de départ à la retraite. On voit bien que les principes d'efficacité et les principes moraux agissent dans son cas comme des « objets d'attachement » dans un contexte où l'organisation cherche à valoriser les différences culturelles et favoriser l'inclusion tout en demeurant mue par des principes d'efficacité et d'opérationnalité.

Le principe d'efficacité rappelle que le programme doit permettre de résoudre certains problèmes organisationnels alors que les principes moraux rappellent plutôt que le programme doit permettre de résoudre des enjeux de justice sociale en ce qui a trait à une plus grande diversité ethnoculturelle au sein des entreprises. Elle mentionne d'ailleurs que « *ces gens-là arrivent avec une culture qui est différente de la nôtre. Ils peuvent nous aider dans notre évolution* ». Pour elle, on constate que ces deux principes n'apparaissent pas a priori incompatibles, bien au contraire.

Dans le prochain extrait d'entrevue, nous demandons à Dominique (le parrain), tout comme nous l'avons fait pour Amélie, de décrire avec ses mots ce qu'est le programme de parrainage professionnel. Nous verrons que Dominique mentionne, lui aussi, le principe altruiste consistant à offrir une première chance aux travailleurs issus

de l'immigration. Bien qu'il ne travaille pas directement avec Amélie, ils tiennent ainsi sensiblement le même discours.

**Première entrevue avec Dominique (suite) – parrain accompagnateur en novembre 2017**

**Chercheuse : Comment décrirais-tu en quelques mots le programme de parrainage professionnel?**

**Dominique :** *La valeur du programme est sur le fait qu'on donne une chance à quelqu'un. (...) Il me semble que j'aurais un plus grand sentiment de frustration s'il n'y avait pas le programme et le volet humain qui vient compenser. Donner une chance à quelqu'un qui est compétent et qui devrait pouvoir travailler dans son domaine au Canada, ça vient compenser le fait que je pourrais me sentir un peu moins engagé en sachant que la personne s'en va. »*

Tout comme Amélie, pour Dominique, le volet « humain » du programme semble revêtir une grande importance. Aux dires de cet employé, le fait de donner une chance aux travailleurs issus de la diversité vient compenser le temps et l'énergie qu'il va déployer pour la formation et l'encadrement de ces nouveaux employés, qui ne resteront a priori que six mois. Deux logiques sont donc, en quelque sorte, en tension dans sa réponse dans la mesure où le caractère temporaire du séjour de l'immigrant pourrait a priori créer un sentiment de frustration chez Dominique (autrement dit, le sentiment de s'investir dans la formation d'une personne pour finalement la voir partir au bout de six

mois et ne pas voir les bénéfices de cette formation pour le service et EBF). Cependant, c'est le principe altruistique de « laisser la chance au coureur » qui semble l'emporter ici.

Alors que l'absence de bénéfices directs pour Dominique et son entreprise dicterait a priori de se « *sentir un peu moins engagé en sachant que la personne s'en va.* », l'idée que la personne, grâce à ce programme, « devrait pouvoir travailler dans son domaine au Canada » l'emporte finalement et donne un sens à l'initiative. Ce parrain résout donc une tension en privilégiant l'altruisme par rapport au bénéfice personnel et à court terme, ce qui vient a priori jouer sur l'engagement de cet employé envers le programme. Nous pourrions voir aussi cet engagement comme une forme d'appropriation. S'approprier le programme, c'est ici se focaliser sur le fait que l'initiative répond à un objectif altruiste qui l'emporte sur tous les inconvénients possibles.

Nous avons aussi demandé à Dominique de décrire les motivations qui poussent, selon lui, l'entreprise à s'engager dans un tel programme. Sa réponse nous permet de voir que, tout comme Amélie, il insiste sur le rôle social de l'entreprise, comme nous pouvons le voir dans le prochain extrait.

**Première entrevue avec Dominique (suite) – parrain accompagnateur en novembre 2017**

**Chercheuse : Quelles sont les motivations qui poussent l'entreprise à s'engager dans un programme comme celui-là?**

**Dominique :** *Je pense que d'abord l'entreprise doit faire partie de ce genre de programme là, parce que ça fait partie de son rôle social. On est une entreprise parapublique, pour moi c'est clair que l'entreprise doit être dans ce type de programme parce qu'on est les premiers qui doivent donner l'exemple.*

Tout comme Amélie, Dominique reconnaît que l'organisation, par son caractère parapublic, a un rôle social à remplir et qu'elle doit ajouter à ses impératifs de compétitivité la diversité et l'inclusion. L'organisation aurait donc un certain devoir d'encourager la mise en place d'un programme qui vise à valoriser la diversité, étant donné la place spéciale que cette entreprise occupe, selon Dominique, dans l'écosystème des organisations québécoises. En termes ventriloques, la dimension parapublique de l'entreprise dicterait donc, en quelque sorte, l'engagement de sa direction et de ses employés vis-à-vis de ce programme.

Le prochain extrait que nous allons analyser est tiré de l'entretien que nous avons eu avec Jacques, le gestionnaire qui est aussi membre de l'équipe de projet. Nous lui avons aussi demandé de décrire le programme de parrainage dans ses propres mots. Nous allons ici aussi constater l'évocation de principes moraux. Lors des rencontres de

planification (extrait 4 – rencontre de planification 2), ces principes ne semblaient cependant pas faire l'objet d'un attachement par Jacques. On voit maintenant une certaine reconnaissance de ces principes pour la bonne marche du programme. Voici ce que nous avons retenu de cet entretien :

**Première entrevue avec Jacques (suite) gestionnaire en décembre 2017**

***Chercheuse : Comment décririez-vous le programme de parrainage dans vos mots?***

***Jacques :*** *C'est offrir l'opportunité à des gens qui ont l'expérience et la formation dans leur pays et arrivent au Canada et qui sont en recherche d'emploi puis EBF offre l'opportunité de faire un programme d'accueil, de parrainage et d'emploi pas garanti, mais quasi garanti dans l'organisation. (...). Pour moi, c'est un programme à deux niveaux : un programme aussi d'intégration pour la personne et un programme aussi d'intégration pour nos gens à favoriser, à développer puis à comprendre la valeur que la diversité pourrait apporter puis tout cela. C'est un programme à deux niveaux, les gens qui arrivent apprennent de l'organisation, y apportent leurs compétences, y apportent et leurs expériences, puis pour notre groupe ici au niveau de la diversité, on a du chemin à faire, de belles initiatives qui vont faire en sorte que les parrains et les équipes de travail puissent s'habituer à faire cela. Dans notre unité c'est un peu moins pire, notre taux de diversité notre niveau est plus élevé, c'est moins un choc culturel.*

Nous pouvons voir dans cet extrait que Jacques perçoit le programme comme une initiative à deux volets. Il y a tout d'abord l'intégration des personnes immigrantes,

comme nous l'avons vu plus haut, autrement dit, la dimension altruiste du programme, mais aussi une valeur ajoutée pour les membres de l'organisation. En effet, ceux-ci peuvent apprendre à favoriser et à comprendre la valeur de la diversité. Ainsi, on peut voir, tout comme pour Amélie, sa subordonnée, une forme d'attachement au principe de réciprocité par lequel autant l'entreprise que les travailleurs pourraient a priori bénéficier du programme.

Cette manière de concevoir le programme permet, à première vue, à Jacques de s'approprier le programme puisqu'il reconnaît ici son importance pour répondre à des objectifs altruistes, mais aussi pour s'ouvrir aux autres cultures, comme l'avait aussi mentionné Amélie. Il mentionne tout de même que « *Dans notre unité c'est un peu moins pire, notre taux de diversité notre niveau est plus élevé, c'est moins un choc culturel* ». Ceci laisse donc sous-entendre que cette ouverture n'est peut-être pas totalement requise puisqu'elle est déjà en partie acquise.

L'analyse des principes moraux nous permet de repérer dans le discours d'Amélie, Dominique et Jacques différentes formes d'attachement à des figures (*altruisme, ouverture, échange, donner une première chance*). Ces figures dont le programme se veut en quelque sorte l'incarnation montrent l'importance de la dimension altruiste du programme. Si certains ont donné une grande place au volet « humain » qui se reflète dans l'évocation de principes moraux, pour d'autres, ce sont plutôt les principes d'efficacité et de performance que l'on devrait prioriser dans ce contexte. C'est ce que nous verrons dans la sous-section suivante.

### **5.2.5 Discours sur les principes d'affaires**

Pour d'autres employés, le programme est vu comme une manière de répondre à certains impératifs d'affaires. Certains employés s'appuient d'ailleurs majoritairement sur des principes d'efficacité économique (*business case*) pour justifier le bien-fondé du programme. Nous allons présenter un extrait de la première rencontre que nous avons eu avec Isabelle. En guise de rappel, nous avons rencontré cette gestionnaire au mois de novembre 2017 et nous avons déjà analysé des éléments de ses réponses dans la section précédente (5.2.3).

#### **Première entrevue avec Isabelle (suite)– gestionnaire (novembre 2017)**

***Chercheuse : Comment ça se passe jusqu'à maintenant avec les nouveaux employés que vous avez accueillis dans le cadre du programme?***

***Isabelle : Isnar amène sa tablette. Il fait des recherches parce que, en fait c'est pas tout à fait les mêmes conversions, les mêmes termes dans son pays qu'ici (...). J'ai un doute, l'objectif c'est vraiment de les former, mais à un moment donné, il faut leur donner un mandat, des projets, il faut qu'ils embarquent dans le travail aussi.***

Dans sa réponse, on constate que cette gestionnaire nous parle d'un doute qu'elle ressent par rapport aux compétences de l'employé dit de la diversité qu'elle a sous sa supervision. Nous pouvons donc voir ici un certain attachement au principe d'efficacité, lequel exigerait, en effet, que les employés soient en mesure « d'embarquer » dans le travail, autrement dit d'accomplir aisément les tâches demandées. Dans sa réponse, on

sent donc une tension entre l'objectif du programme qui est « vraiment de les former » et la nécessité de « leur donner un mandat, des projets ».

Tout se passe donc comme si elle ne parvenait pas à régler cette tension (d'où le doute dont elle parle) dans la mesure où les objectifs d'affaires semblent a priori aussi importants que les impératifs du programme et que les deux n'apparaissent pas, pour l'instant, tout à fait compatibles. Le programme prône, en effet, une certaine tolérance et demande ainsi aux gestionnaires d'accorder plus de temps aux nouveaux employés pour s'adapter. Pour certains gestionnaires, ce qui est aussi très important (voire plus important), c'est le fait que les employés devront plus tôt que tard faire leurs preuves en ayant un projet ou un mandat précis. On constate donc une *appropriation conditionnelle* du programme puisque celui-ci soulève chez cette gestionnaire certaines préoccupations liées au principe d'efficacité. Il semble que pour ce gestionnaire, il ne peut vraiment y avoir appropriation qu'à la condition qu'une certaine compétence existe du côté de l'immigrant et que cette compétence puisse être mobilisée dans un souci d'efficacité.

La dépendance envers la logique du « *business case* » pourrait donc expliquer en partie la naissance de ces préoccupations. En effet, cette logique veut que la diversité soit associée à une plus grande performance des membres au sein de l'entreprise. Or, comme nous le montre cet extrait, cette plus grande performance n'est pas garantie dans le cadre d'un programme comme celui-là.

Dans le prochain extrait, nous pouvons voir deux autres gestionnaires évoquer implicitement le principe d'efficacité. Ce principe est lié à l'idée d'embaucher des

employés compétents capables de faire le travail demandé. Le premier extrait est tiré de l'entretien que nous avons eu avec Carole, une autre gestionnaire impliquée dans le projet, à titre de porte-parole officiel du programme. Cet entretien a eu lieu au mois de décembre 2017 :

**Première entrevue avec Carole gestionnaire (décembre 2017)- (extrait journal de bord)**

*Aujourd'hui, j'ai eu mon entretien avec Carole, membre de la haute direction prenant certaines décisions clés relatives au projet. Contrairement aux autres entretiens, celui-ci a été plus difficile à obtenir. Disons qu'il y a plusieurs personnes qui sont responsables de l'agenda de Carole et qui filtrent ses messages. C'en est ainsi avec les membres de la haute direction de cette entreprise, puisque leur temps est compté. C'est dans cette optique que la secrétaire de Carole m'a posé toute une série de questions pour savoir pourquoi je désirais tant cet entretien. Sa secrétaire me demandait pourquoi Carole ne pouvait pas déléguer cette tâche à un subordonné susceptible de me renseigner sur le projet. J'insistais sur le fait que je voulais vraiment comprendre l'expérience de Carole au sein du programme. Il ne s'agissait pas d'une entrevue servant à promouvoir le projet, mais plutôt d'un entretien de recherche sur le vécu de Carole dans le cadre du programme. J'ai dû vaincre encore quelques réticences, mais finalement, après l'intervention de mon informante (qui a dû expliquer de nouveau ma requête et l'objectif de cette rencontre), il a été possible pour moi d'obtenir ce rendez-vous. Carole possède un bureau gigantesque au sein de l'entreprise, ainsi qu'une petite*

*table pour les réunions improvisées. Avant d'atteindre son bureau, on doit passer par le bureau de sa secrétaire. Celle-ci me demande si je veux un café, de l'eau ou du thé. Bref, j'ai le droit à un accueil assez chaleureux. Je me sens comme si j'avais réussi à franchir les portes d'une forteresse. Carole m'accueille avec un grand sourire. C'est une femme, je dirais dans la mi-cinquantaine qui me dira, lors de l'entretien, être d'origine italienne. Elle racontera aussi avoir toujours été sensible aux questions de diversité en raison de son bagage culturel. Elle dit provenir d'un milieu anglophone où elle a côtoyé des gens ayant des bagages culturels différents. C'est une femme avec un bon sens de l'humour très joviale. Elle est assez décontractée pour l'entretien et ne porte pas d'habit formel. Elle a les cheveux poivre et sel qui lui arrivent en haut des épaules. Elle porte des petites lunettes et elle est plutôt du type extraverti. Après quelques minutes d'entretien, je lui pose la question suivante :*

**Chercheuse : Avez-vous senti de la résistance face au programme de la part des membres de votre équipe?**

*Carole : Je n'ai jamais senti cela. Quand j'en parle avec mes collègues, il y a avait toujours une ouverture. Les gens avaient quand même la préoccupation de dire qu'ils ne voulaient pas que la diversité soit le seul critère, c'est toujours l'inquiétude, oui la diversité, mais à compétence égale. Il faut que les personnes aient les compétences nécessaires pour faire des tâches qu'on demande.*

**Chercheuse : Quels types de préoccupations aviez-vous au tout début de l'aventure?**

**Carole :** *Mais je voulais savoir comment le programme était pour fonctionner et est-ce qu'il y avait un « fit » entre ce programme-là et le fonctionnement de mes équipes. Est-ce que j'étais capable autrement dit d'intégrer ce programme-là aisément dans mes opérations et le faire vivre. Parce que si tu es obligée de mettre 10 personnes manuellement à côté pour faire vivre le programme, ce n'est pas efficient.*

Comme on le constate, cette gestionnaire se fait la porte-parole de l'ouverture de ses collègues, mais aussi d'une préoccupation dont ils lui ont fait part. Comme elle le précise, les gestionnaires de son équipe ne veulent pas, en effet, que la diversité soit définie comme le seul critère d'embauche. Elle mentionne, à ce propos, que « *c'est toujours l'inquiétude* », ce qui laisse sous-entendre que ce n'est pas la première fois qu'elle entend ce type de préoccupations de leur bouche. Elle semble d'ailleurs, elle-même, partager les mêmes préoccupations lorsqu'elle mentionne qu'il est important « *que les personnes aient les compétences nécessaires pour faire des tâches qu'on demande* ».

La mise en scène des préoccupations des membres de son équipe et en fin de compte de ses propres préoccupations face au programme montre, là aussi, un certain attachement au principe d'efficacité. Ce principe dicterait, en quelque sorte, une certaine ligne de conduite à respecter. Cet attachement crée, une nouvelle fois, les conditions d'une forme d'appropriation conditionnelle dans la mesure où ces gestionnaires se questionnent sur l'impact que pourrait avoir le programme sur l'efficacité de leurs opérations, un principe évidemment très important à leurs yeux. Cette conditionnalité

crée ainsi la possibilité d'un certain détachement vis-à-vis du principe moral d'ouverture également mis en scène.

Tout porte ainsi à croire que les principes moraux ne devraient pas ici outrepasser le fait que les employés doivent avant tout être compétents, dans la mesure où l'organisation se doit de maintenir une certaine efficacité dans ses opérations. En définitive, l'appropriation du programme dépend de l'alignement entre les objectifs opérationnels et les objectifs du programme. C'est donc ce principe d'efficacité qui semble compter le plus, l'ouverture n'étant possible et acceptée que si ce principe, lié aux compétences des nouveaux employés, est respecté.

Dans le prochain extrait, nous pouvons voir le gestionnaire Jacques évoquer, lui aussi, l'importance des compétences. Cet entretien a eu lieu au mois de décembre 2017 :

**Première entrevue avec Jacques (suite) gestionnaire en décembre 2017 (suite)**

*Chercheuse : Je sais que tu avais une préoccupation au début au niveau de pouvoir engager des gens qui sont compétents et qui sont capables de s'intégrer. Je crois que cela avait soulevé pas mal de questionnements en réunion. Après coup, si tu réfléchis à tous ces éléments-là, est-ce que tu peux m'en parler un peu.*

*Jacques : Moi ma préoccupation, il faut se dire les vraies choses, si c'est des gens, des nouveaux arrivants avec la formation et l'expérience, c'est une chose. Mais si c'est faire des stages universitaires, on en a énormément à EBF. Alors c'est juste trouver la forme. Moi je trouvais cela intéressant qu'on dise qu'il y a des gens qui rentrent de pays*

*étrangers qui arrivent ici au Canada qui n'ont pas l'expérience, pas la formation et qui veulent venir passer deux trois semaines à EBF pour comprendre c'est quoi notre entreprise, good je suis super ouvert à cela. C'est juste s'assurer qu'on ait la forme. Parce que moi si je vais voir les gestionnaires puis je dis qu'ils doivent accueillir quelqu'un puis on dit qu'il faut qu'il a la formation et l'expérience, mais on va s'assurer qu'il est la formation et l'expérience. Si c'est une autre forme de stage, puis dire : « non c'est plus un stage d'accueil, d'intégration et de compréhension d'une organisation canadienne ». Excellent good. On pourrait rentrer une dizaine, une quinzaine de personnes comme cela.*

Dans cet extrait, on voit ainsi Jacques insister sur la nécessité de trouver la bonne formule pour le programme. Il ne semble pas, à première vue, convaincu de ce qu'il appelle la « forme » actuelle du programme. Même s'il ne le dit pas explicitement, on sent que, selon lui, cette forme, c'est-à-dire un mandat de 27 semaines octroyé à des travailleurs ayant déjà acquis une certaine expérience de travail, ne facilite pas la formation d'un grand bassin de candidats. Voilà comment, un peu plus loin, il définit la formule actuelle du programme :

***Chercheuse : Comment tu définirais la forme actuelle?***

***Jacques :*** *C'est une des bonnes formes à faire. De dire que les gens que c'est les personnes qui ont la formation et l'expérience dans leur pays puis qui arrivent au Québec, c'est une forme intéressante. Mais moi je pense que si on voulait vraiment faire des bons dossiers de diversité, on pourrait avoir d'autres formes. Des étudiants*

*étrangers qui arrivent et qui veulent comprendre c'est quoi le marché du travail et qui veulent comprendre la culture et viennent passer un trois semaines et quatre semaines dans nos bureaux. C'est une belle forme intéressante pour accueillir la diversité aussi. Il y a différentes autres formes. Celle qui est là avec formation et expérience, elle est intéressante, mais plus compliquée, parce que le tri, le bassin est moins grand de gens pour toutes les raisons du monde. Les gens qui sont hyper formés et hyper scolarisés et une grande expérience n'ont pas besoin du programme, parce qu'on est en pénurie à EBF. Ils n'ont pas besoin du programme, il rentre et il se trouve une job. Donc ça ne marche pas, c'est pour cela que c'est très ciblé, le potentiel vraiment comme action de diversité est plus petit. C'est pour cela qu'il n'y en a pas énormément dans l'organisation. Je ne sais pas j'en ai trois et on part vers un nouveau cycle. C'est plus difficile, les gens qui sont très expérimentés, francophones, ils n'ont pas besoin du programme, ils vont rentrer dans les entreprises.*

Même si Jacques déclare trouver la forme actuelle intéressante, on constate qu'il veut aussi mettre de l'avant l'idée de la changer parce qu'elle est plus « compliquée » et qu'au final le bassin de candidats est moins grand. Il explique que les travailleurs visés par le programme n'ont, paradoxalement, nul besoin du programme pour se trouver un emploi. En effet, pour ce gestionnaire « *les gens qui sont très expérimentés, francophones, ils n'ont pas besoin du programme, ils vont rentrer dans les entreprises* ». C'est pour cette raison que selon lui, l'entreprise n'a pas pu recruter plus que trois employés qualifiés.

On peut penser que Jacques préconise, dans sa manière de décrire la forme actuelle du programme, une perspective de type *colorblind*, une perspective qu'il semblait déjà adopter lors des rencontres de planification (2 et 3). Comme nous l'avons vu au *chapitre 2*, une initiative de type colorblindness est généralement fondée sur les idéaux de méritocratie et d'égalité (Jansen *et al.*, 2016). D'où la difficulté de s'appropriier le programme dans sa forme actuelle, car celui-ci met en relief les difficultés que peuvent rencontrer les travailleurs immigrants, difficultés qui ne relèvent pas obligatoirement du domaine des compétences.

Nous voyons encore une fois que dans la mesure où cette initiative changerait littéralement de forme, Jacques pourrait se l'appropriier, mais en transformant radicalement la raison d'être de l'initiative. Il explique d'ailleurs dans le prochain extrait que ce programme est plus difficile à vendre qu'un programme où l'on va uniquement chercher des travailleurs immigrants n'ayant pas d'expérience de travail en tant que professionnel. Nous lui avons demandé s'il avait eu écho que ce programme était difficile à vendre à l'interne.

***Chercheuse : Au niveau du programme, Amélie m'a dit que le programme était difficile à vendre à l'interne aux gestionnaires, est-ce que tu as eu les mêmes échos?***

***Jacques : C'est plus facile à vendre et plus facile à expliquer. Tu ne peux pas mettre trop de visibilité là-dessus. Là tu dis à quelqu'un qu'il a la formation et l'expérience dans son pays. Là, le monde te regarde : « Pourquoi il ne se trouve pas une job ? » C'est plus difficile un petit peu par rapport à cela. C'est très niche.***

Comme on le sait, le type de programme que veut mettre en place l'entreprise met l'emphase sur le fait que l'on veut non seulement donner une première chance aux travailleurs immigrants, mais surtout aux travailleurs ayant une formation et une expérience de travail professionnelle. Jacques explique cependant que dans ce contexte, il lui est difficile d'expliquer à ses collègues pourquoi des travailleurs qualifiés et compétents doivent passer par ce programme pour se trouver du travail. On le voit ainsi ventriloquer ses collègues de travail lorsqu'il leur fait dire : « *Pourquoi il ne se trouve pas de job?* »

Jacques semble trouver difficile de répondre à cette question. Tout porte donc à croire que ce programme semble parfois difficile à expliquer dans la mesure où il amène inévitablement à parler de différences culturelles et possiblement des enjeux de discrimination positive qui y sont parfois rattachés. En termes d'appropriation, on voit donc comment le programme semble faire l'objet d'une certaine résistance, les employés faisant ici valoir l'équité face à la compétence. La logique serait la suivante : à compétence égale, pourquoi devrions-nous offrir à cette personne un programme spécial, vu qu'elle trouverait sans problème du travail, étant donné le manque de main-d'œuvre actuel? Si ce programme existe, c'est donc qu'il y a un problème a priori au niveau de leurs compétences, ce qui est a priori inacceptable.

En bref, nous avons pu identifier des principes d'affaires qui émanent des discours des gestionnaires. Nous avons repéré les principes d'efficacité et de performance, principes qui entrent en tension avec les principes moraux que nous avons

identifiés plus haut. On retrouve ainsi une tension palpable entre la dimension altruiste du programme qui s'incarne dans les principes moraux évoqués par certains participants (Amélie, Dominique et Jacques) et l'impératif d'efficacité, propre à toute entreprise. La mise en scène des préoccupations des membres de l'équipe de Carole nous montre que ces principes sont des objets d'attachement qui influencent la mise en place et l'appropriation du programme par les membres de l'organisation. Cet attachement crée, les conditions d'une forme d'appropriation *conditionnelle* dans la mesure où ces gestionnaires se questionnent sur l'impact que pourrait avoir le programme sur l'efficacité des opérations. Lorsque les conditions d'efficacité et de compétence ne semblent pas au rendez-vous, une désappropriation est alors possible.

### 5.2.6 Synthèse

En somme, l'analyse de la phase de déploiement nous montre, d'une part, comment certaines pratiques sont perçues comme s'écartant ou, au contraire, se rapprochant de ce qui est considéré comme *approprié* de faire dans le cadre de ce programme, cet écartement ou ce rapprochement étant, bien entendu, l'objet de négociations. On voit donc comment l'appropriation d'un programme peut créer des pratiques jugées appropriées (faire fi des tests psychométriques) censées aller dans le sens dudit programme et des pratiques jugées inappropriées (faire passer les tests psychométriques, par exemple) censées lui faire obstacle.

D'autre part, l'analyse de la première série d'entretiens nous montre l'existence d'une forme d'appropriation *conditionnelle* qui dépend du succès du processus

d'intégration. Aussi, nous avons pu identifier une forme d'appropriation *mutuelle* qui se manifeste lors de l'établissement de relations de proximité entre parrains et parrainé. De plus, nous pouvons voir une forme *désappropriation* qui tire son origine des diverses formes d'attachement (les principes moraux vs. les principes d'affaires) que nous avons repérées. Enfin, l'analyse nous montre également une mise en tension entre les principes moraux et les principes d'affaires évoqués par les participants. Cette tension prend aussi la forme d'une appropriation *conditionnelle* du programme par les gestionnaires, ces derniers ayant tendance à se désaffilier du programme si la condition, jugée nécessaire, de compétence se semble pas être au rendez-vous.

Dans la prochaine sous-section, nous allons voir comment s'est déroulée, aux yeux des participants, la phase de clôture de l'initiative. Comment les participants au programme font-ils sens rétrospectivement de la période d'intégration des travailleurs dits de la diversité? Quelles sont les formes d'appropriation qu'il nous est possible de repérer dans leurs discours à la toute fin de cette trajectoire?

### **5.3 Clôture de l'initiative de diversité : discours sur l'intégration et l'ouverture à la différence prônée par le programme**

Après une période de 27 semaines, les employés dits de la diversité ont quitté l'entreprise. Nous considérons cette période comme la troisième période clé du projet, soit la phase de clôture. Nous avons rencontré les parrainés quelques jours avant leur départ, ainsi que les parrains et gestionnaires, quelques jours après le départ des parrainés. Notre intention était de vérifier si une forme d'appropriation/désappropriation

subsistait à ce stade. L'analyse de la deuxième série d'entretiens nous montre comment les parrains (Dominique, Francis et Michel), la gestionnaire Isabelle et les parrainés (Isnar, Edwine et Ana) parlent alors de l'intégration. Il s'agit d'un sujet qui revêtait une certaine importance et que nous avons déjà eu l'occasion d'explorer lors de la phase de déploiement du projet. Qui plus est, on peut se demander ce que les participants retiennent du programme à la toute fin. Comme pour la phase de déploiement, on peut tenter de mieux comprendre à quoi se raccrochent les participants à la fin du programme. À travers le prisme de l'appropriation, quelles significations les participants donnent-ils à l'expérience qu'ils ont vécue?

Aussi, nous voulions voir si les principes moraux et les principes d'affaires que nous avons identifiés comme constituant l'initiative faisaient l'objet de réflexions et de questionnements de la part des participants. Qui plus est, comment tout ceci influencerait-il l'appropriation du programme pour les membres de l'organisation?

### **5.3.2 Analyse de la deuxième série d'entrevues**

Pour rendre compte des formes d'appropriation qui caractérisent cette phase de clôture, nous avons eu recours, comme nous l'avons mentionné plus haut, à une deuxième série d'entrevues. Le Tableau 4 ci-dessous présente les pseudonymes des participants que nous avons rencontrés lors de la phase de clôture de l'initiative.

**Tableau 4. Deuxième série d’entrevues**

Gestionnaires	Conseillères RH	Conseillère stratégique	Parrains	Employés dits de la diversité (parrainés)
<b>Isabelle* ®</b>	Josée	Amélie	Martin	<b>Isnar ®</b>
Diane	Émilie		<b>Dominique ®</b>	<b>Ana ®</b>
<b>Richard ®</b>	Marie		<b>Michel ®</b>	<b>Edwine ®</b>
Jacques			<b>Francis ®</b>	

® : employés rencontrés lors de la première série d’entrevues

### 5.3.4 Discours sur l’intégration des employés (suite)

Nous avons vu, dans la section précédente, que le succès du processus d’intégration semblait en partie lié à l’appropriation *conditionnelle* du programme par les gestionnaires et les parrains. Dans cette optique, nous avons demandé aux gestionnaires et aux parrains si les attentes qu’ils avaient au départ relativement aux parrainés avaient été comblées à la fin du programme, autrement dit, si l’intégration des parrainés était, à leurs yeux, satisfaisante. Aussi, nous avons voulu voir comment les parrainés avaient vécu cette période d’intégration et l’influence de cette dernière sur l’appropriation à la fin du programme. Débutons donc cette analyse par l’extrait tiré de l’entretien que nous avons eu avec Isabelle, la gestionnaire responsable de la supervision des dyades Dominique/Edwine ainsi que Martin/Isnar.

## **Deuxième entrevue avec Isabelle - gestionnaire en avril 2018**

En guise de rappel, Isabelle est la gestionnaire responsable de la supervision des dyades (Dominique-Edwine ainsi que Martin-Isnar). Elle semblait très attachée aux principes d'affaires dans la première partie de notre analyse. Voilà ce qu'elle nous confie au sujet de son expérience au sein du programme.

***Chercheuse : De manière globale peut-être que tu peux me dire ce que tu as pensé de l'expérience?***

***Isabelle : Positif, j'ai aimé l'expérience. Pour nous du moins ç'a été très positif évidemment, comme tu le sais. Ils ont été de très bonnes ressources (...). Pour moi comme gestionnaire, c'est le bonheur puis même des gens qui viennent d'ici parfois ce n'est pas toujours évident. Il y a quand même au niveau administratif, au niveau des règles, feuilles de temps, c'est de base peut-être, il y a beaucoup de choses à EBF auxquelles il faut s'habituer. Les deux comprenaient bien les règles, les suivaient. Pour moi comme gestionnaire c'était des employés modèles, puis ils se sont bien intégrés.***

***Chercheuse : Mais au niveau de l'équipe, ils se sont bien intégrés, ils ont créé des liens avec les membres de l'équipe?***

***Isabelle : Ha oui. Oui, vraiment.***

***Chercheuse : Au début je crois que tu avais certaines appréhensions, concernant les ressources. Tu avais une ressource plus senior et une ressource plus junior. Tu n'étais***

*pas certaine au niveau de l'expérience de travail. Tu te demandais si ça allait faire une différence pour les opérations.*

*Isabelle : Je dirais qu'ils ont bien cheminé les deux. (...) Évidemment Isnar a une bonne expérience, ce n'est pas un ingénieur junior c'est vraiment un ingénieur expérimenté. Il a pu contribuer dans certains dossiers, donner son avis, il a même travaillé sur un petit outil que l'on va probablement réutiliser. Par contre, Edwine qui est junior ne partait pas du même... Je dis par contre, mais en fait je trouve qu'elle a très bien cheminé, elle demandait de l'ouvrage, du travail. Des fois, je ne voulais pas trop la surcharger, mais non elle préférerait en avoir plus.*

*Chercheuse : Et si c'était à refaire est-ce que vous auriez choisi le même profil de candidat?*

*Isabelle : Aujourd'hui les deux sont très bien. (...) Quand on a quelqu'un de compétent qui a fait des formations techniques et qui veut, c'est rarement un problème. C'était le cas d'Edwine, elle a vraiment progressé. Elle est plus réservée, plus timide, mais très à l'aise avec les gens quand même.*

Dans cet extrait, nous pouvons voir Isabelle parler de son expérience au sein du programme comme d'une expérience positive. Pour appuyer son propos, elle évoque un exemple censé démontrer de lui-même que le programme a été, semble-t-il, une réussite du point de vue de l'intégration des ressources. Isabelle explique ainsi : « *Les deux comprenaient bien les règles, les suivaient. Pour moi comme gestionnaire c'était des*

*employés modèles, puis ils se sont bien intégrés*». On se rappelle qu'à la phase de déploiement, l'appropriation *conditionnelle* du programme par la gestionnaire semblait devoir passer par le fait que l'intégration des parrainés se devait d'être une réussite. Un doute subsistait pour elle quant à la facilité avec laquelle les parrainés allaient s'intégrer au sein des équipes de travail. Or, ses doutes semblent s'être volatilisés à la toute fin du programme, laissant place à une appropriation apparemment assez complète de l'initiative. La conditionnalité subsiste, mais comme les conditions évoquées un peu plus haut sont remplies, tout semble bien aller.

Bien entendu, on se rend compte, à travers cette réponse, que l'intégration repose, en fait, principalement sur les compétences et capacités que les parrainés parviennent à démontrer lors de leur emploi à EBF. Isabelle parle ainsi de la difficulté qu'il y a à s'habituer aux règles de l'entreprise, une difficulté que les deux stagiaires sont parvenus, selon elle, à surmonter. Par ailleurs, elle évoque les compétences de Isnar lorsqu'elle déclare qu' « *Il a pu contribuer dans certains dossiers, donner son avis, il a même travaillé sur un petit outil que l'on va probablement réutiliser* ». Quant à Edwine, « *Quand on a quelqu'un de compétent qui a fait des formations techniques et qui veut, c'est rarement un problème* ».

L'intégration passe donc ici par les compétences, mais aussi par la volonté de réussir, des comportements jugés finalement comme appropriés par Isabelle et qui traduisent donc l'intégration des parrainés dans son service (et indirectement l'appropriation du programme).

## **Deuxième entrevue avec Dominique - parrain accompagnateur en avril 2018**

Le deuxième extrait que nous allons analyser provient de la deuxième entrevue que nous avons menée avec Dominique, le parrain d'Edwine que nous avons rencontré en novembre 2017. Il a obtenu une promotion au sein de son unité et se dit débordé. Il doit s'adapter à son nouveau poste et il n'a pas beaucoup vu Edwine ses dernières semaines. Voilà comment il nous parle de ses attentes de départ vis-à-vis sa parrainée :

***Chercheuse : Est-ce que tes attentes de départ ont été comblées à la fin du programme?***

***Dominique : Absolument. Je m'attendais, avec l'information, d'avoir quelqu'un qui était peut-être plus loin de notre réalité, disons cela comme cela. Qui allait avoir beaucoup plus d'adaptation à faire, qu'on allait devoir accueillir, je pense que j'en ai qu'on en a déjà parlé aussi. Je croyais qu'on allait devoir, disons, parrainer de façon plus micro, parce justement il y avait des différences culturelles, puis toutes sortes de choses. Finalement, je veux dire, ça s'est avéré dans mon cas, un petit peu faux. Dans le fond, la personne a pu très bien contribuer, elle s'est bien définie dès le troisième et quatrième mois où les dossiers qu'elle avait à faire étaient plus concrets, les livrables, sa contribution était plus importante.***

Dans cet extrait, on peut constater que, pour ce parrain, le succès du programme repose sur le fait d'avoir réussi à intégrer les employés dits de la diversité sans trop d'embûches. Il invoque ainsi dans cet entretien un fait censé parler de lui-même « ...elle s'est bien

*définie dès le troisième et quatrième mois où les dossiers qu'elle avait à faire étaient plus concrets, les livrables, sa contribution était plus importante.* » Faire parler un fait consiste à donner du poids à ce qui est exprimé par Dominique, autrement dit l'idée que sa parrainée a en définitive réussi à très bien contribuer à l'avancement du travail au sein de son équipe. On se rappelle aussi que nous avons repéré, lors de l'analyse des extraits de la première entrevue de Dominique, une certaine forme d'appropriation mutuelle, de familiarisation mutuelle, dans la mesure où une certaine identification s'était opérée, selon Dominique, entre lui et la parrainée. À la fin de l'initiative, nous pouvons voir que cette forme d'appropriation demeure. En effet, le parrain mentionne que la parrainée est quelqu'un qui n'est, en définitive, pas très loin de sa propre réalité.

De plus, l'absence de problème majeur est garante, pour lui, d'une expérience plutôt positive, vécue dans le cadre du programme. Comme nous l'avons vu dans la précédente entrevue, pour ce parrain, l'appropriation de l'initiative ne pouvait avoir lieu si le parrainé n'arrivait pas à fonctionner comme les autres au bout de quelque temps. Nous avons utilisé la métaphore de la greffe, pour montrer comment un corps étranger finit par être approprié par le groupe censé l'accueillir. Dans ce cas, le succès de l'intégration garantit le succès de cette greffe et donc, par le fait même, de l'appropriation de l'initiative par ce parrain.

On note, par ailleurs, comment une certaine critique du programme peut quand même s'entendre à travers cette réponse, dans la mesure où Dominique fait valoir, de nouveau, que les séances d'information auraient, en quelque sorte, dressé un portrait des

parrainés qui s'est avéré finalement inexact dans le cas de la personne dont il était responsable. En insistant (trop?) sur les différences (culturelles et professionnelles), le programme aurait, en quelque sorte, créé des attentes erronées. L'intégration (ce que Dominique appelle ici l'adaptation) s'est finalement parfaitement réalisée, une intégration qui, là aussi, repose également sur les compétences de la parrainée et sa capacité à contribuer aux opérations (« *Dans le fond, la personne a pu très bien contribuer, elle s'est bien défini dès le troisième et quatrième mois où les dossiers qu'elle avait à faire était plus concret, les livrables, sa contribution était plus importante* »).

Comme nous allons le voir, il en va de même pour la parrainée qui parle du programme et de son intégration au sein de l'équipe de manière plutôt positive. Elle explique dans le prochain extrait un moment fort qu'elle a vécu dans le cadre du programme :

### **Deuxième entrevue avec Edwine – employée dite de la diversité en avril 2018**

Le deuxième entretien avec Edwine a eu lieu en avril 2018. Cet entretien a lieu environ une semaine avant la fin de son mandat. Elle s'apprête donc à quitter l'entreprise sous peu. Dans cet extrait, elle nous explique ce qu'elle a pensé de cette expérience.

***Chercheuse : De manière globale qu'est-ce que tu as pensé de ton expérience?***

***Edwine : Ça va, dans l'ensemble, ça c'est très bien passé, j'ai beaucoup appris. Comme je dis, c'était un domaine complètement nouveau pour moi. (...) Maintenant je suis fière***

*de moi, parce qu'on m'a finalement confié des projets que je fais toute seule depuis la fin de l'année et que j'essaie de finaliser avant de partir.*

***Chercheuse : Est-ce qu'il y a un moment fort qui vous a marqué dans le cadre du programme?***

*Je dirais ce qui m'a le plus marqué ou touché, en fait. J'ai mon parrain qui a postulé pour un poste niveau supérieur, fait que Dominique est parti. Le projet que j'étais justement, j'ai été transféré vers quelqu'un d'autre. Et lui, il m'a dit clairement « Écoute-moi je te laisse carte blanche. Fais comme tu veux. Si jamais il y a quelque chose, vient (...) je ne veux pas te suivre et tout ». Ça m'a vraiment marqué, c'est comme j'avais fait un ou deux sites et tout et là il me donne une trentaine de sites. « Gère-toi comme tu veux, si jamais tu es bloquée, viens me voir ». Ça m'a vraiment marqué, la confiance qu'il m'a donnée. Au niveau du travail, c'est ce qui m'a le plus marqué.*

Lors du premier entretien, Edwine nous avait confié que c'était la confiance des membres de l'équipe envers son travail qui était le plus important pour elle. Elle met en scène ici son nouveau superviseur qui lui a confié un travail important vers la fin de son mandat. La voix de son nouveau superviseur exprime une confiance renouvelée envers elle. Son nouveau parrain la considère comme compétente, autrement dit une collègue sur qui l'on peut compter. C'est l'élément auquel se rattache Edwine à la fin du programme et qui semble ouvrir la voie à une appropriation totale du programme par la parrainée. En effet, l'expression de cette confiance est l'élément principal qu'elle retient de son passage au sein de l'organisation. Pour Isnar, l'autre parrainé, c'est plutôt la

rétroaction de son équipe de travail qui semble être déterminante pour lui, comme nous le verrons dans le prochain extrait.

### **Deuxième entrevue avec Isnar - employé dit de la diversité en avril 2018**

Le deuxième entretien avec Isnar a eu lieu en avril 2018. À la suite de son passage au sein de l'entreprise, il explique comment il a vécu cette période. On se rappellera que, lors de la première entrevue, Isnar avait mentionné vouloir obtenir une rétroaction sur son travail. La rétroaction était un élément important pour comprendre ce que les autres membres de l'équipe pensent de lui.

***Chercheuse : De manière globale qu'est-ce que tu as pensé de ton expérience? Du début jusqu'à maintenant?***

***Isnar :*** *Je pense que c'était une très belle expérience. J'ai eu la chance de connaître beaucoup de nouvelles personnes, ça c'est une chose. En tant qu'expérience professionnelle, il y a des choses qui se font un peu différemment de ce que je faisais avant. Il y a des choses qui se font mieux, il a des choses qui ne se font pas autant mieux. C'est là où j'ai appris beaucoup. Je pense que j'aurai une valeur ajoutée.*

***Chercheuse : Est-ce que tu as obtenu une rétroaction sur ton travail?***

***Isnar :*** *Ç'a toujours été très positif. C'est un bel environnement de travail. Parfois, les gens peuvent ne pas être 100% honnêtes. Je ne pas si c'est le cas dans ce programme, les gens veulent être gentils, mais non constructifs. Parfois, ce serait mieux d'avoir un*

*feedback constructif. J'ai toujours eu un feedback qui est positif, je veux juste m'assurer que c'est un feedback constructif.*

On se rappellera que, lors de la première entrevue, Isnar avait mentionné vouloir obtenir une rétroaction sur son travail. La rétroaction semblait un élément important pour son intégration. Il évoquait, lors de sa première entrevue, une situation dans laquelle il demandait à sa gestionnaire une rétroaction à la fin du programme. Il semblait s'agir de ce à quoi il s'accrochait dans le cadre de ce programme. Il déclarait vouloir comprendre ce que les autres membres de l'équipe pensent de lui. Bien qu'il ait finalement reçu cette rétroaction, il se demande maintenant si elle était sincère. Comme l'appropriation du programme et son intégration au sein de l'équipe semblent passer, pour lui, par cette rétroaction, l'appropriation du programme par Isnar semble demeurer *partielle* à la phase de clôture de l'initiative. En effet, Isnar s'intéresse à la manière dont les autres membres de son équipe le perçoivent au quotidien et il aimerait avoir un moyen de s'assurer que les employés décrivent la réalité sans l'embellir. Est-il un « vrai ingénieur » (l'un des leurs) aux yeux de ses collègues (comme sembleraient le dire les rétroactions positives) ou a-t-il encore des progrès à faire pour le devenir, ce que des rétroactions constructives lui permettraient de faire? C'est un peu la question qu'il semble se poser à la fin de cette expérience.

Les prochains extraits sont tirés des entrevues réalisées avec les parrains Francis et Michel, le gestionnaire Richard, responsable de la supervision du couple Francis/Michel-Ana, ainsi que de la parrainée Ana. Nous verrons que dans ce cas-ci,

l'intégration de la parrainée serait plutôt comparable à une greffe qui ne prend pas totalement.

Les deux premiers extraits nous montrent les parrains Francis et Michel expliquer que la barrière linguistique est un obstacle important à l'intégration d'Ana au sein de l'équipe. Comme ces deux extraits se font écho l'un à l'autre, je les reproduirai ici directement l'un après l'autre.

### **Première entrevue avec Francis– parrain (avril 2018)**

Cet extrait est tiré de la première entrevue que nous avons menée avec Francis. Nous n'avions pas rencontré Francis au mois d'octobre comme les autres parrains, puisqu'il n'avait pas accepté de nous rencontrer à ce moment-là. Toutefois, nous l'avons relancé et il a accepté de nous accorder cet entretien au mois d'avril.

***Chercheuse : Comment s'est passée l'intégration de la parrainée au sein de l'équipe?***

***Francis : La barrière des langues a pas aidé.***

***Chercheuse : Est-ce que c'était plus difficile pour la communication?***

***Francis : Oui, la communication écrite et verbale.***

***Chercheuse : Et comment ça se passait pour les communications au sein de l'équipe?***

***Francis : Cela obligeait juste de répéter plusieurs fois la même chose , ou de l'interprétation de courriels (...). Oui, puis ça aide pas non plus pour elle-même pour son intégration dans l'équipe de travail parce que la barrière est là.***

*Chercheuse : Est-ce que vous avez vu certaines formes de résistance au programme.*

*Des commentaires déplaisants, des questionnements, des préoccupations, etc.*

*Francis : Non pas du tout. La seule chose, c'est vraiment la barrière des langues, c'est vraiment juste ça. À la limite, si la barrière n'aurait pas été là, probablement que la progression aurait été plus rapide et on aurait pu atteindre l'objectif qu'on se serait fixé et la garder.*

Le deuxième parrain d'Ana, Michel, vient appuyer les dires de Francis, comme nous le montre ce prochain extrait :

#### **Première entrevue avec Michel– parrain (avril 2018)**

Cet extrait est tiré de la première entrevue que nous avons menée avec Michel. Il travaille étroitement avec Francis. Francis a tenu à nous le présenter car il considérait que Michel était très impliqué auprès de la parrainée Ana et peut-être plus susceptible de répondre à certaines questions. Francis considère Michel comme le deuxième parrain d'Ana puisqu'il était responsable de la formation de cette ressource. Tout de suite après l'entretien que nous avons eu avec Francis, celui-ci nous a amené au bureau de Michel pour faire les présentations. Ce dernier a accepté de nous rencontrer et c'est ainsi qu'il nous a parlé de son expérience dans le cadre du programme.

*Chercheuse : Comment décririez-vous votre expérience générale du programme avec la parrainée ?*

*Michel : La langue en fait, j'ai beaucoup de misère à savoir si la stagiaire comprend. Quand on a fini de lui dire quelque chose, j'ai tout le temps des points d'interrogation dans la tête. Est-ce qu'elle a compris, on lui demande elle nous dit oui, mais j'en suis pas sûr.*

Comme on peut le constater ici, Francis et Michel évoquent les difficultés qu'ils ont rencontrées pour communiquer avec la parrainée, ce que Francis présente explicitement comme une « barrière » à son intégration. Ils invoquent ainsi plusieurs exemples censés montrer les difficultés de la parrainée. Ici, la non-maîtrise du français est donc présentée comme ce qui empêche Ana de devenir une collègue comme les autres, dans la mesure où il semble difficile de se faire comprendre de part et d'autre, comme le précise Michel (« *Est-ce qu'elle a compris, on lui demande elle nous dit oui, mais j'en suis pas sûr* »). On retrouve, de nouveau, l'idée de *préhension mutuelle* (compréhension), qui est ici rendue difficile.

Ne pas se comprendre, c'est donc ne pas être capable de se prendre l'un l'autre, ce qui nuit ultimement à l'appropriation mutuelle. Ana ne parvient pas ainsi à devenir *une des leurs*, ce qui nuit également à l'appropriation du programme lui-même, dans la mesure où son succès repose sur cette intégration.

Dans le prochain extrait, Richard, le gestionnaire, fait aussi mention de cette barrière linguistique.

## **Première entrevue avec Richard – gestionnaire (mai 2018)**

Cet extrait est tiré de la première entrevue que nous avons menée avec Richard. Il nous a accordé cet entretien environ un mois après le départ des parrainés. En guise de rappel, il est le gestionnaire des parrains Francis et Michel. Toutefois, il ne travaille pas dans le même édifice que ses subordonnés. Il a aussi été absent durant une bonne partie du programme pour des raisons personnelles. Par conséquent, il n'a pas pu suivre de très près ce qui s'est passé dans son unité. Nous lui avons tout de même posé quelques questions sur son expérience au sein du programme.

***Chercheuse : Dans le cadre du programme, est-ce que vos attentes de départ ont été satisfaites dans le cadre du programme? (9 minutes)***

***Richard :*** *On souhaitait voir si dans une fenêtre de 6 mois, on pouvait prendre une ressource assez junior qui avait seulement un sous-ensemble des expertises requises pour le travail puis amener cette ressource-là à devenir autonome dans les 6 mois et à cet égard-là, malheureusement on n'a pas réussi. On n'a pas réussi à se démontrer à nous que l'on pouvait obtenir ce niveau-là. Ana a eu besoin d'une supervision plus grande que l'on s'attendait. (...) c'est l'élément un peu dommage. (...) on a quand même démontré cela.*

***Chercheuse : Est-ce qu'on pourrait repenser la période de 6 mois allouée au programme?***

**Richard :** *C'est difficile à dire, il y a quand même un coût que la ressource amène au projet, on est dans un environnement qui est extrêmement « challengeant », on a des budgets qui sont stricts. On a des échéanciers qui sont souvent très difficiles à atteindre, quand on donne des dossiers à une ressource qui est junior comme Ana, cela présuppose que ça va prendre plus de temps et qu'en plus il faut rajouter des efforts de supervision. Ce qui fait qu'autant pour nous que pour elle, il devait faire chaud par moments, elle devait sentir que le monde respirait un peu dans son cou et les responsables de projet qui espèrent toujours avoir la meilleure ressource, la plus rapide, etc. Par moments, quand on assignait Ana sur un dossier, par moments, on sentait qu'il ((le client interne)) aurait aimé quelqu'un d'autre, pas à cause de l'individu, mais à cause du niveau d'expérience. Ce qui est difficile pour nous à évaluer c'est l'aspect langage, est-ce que la supervision, le fait qu'elle ne maîtrisait pas le français. Quand ce n'est pas ta langue, c'est plus peut-être qu'il y a cet aspect qui a nui ou peut-être qu'elle était plus junior. On ne ralentit pas pour attendre que quelqu'un nous rejoigne. Il faudrait refaire l'expérience avec quelqu'un qui n'a pas l'élément langue.*

Comme on le peut le voir, Richard constate l'échec du programme dans le cas d'Ana en évoquant principalement la non-atteinte d'un objectif que son unité s'était fixé à la fin des six mois, soit l'autonomie de la parrainée. Être autonome aurait, en effet, permis à Ana de devenir une collègue comme les autres, une collègue sur laquelle ses collègues et supérieurs pouvait se fier pour des tâches diverses. L'impossibilité de répondre aux attentes renvoie donc ici à une série d'épreuves (challenges) que la

parrainée semble incapable de réussir, ce qui tend à la positionner en position marginale dans la sphère des ingénieurs de l'unité. En ne répondant pas aux attentes, Ana ne peut pas prétendre, en effet, à devenir, là aussi, l'une des leurs, ce qui nuit à son intégration et marque l'échec du programme.

Richard met en scène implicitement les principes d'efficacité qui restent, selon ce gestionnaire, prioritaires dans ce contexte. Comme nous l'avons vu lors de la phase de déploiement, l'attachement aux principes d'efficacité crée les conditions d'une forme d'appropriation *conditionnelle*, Richard se questionnant aussi sur l'impact du programme sur ses opérations. Si le programme prône une certaine tolérance face aux problèmes qui peuvent survenir à cause des différences culturelles, les principes auxquels ce gestionnaire semble attaché l'incitent plutôt à considérer ces obstacles comme ayant un impact négatif sur les opérations courantes de l'organisation. Il devient alors difficile, pour lui, de s'approprier un programme qui ne va pas dans le sens de l'efficacité des opérations.

Le dernier extrait que nous allons présenter dans cette sous-section est tiré de l'entretien que nous avons eu avec Ana, la parrainée, au mois d'avril.

### **Deuxième entrevue avec Ana (avril 2018)**

Cet extrait est donc tiré de la deuxième entrevue que nous avons menée avec Ana, la parrainée de Francis et Michel. Nous l'avons interrogée environ une semaine avant la fin de son mandat.

**Chercheuse : De manière générale, qu'est-ce que tu as pensé de ton expérience générale du programme?**

*Ana : C'est une bonne expérience. C'est une très très bonne expérience. C'est la première fois que je travaille ici dans un environnement canadien et c'est très similaire au Mexique la façon de travailler. Le pays c'est la même façon. Je suis très chanceuse et d'être dans une bonne équipe. Tout le monde est très spécialisé dans ce domaine c'est wow. Je peux appliquer tout mon savoir.*

**Chercheuse : Comment tu as trouvé cela de devoir parler en français?**

*Ana : Maintenant, je peux comprendre complètement les personnes. Mais aussi, j'ai quelques problèmes quand je parle (...) Maintenant c'était très correct.*

**Chercheuse : Est-ce que tu trouves que les gens de l'équipe aussi étaient très ouverts à prendre leur temps, à parler plus lentement. Est-ce que tu trouvais qu'il y avait un effort de plus pour ralentir pour que tu comprennes bien.**

*Ana : Ici dans la langue oui, je pense que j'ai quelques problèmes comme cela. Par exemple, il ((le parrain)) ne m'a pas donné beaucoup de choses dans les débuts, pour le problème de mon français. Il n'était pas certain que je pouvais faire les choses.*

**Chercheuse : C'est l'impression que tu as eue?**

*Ana : Oui, « Elle ne peut parler bien le français, so peut-être que si je lui donne des activités , ce n'est pas possible pour elle ». Toutes les activités qu'il m'a données étaient faciles. Au début, je n'ai pas compris, j'ai senti cela, maintenant j'ai compris que c'est*

*seulement de l'intégration. Tu commences par des choses faciles puis après. Tu commences par des petites choses. Ensuite, j'ai plus d'activités à faire.*

**Chercheuse : Est-ce que tu as senti de la résistance, des gens qui avaient l'air moins à l'aise?**

*Ana : J'ai senti la résistance par exemple dans les project managers, parce qu'ici à EBF, tout le monde a beaucoup d'expérience et quand il voit un nouvel employé. J'ai senti cela que le project manager, il ne sent pas certaine de mes compétences. C'est une nouvelle employée, c'est la première expérience ici. (...) Dans les dernières semaines, j'ai pu voir cela.*

Dans cet extrait, nous pouvons voir qu'Ana apparaît pourtant très satisfaite de son expérience au sein de son équipe de travail. Elle ajoute que pour elle il n'y a pas de grandes différences entre les façons de travailler au Canada et au Mexique. Toutefois, elle reconnaît avoir rencontré quelques problèmes à cause de sa faible maîtrise de la langue de travail. Elle dit comprendre ce que les gens disent, mais éprouver encore quelques difficultés à s'exprimer dans une langue qui n'est pas la sienne. Elle croit que c'est possiblement pour cette raison que son parrain ne lui donnait pas énormément de tâches à effectuer au début de son mandat. Dans les premières semaines de son mandat, elle voit aussi que les *projets managers* ne lui font pas totalement confiance à cause d'un doute qu'ils ont au sujet de ses compétences.

Néanmoins, elle réinterprète rétrospectivement que tout cela faisait partie de son processus d'intégration. Un processus qui fait en sorte que « *Tu commences par des petites choses* » au début. Bien que son appropriation du programme semblait plutôt *partielle* lors de la phase de déploiement, à cause des difficultés d'intégration, elle semble maintenant *totale*. En effet, Ana explique comment elle fait sens du programme aujourd'hui: « *Au début j'ai n'ai pas compris, j'ai senti cela, maintenant j'ai compris que c'est seulement de l'intégration. Tu commences par des choses faciles puis après. Tu commences par des petites choses. Ensuite, j'ai plus d'activités à faire.* » Elle évoque ici le processus d'intégration qui lui fait dire que l'expérience qu'elle a vécue est une expérience qui est propre à toute personne passant par ce processus. C'est ainsi qu'elle peut quand même percevoir son expérience comme satisfaisante puisqu'elle est, selon elle, commune à quiconque devant s'intégrer à une nouvelle entreprise.

Dans cette sous-section, nous avons vu que l'expérience vécue (positive ou négative) est déterminante pour l'appropriation du programme par les participants. Pour la gestionnaire Isabelle, l'expérience en lien avec l'intégration des parrainés fut positive et les conditions évoquées qui rendaient plus difficile l'appropriation sont en quelque sorte remplies, même si la conditionnalité demeure. Pour le parrain Dominique et la parrainée Edwine, nous pouvons parler d'appropriation *totale* dans la mesure où l'appropriation *mutuelle* demeure et permet de développer des relations de proximité. Toutefois, pour le parrainé Isnar, l'appropriation demeure *partielle* et *conditionnelle* dans la mesure où certains doutes persistent quant à la sincérité de la rétroaction qu'il a

reçue dans le cadre du programme. Aussi, le gestionnaire Richard et les parrains Francis et Michel nous montrent plutôt que les difficultés d'intégration nuisent à l'appropriation *mutuelle* et créent les conditions d'une *désappropriation* du programme par ces parrainés. Il semble qu'il ne peut vraiment y avoir une appropriation par le gestionnaire (Richard) qu'à la condition que l'intégration se fasse sans heurt, sans impacts négatifs pour les opérations de manière à assurer l'efficacité du service.

Dans la prochaine sous-section, nous allons voir comment les participants parlent dans le cadre du programme de l'un des piliers fondateurs du programme de diversification, soit les principes moraux suivants : l'ouverture et la valorisation des différences.

### **5.3.3 Discours sur l'ouverture et la valorisation des différences**

Nous avons vu dans l'analyse de la phase de déploiement que les principes moraux du programme, soit la reconnaissance et la valorisation des différences, coexistaient aussi avec des principes d'affaires soit l'efficacité et la performance. Nous avons aussi repéré différentes formes d'attachement et par le fait même différentes formes d'appropriation du programme par les participants. Ces diverses formes d'appropriation se manifestent dans la mesure où le programme semble lui-même approprié pour répondre à des principes moraux (altruisme, ouverture, échange, bénéfiques) et à des principes d'affaires (efficacité, performance), présentés comme importants pour les participants.

Les objectifs d'affaires semblaient a priori aussi importants que les impératifs du programme, mais pas tout à fait compatibles. C'est dans cette optique, que nous avons voulu voir si les principes moraux avaient pris une importance particulière à la fin du programme pour les participants puisqu'ils correspondent aussi aux impératifs du programme. Nous avons alors demandé aux participants si le programme avait contribué à valoriser les différences au sein de leur équipe de travail. Le premier extrait que nous allons analyser à ce propos est tiré de l'entretien que nous avons eu avec le parrain Dominique.

#### **Deuxième entrevue avec Dominique (suite) - gestionnaire en avril 2018**

***Chercheuse : Un des objectifs était de valoriser les différences culturelles, est-ce que la venue du parrainé à contribuer à renforcer cette idée-là?***

***Dominique : Cela a certainement aidé. Je crois pas qu'il y avait nécessairement un point d'amélioration à faire, ça s'est fait assez naturellement. C'était un nouvel employé puis tout le monde l'a perçu comme cela. Je n'ai pas perçu qu'il pouvait y avoir de la résistance ou que les gens partaient d'un certain niveau et que ça les a fait évoluer. C'est rester comme tel, je n'ai pas senti qu'il y avait de problèmes d'intégration, fait que quelque part le niveau de départ devait être correct.***

Dans cet extrait, Dominique nous dit que le programme a « certainement aidé » à valoriser les différences culturelles. Toutefois, il évoque le fait que personne dans son unité n'a vraiment mis l'emphase sur la valorisation des différences « *C'était un nouvel*

*employé puis tout le monde l'a perçu comme cela.* ». D'un point de vue ventriloque, ce fait invoqué par Dominique semble ajouter du poids à ce qui semble être son propre positionnement face au programme. Tout se passe donc comme si le succès du programme reposait, en fait, sur la relative invisibilisation d'un de ses piliers, soit la reconnaissance des différences. Paradoxalement, ce programme fait donc une différence en ne faisant plus, à la fin, de différence, l'intégration devenant, selon ce parrain, un non-problème pour les parrainés. Nous pourrions donc parler d'une appropriation partielle de la part de ce parrain dans la mesure où celui-ci semble apprécier le fait que l'intégration de sa parrainée se soit faite sans heurt, mais il semble rejeter implicitement, dans ce qu'il exprime ici, ce que le programme s'évertue à faire, c'est-à-dire reconnaître et valoriser les différences. Aussi, le fait que le programme soit vu comme un succès pour ce parrainé, au moins du point de vue de l'intégration, semble obscurcir le fait que le programme ait un réel pouvoir transformateur en ce qui a trait à l'ouverture et la reconnaissance des différences.

Nous allons voir dans le prochain extrait que pour le parrain Francis, l'appropriation est aussi plutôt *partielle*.

### **Première entrevue avec Francis (suite) – parrain accompagnateur en avril 2018**

Francis est le parrain que nous n'avions pas eu la chance de rencontrer lors de la première série d'entretiens. Nous l'avons finalement croisé lors d'un dîner donné en l'honneur des participants au programme. Nous avons alors pu discuter avec lui et lui rappeler que nous aimerions le rencontrer pour un entretien. Il nous a demandé de le

contacter et nous avons pu ainsi fixer une date pour la rencontre. Le prochain extrait est tiré de cet entretien et nous montre aussi que le programme, dans certains cas, n'a pas été perçu comme un vecteur de changement dans les rapports sociaux entre les membres de l'équipe.

**Chercheuse : Cette idée de reconnaître et valoriser les différences culturelles dans les équipes de travail. Pour toi, est-ce que c'est une norme au sein de ton équipe de travail ou la venue d'un parrainé a changé quelque chose à tout cela?**

*Francis : On est déjà multiculturel en informatique en général, au sein de l'équipe on a déjà des gens de communautés extérieures, Roumains, Libanais, à côté de la Tunisie, les pieds noirs ils viennent d'où ? L'Algérie, on a déjà des Algériens, avant qu'ils prennent leur retraite, des personnes vietnamiennes. Ça n'existe pas une équipe de projet qui n'est pas multiculturelle. On est habitué, que ce soit des échanges culinaires. Les fêtes, ça adonne bien, parce qu'il y en a pour qui les vraies dates de fête ne sont pas en même temps. Puis, si leur Noël puis notre Noël ne coïncident pas, on en a profité pour ne pas prendre les vacances en même temps. On fait des dîners d'équipes et c'est toujours tout le monde.*

Dans cet extrait, le parrain nous explique que l'idée de « l'équipe multiculturelle » est déjà une réalité bien ancrée au sein de son équipe de projet. Les figures (les Roumains, les Libanais) qu'ils mobilisent nous montrent qu'il reconnaît l'existence de « gens de communautés extérieures » dans son équipe. Les échanges culturels sont ainsi présentés comme fréquents au sein de son unité. Il mentionne aussi

les avantages à faire partie d'une équipe multiculturelle. Il invoque ainsi deux exemples censés parler d'eux-mêmes et donner plus de poids à son propos. Le premier exemple nous montre qu'il détient une certaine flexibilité lorsqu'il veut prendre des vacances puisque les fêtes culturelles se passent à différents moments dans l'année. Le deuxième exemple nous montre qu'il ne doit pas assurer une présence au bureau lors de la période des fêtes, puisque d'autres employés qui ne fêtent pas Noël peuvent le faire à sa place.

Dans son discours, on constate donc le maintien d'un certain statu quo qui se reflète, dans ce cas particulier, par un alignement entre ce qui se passe actuellement dans son équipe et les visées du programme. Tout se passe cependant comme si le pouvoir transformateur du programme était ici remis en question, dans la mesure où la transformation serait inutile dans le cas de cette équipe, celle-ci étant présentée ici comme ayant déjà valorisé les différences culturelles. Il n'y a donc pas véritablement appropriation dans la mesure où, à toute fin pratique, ce que prône ce programme est présenté comme déjà *propre* à cette unité.

Son supérieur Richard, confirme que, pour lui aussi, l'équipe multiculturelle est déjà une norme bien établie au sein de l'équipe, comme nous le démontre l'extrait suivant :

**Première entrevue avec Richard (suite)– gestionnaire (mai 2018)**

*Chercheuse : Cette idée de reconnaître et valoriser les différences culturelles dans les équipes de travail. Pour vous, est-ce que c'est une norme au sein de ton équipe de travail ou la venue d'un parrainé a changé quelque chose à tout cela?*

*Richard : C'était déjà pas mal une norme. On est déjà assez multiculturel. Par contre, elle a amené un vent de fraîcheur qui est très le fun.*

*Chercheuse : Est-ce que vous avez rencontré une certaine forme de résistance?*

*Richard : Non, par rapport à ses origines aucun, absolument. La forme de résistance, le plus de son niveau d'expertise plus que n'importe quoi d'autre. Au contraire, elle a un beau vécu, elle a de belles expériences, elle s'intègre bien dans une équipe.*

On peut parler d'*appropriation* dans la mesure où Richard et Francis ne rejettent pas ce que le programme s'évertue à faire, c'est-à-dire reconnaître et valoriser les différences. Cependant, le programme ne semble pas avoir d'influence sur les manières de faire et de comprendre la diversité, car, selon eux, cette diversité non seulement existe déjà, mais est aussi la bienvenue et entretenue. Aussi, Richard mentionne qu'il n'a pas perçu de résistance en lien avec les origines culturelles de la parrainée. La seule résistance qu'il a perçu était plutôt liée au niveau d'expertise de la nouvelle employée. S'il avait mentionné en début d'entretien que la barrière de langue avait été vécue difficilement au sein de l'équipe, il n'y associe pas de résistance en tant que telle.

Bien que Richard et Francis ne fassent pas partie de la même équipe que la gestionnaire Isabelle, nous pouvons voir des similitudes entre les deux discours. En effet, Isabelle nous raconte également que, pour elle, son équipe est déjà multiculturelle. Elle explique d'ailleurs dans le prochain extrait que le programme n'a rien changé aux relations sociales des membres de son unité de travail.

### **Deuxième entrevue avec Isabelle (suite) – gestionnaire en avril 2018**

***Chercheure : Est-ce que tu penses que le programme a contribué à valoriser les différences au sein de ton équipe de travail?***

***Isabelle : Je vais être honnête je n'ai pas l'impression que ça va avoir changé les choses, comme je te dis, ils se sont bien intégrés au départ. Je n'ai pas l'impression que personne autour a changé. Il n'y a pas eu, exemple au début, des gens plus réticents puis à la fin des gens moins réticents, je n'ai pas eu de ça. Mais comme je dis, on a des gens de partout. Tu regarderais la liste, il y a plein de noms. Il y en a beaucoup dans l'équipe.***

***Chercheure : Est-ce qu'il y a des changements que tu voudrais apporter au programme?***

***Isabelle : Comme gestionnaire, c'est le quotidien d'avoir des nouvelles personnes. Je n'ai pas fait rien de différent. (...) C'est sûr que ce que je n'ai pas bien compris au départ, c'est la formation. (...). J'ai assisté à une, il n'y a rien eu d'autre. Est-ce que ça aurait été requis peut-être que oui. Je ne l'ai pas senti parce que les parrainés se sont***

*bien intégrés. (...). Si on avait eu des gens avec un bagage moins grand, un bagage de vie, ça aurait pris un peu plus de soutien.*

Dans cet extrait, la gestionnaire nous confie que le programme n'a, selon elle, aucunement changé les pratiques et les manières de faire. Elle précise que son équipe était déjà diversifiée et accueille des « gens de partout ». Le programme n'a donc, selon elle, pas permis de changer grand-chose au final. On pourrait aussi interpréter cette réponse comme une certaine forme d'*appropriation partielle* dans la mesure où, comme dans l'exemple précédent, elle reconnaît que les différences culturelles sont présentes dans l'équipe. Toutefois, les changements proposés par le programme n'ont pas d'effets tangibles, vu que les objectifs visés par le programme étaient, selon elle, déjà atteints. Toutefois, elle reconnaît qu'un soutien additionnel pourrait être nécessaire, si les employés embauchés ne sont pas assez solides et donc plus fragiles psychologiquement. Elle reconnaît donc que les différences culturelles pourraient de manière hypothétique jouer un rôle dans l'intégration des employés au sein de l'équipe. Ce qui pourrait dans un avenir éventuel rendre plus difficile l'intégration et par conséquent l'appropriation du programme par des gestionnaires responsables d'encadrer ces employés.

Cependant, nous allons voir que le discours des *employés* dits de la diversité qui ont intégré l'équipe est un peu différent du discours de la gestionnaire Isabelle. Dans le prochain extrait, Isnar, qui provient de l'équipe de la gestionnaire Isabelle, nous raconte comment le programme a permis de créer un grand nombre de discussions autour des différences culturelles.

## **Deuxième entrevue avec Isnar (suite) – employé dit de la diversité en avril 2018**

Le deuxième entretien avec Isnar a eu lieu en avril 2018. À la suite de son passage au sein de l'entreprise, il explique comment il a vécu cette période.

***Chercheuse : Est-ce que tu sens que les différences culturelles sont valorisées au sein de ton équipe de travail?***

***Isnar : Au sein de l'équipe, tout le monde est toujours ouvert aux suggestions, c'était positif pour l'équipe, ils écoutaient des choses que l'on peut faire très différemment dans d'autres pays (...). Ça peut être des discussions au niveau du travail, ça peut être des choses qui se font pour le travail. On fait des choses différemment, les télécommunications là-bas et les télécommunications ici. Même au niveau des choses que l'on fait tous les jours, je crois que cela crée beaucoup plus de discussions, que ce soit sur les différentes cultures, géopolitiques.***

Les propos d'Isnar nous montrent que les visées du programme s'incarnent dans certaines actions dont les employés se souviennent. Dans ce cas-ci, par exemple, il est intéressant de constater que la multiplication des occasions de discussion est aussi une manière de faire vivre le programme de diversification. Ceci permet aussi à cet employé de s'approprier le programme par lequel il a été possible pour lui de discuter ouvertement des différences culturelles. Pour la parrainée Ana, la reconnaissance des différences culturelles est aussi une occasion d'apprentissage, comme nous le verrons dans le prochain extrait.

## **Deuxième entrevue avec Ana (suite) (avril 2018)**

***Chercheuse : Est-ce que tu crois que les personnes dans ton équipe sont ouvertes à la différence et apprécient ce qui est différent?***

*Ana : J'ai trouvé quelques différences culturelles, ça m'a aidé pour la prochaine fois. Par exemple, dans le projet, il y a quelque chose dont on a parlé dans la rencontre, mais après l'utilisateur, il a changé d'idée. J'étais très surpris, car il a changé complètement d'idée, il m'a dit: « Non je n'ai jamais dit cela. » Je me suis dit: « Ha mon dieu ! Ça, c'est différent, comment je peux m'améliorer dans le travail ? » Je pense que toutes les choses dont on a parlé dans la rencontre, après il faut envoyer un courriel. (...) Dans mon pays d'origine, on a un accord directement, pas de bureaucratie, de papier signé. Je pense que pour moi, c'est plus facile la communication orale et travailler comme cela. Je me suis rendu compte que ce n'est pas possible en général de faire cela avec tout le monde, parce que tout le monde n'a pas la même façon. »*

Dans cet extrait, alors que nous lui demandons si ses collègues de travail sont ouverts à la différence, l'employée décide de nous parler implicitement de sa propre ouverture par rapport à cette question. Elle invoque ainsi un exemple censé parler de lui-même qui nous montre comment une mésaventure spécifique l'a amenée à remettre en question une pratique de travail développée dans son pays d'origine. Chose qu'elle n'avait pas réalisée au début de l'entretien, lorsqu'elle a mentionné qu'il n'y avait pas vraiment de différence entre les manières de travailler au Mexique et au Canada. C'est

ainsi qu'elle évoque un peu plus tard, dans l'entrevue qu'elle nous a accordée, l'exemple d'une rencontre de travail qui a eu lieu entre elle et un utilisateur client. La rencontre s'est plutôt mal déroulée, car, selon Ana, le client aurait changé d'idée sur le plan de travail dont elle et lui avaient convenu au départ. Ana devait, dans ce cas, effectuer un travail précis pour ce client interne (c.-à-d.. un autre employé de l'organisation), mais celui-ci lui aurait alors, selon elle, manifesté son mécontentement par rapport au travail accompli.

Pour elle, le client n'a pas respecté ce dont ils avaient convenu au départ alors qu'on peut s'imaginer que pour lui, Ana n'avait pas compris ce qu'il avait demandé. Cela semble être une surprise totale pour elle, qui associe ce malentendu à une dimension culturelle. Cette anecdote qu'elle met en scène dans sa réponse est donc implicitement présentée comme ce qui lui dicte de s'adapter au modus operandi local. Elle mentionne ainsi qu'au Canada, elle doit apprendre à tout consigner par écrit afin d'éviter les malentendus, une pratique qui, selon elle, est peu répandue dans son pays d'origine (le Mexique). Elle précise que, dans son pays d'origine, une telle chose n'aurait pas pu se produire puisqu'un client ne revient généralement pas sur un accord verbal.

Comme on peut le constater à travers l'analyse de cet extrait, Ana marque implicitement un attachement pour l'ouverture aux différences. Comme elle le laisse entendre, elle semble dire que, pour s'améliorer dans son travail, elle doit changer les façons de faire propre à son pays d'origine. Son appropriation du programme passe donc, pour cette employée, par une ouverture personnelle à ce qui est différent et par une

désappropriation de ses propres habitudes culturelles. Certaines expériences sont ainsi vécues comme une occasion d'apprentissage, ce qui a priori facilite à la fois son intégration et son appropriation du programme.

La dernière parrainée que nous avons interrogée est Edwine, qui nous raconte qu'elle sent, tout comme Isnar, que le programme permet de créer des occasions où les différences sont reconnues et valorisées.

### **Deuxième entrevue avec Edwine (suite) - (avril 2018)**

**Chercheuse : Est-ce que tu sens que comme participant au programme que les différences sont valorisées au sein de ton équipe?**

*Edwine : Ils sont très très ouverts. C'est sûr que EBF c'est gros, c'est difficile de faire un changement à l'intérieur de EBF, ce n'est pas évident. Mais au sein de l'équipe quand on discute, sur certains projets, j'ai eu à faire cela, tu proposes ce que tu as, après vous discutez au niveau du travail. C'est plus facile de le faire changer quand c'est à plus grande échelle et tout. Sinon ils sont très très ouverts d'esprit. On te dit : « Mais qu'est-ce que tu en penses, du peu d'expérience que tu as eu ». Pour moi, par exemple, à chaque fois, Richard me demande « Tu as vu des trucs, tu as appris de trucs à l'école, propose. Ce n'est pas forcément la même chose que ce qui se passe ici au Canada ici en Amérique du Nord c'est complètement différent en Europe en Occident. Fait que propose quelque chose, puis si ça peut-être applicable ici on essaie de voir c'est quoi la meilleure solution ».*

Dans cet extrait, Edwine qualifie les membres de son équipe de « très très ouverts », précisant que faire un changement à l'intérieur d'une entreprise c'est plus difficile, mais qu'au niveau du travail c'est possible. Elle met en scène ses collègues qui lui disent : « *mais qu'est-ce que tu en penses?* ». Ceux-ci sont donc présentés comme lui demandant son avis sur certaines questions relatives au travail. De plus, elle nous présente ses collègues comme l'encourageant, malgré sa faible expérience dans la gestion de projet, à mettre en application ce qu'elle a appris dans le cadre de sa formation générale. Cette polyphonie lui permet ainsi de mettre en scène ses collègues comme reconnaissant et valorisant les différences culturelles, différences qui peuvent avoir des répercussions sur les méthodes de travail.

Comme elle fait dire à son patron, Richard, « *Ce n'est pas forcément la même chose que ce qui se passe ici au Canada, ici en Amérique du Nord, c'est complètement différent en Europe, en Occident. Fait que propose quelque chose, puis si ça peut-être applicable ici on essaie de voir c'est quoi la meilleure solution* ». Cette reconnaissance et cette valorisation des différences sont ainsi perçues par Edwine comme facilitant son implication et, par le fait même, son intégration au sein de l'équipe. En effet, ses collègues semblent mettre l'accent sur la recherche de la meilleure solution et la génération de nouvelles idées. C'est donc la mise en acte de ce principe qui facilite, pour cette parrainée, l'*appropriation* du programme.

En résumé, pour les parrains Dominique et Francis, ainsi que les gestionnaires Isabelle et Richard, la reconnaissance des différences n'est pas au cœur de ce qu'ils

retiennent de leur expérience du programme. Le programme ne semble pas avoir d'influence sur leur manière de comprendre la diversité. Toutefois, on note que pour les parrainés, le programme semble permettre, au contraire, de mettre en valeur les différences culturelles, que ce soit à travers les conversations, les nouvelles occasions d'apprentissage ou les solutions créatives que le programme semble faciliter.

En somme, l'analyse de la phase de clôture nous permet de mettre en évidence diverses formes d'appropriation (*partielle, mutuelle, conditionnelle et totale*). Dans les réponses que nous avons analysées, l'appropriation du programme semble, en partie, liée au succès du processus d'intégration. Aussi, il nous été donné de voir que le succès de l'initiative repose aussi sur l'invisibilisation d'un de ses piliers, soit la reconnaissance des différences. Ce principe semble toutefois important pour les parrainés qui le placent au cœur de leur expérience au sein du programme.

#### **5.4 Conclusion partielle**

Dans ce chapitre, l'analyse des rencontres de planification nous a permis de mettre en évidence, au tout début de la trajectoire de l'initiative, un certain travail catégoriel de la part des participants. En effet, nous avons vu comment les participants font émerger des catégories qui prennent la forme de figures (le stagiaire typique, le travailleur venant d'ailleurs, le parrainé, le travailleur) qui sont évoquées par les participants. Ces figures poussent les membres à se positionner et à reconfigurer les pratiques et les programmes existant au sein de l'entreprise. Aussi, nous avons pu montrer comment les perspectives de diversité (*l'identification des différences et*

*l'aveuglement aux différences*) sont (re-)négociées et produisent certains effets sur la réalité de l'organisation. Ceci nous a permis de constater que l'appropriation peut se faire de manière plus ou moins *respectueuse* en l'égard des principes que le programme veut mettre de l'avant ou usurpée lorsque l'appropriation ne tient pas compte de ces mêmes principes.

Dans un deuxième temps, nous avons voulu, lors de l'analyse de la phase de déploiement, mettre en évidence les *difficultés liées à l'embauche et les préoccupations liées à l'intégration et à l'accueil des employés* dits de la diversité. Ces difficultés et ces préoccupations nous semblaient importantes pour les participants puisque plusieurs comptes-rendus tournaient autour de ces questions. Nous avons aussi repéré, lors de l'analyse de la phase de déploiement, différents objets d'attachement qui semblaient compter pour les membres de l'organisation et qui ont influencé le processus d'appropriation. Il s'agissait de principes moraux (altruisme, échange, ouverture) et de principes d'affaires (efficacité, performance, rentabilité) auxquels les participants ont démontré un attachement particulier. Nous avons alors constaté les formes d'appropriation suivantes : *inconditionnelle, conditionnelle, partielle et mutuelle*.

Finalement, à la phase de clôture de l'initiative nous avons vu que l'intégration des employés dits de la diversité était garant du succès de l'initiative. À ce stade, pour certains, nous avons vu l'appropriation *conditionnelle, mutuelle, partielle et totale* entre autres, chez les parrains, parrainés ainsi que la gestionnaire Isabelle.

Nous examinerons, dans le chapitre suivant qui conclut cette thèse, les contributions que ces analyses peuvent apporter à la littérature. Nous aborderons également les implications pratiques ainsi que les limites et avenues de recherche futures possibles.

# CHAPITRE 6

## Discussion et conclusion générale

Le présent chapitre vient conclure cette thèse. Il sera consacré à la discussion ainsi qu'à la conclusion générale. Dans un premier temps, nous discuterons de notre contribution à la littérature. Ensuite, nous verrons les implications pratiques, les limites de notre recherche, ainsi que de nouvelles avenues de recherche possibles à partir de cette étude. Nous reviendrons aussi sur l'approche ventriloque de la communication pour montrer comme celle-ci nous a permis de mettre en perspective la notion d'appropriation.

### 6.1 Contribution à la littérature

Par le biais de cette thèse, nous avons cherché à appréhender la mise en place de programmes et d'initiatives de diversité comme un processus relevant de diverses pratiques d'appropriation. Par le biais d'une approche communicationnelle, notre objectif était de saisir le processus par lequel les membres de l'organisation en viennent à s'approprier ou non une initiative visant à valoriser et reconnaître la diversité ethnoculturelle d'une organisation. Dans *le chapitre 2*, nous sommes partie de la prémisse qu'une initiative de diversité était, en fait, constituée d'actes de communication permettant d'assurer son « existence » ainsi que son évolution. Qui plus est, nous avons fait valoir que toute nouvelle initiative organisationnelle se devait de réussir *le test de l'appropriation* pour perdurer, c'est-à-dire démontrer qu'elle s'aligne, ou du moins, n'interfère pas, avec ce à quoi les membres sont déjà attachés, c'est-à-dire les valeurs, normes, principes qui sont *les leurs*.

Nous avons alors posé la question de recherche suivante : *Comment les membres de l'organisation négocient-ils l'appropriation des normes et pratiques sur laquelle s'appuie un nouveau discours sur la diversité ethnoculturelle dans les organisations?* Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons développé, *au chapitre 3*, un cadre théorique offrant une vision performative de l'organisation et s'appuyant sur les travaux de l'École de Montréal. Plus spécifiquement, nous avons mobilisé l'approche ventriloque de la communication afin de rendre compte de l'hétérogénéité de ce qui participe de la mise en place d'une telle initiative. En analysant de près les discours des membres de l'organisation, nous avons étudié la manière dont les acteurs « font parler » des principes, des normes, des faits et d'autres personnes absentes dans le but d'imaginer comment l'initiative qu'ils tentent d'implanter pourrait aller de l'avant ou encore pour montrer les limites d'un tel programme.

Par la suite, *au chapitre 5*, nous avons montré, par nos analyses, que plusieurs formes d'appropriation peuvent se manifester tout au long de la trajectoire de l'initiative soit au début, lors du déploiement et à la clôture de l'initiative. Lors de l'analyse du début de la trajectoire, nous avons exploré deux thèmes importants : *la catégorisation des diversités et la négociation des perspectives de diversité*. L'exploration du premier thème par l'analyse ventriloque nous a montré comment les catégories mobilisées (*stagiaire, parrainé, immigrant, travailleur*) par les participants peuvent rendre plus difficile ou au contraire faciliter l'appropriation du programme, en raison des attentes et des présupposés liés à l'emploi de ces catégories.

L'appropriation du programme peut être alors compromise si les participants privilégient une catégorie plutôt qu'une autre dans les discussions portant sur l'initiative.

Par exemple, nous avons vu que la catégorie « stagiaire » est a priori liée à un manque de compétence (stagiaire/manque de compétence). Utiliser cette étiquette pour les travailleurs dits de la diversité ethnoculturelle contribuerait donc à considérer ces travailleurs comme relativement incompetents, une fois dans l'entreprise. La constitution catégorielle permet donc de véhiculer un savoir implicite qui peut avoir des effets parfois importants sur la perception des employés par rapport aux nouveaux venus. Dans certains cas, ces catégories sont invoquées comme autant de figures dictant une certaine manière de comprendre le programme et ses répercussions sur l'organisation. Nous avons donc mis en relief l'importance de *nommer* une nouvelle réalité pour se l'approprier.

L'exploration du second thème (la négociation des perspectives de diversité) par l'entremise de l'approche ventriloque nous montre comment les participants évoquent d'autres figures sensées une fois de plus dicter la mise en place de l'initiative. Nous avons, entre autres, repéré des figures comme *l'image de l'entreprise, la résistance des employés, le principe de diversité, un certain altruisme, la voix des dirigeants, la stabilité, la figure du stagiaire typique, la figure du travailleur venant d'ailleurs*. Toutes ces figures, aussi différentes soient-elles, *dictent* et influencent la mise en place d'une initiative de diversité. Par exemple, l'image de l'entreprise, le principe de diversité et l'altruisme peuvent a priori contribuer à renforcer l'appropriation du programme par les participants en mettant de l'avant que ce qui compte pour le programme devrait aussi compter pour eux. Ces figures se présentent alors comme *comptant pour ce qui compte* à ce moment-là.

L'autre exemple que nous avons présenté est celui de la figure du *stagiaire typique* que l'on accueille chaque année au sein de l'organisation. Elle est utilisée pour décrire ou illustrer les pratiques habituelles de l'organisation, en termes d'accueil d'employés

temporaires. Cette figure se trouve alors mise en tension avec la figure du *travailleur venant d'ailleurs*, censée montrer que certaines pratiques organisationnelles doivent être remises en question.

De plus, par le repérage de ces figures, nous avons pu voir deux logiques s'exprimer et se confronter, soit l'indifférence aux différences (*colorblindness*) et l'identification des différences. La négociation des perspectives montre comment les membres de l'organisation naviguent essentiellement entre une justification du programme qui s'appuie sur des impératifs moraux et/ou des impératifs de performance et d'efficacité. À cet égard, nous avons conclu que l'appropriation de l'initiative par les participants peut se faire d'une manière plus ou moins *respectueuse* en regard des principes initiaux qui motivaient l'initiative. De plus, l'appropriation du programme exige, dans certains cas, une transformation impliquant un changement de la raison d'être de l'initiative.

Par la suite, lors de l'analyse de la phase de déploiement, nous avons repéré deux thèmes centraux, soit *les difficultés liées à l'embauche des employés* dits de la diversité et *les préoccupations liées à l'accueil et l'intégration*. L'exploration du premier thème (*les difficultés liées à l'embauche des employés* dits de la diversité) par l'analyse ventriloque nous laisse envisager que certaines pratiques organisationnelles semblent s'écarter de ce qu'il est approprié de faire dans le cadre de ce programme. De ce fait, l'appropriation d'un programme peut créer deux types de pratiques : des pratiques *appropriées* qui vont dans le sens dudit programme et des pratiques *inappropriées* qui lui font obstacle.

Les pratiques *inappropriées* prennent souvent la forme de pratiques existantes bien ancrées au sein de l'organisation. Que ce soit des pratiques liées à l'embauche, à l'accueil (comme nous l'avons vu plus haut) ou même à l'évaluation des nouveaux employés, il peut

être parfois difficile de s'en défaire même si la situation semble nous dicter le contraire. Comme nous l'avons vu plus haut, un changement au niveau des pratiques demande souvent une certaine prise de risques qui doit être assumée par les acteurs organisationnels ayant le plus d'autorité. Cette prise de risque permet de favoriser de nouveaux comportements et vaincre les résistances plus ou moins explicites à l'appropriation du programme. Nous avons vu que cet attachement aux pratiques existantes peut aussi s'expliquer par l'attachement que manifestent les membres de l'organisation à l'égard de certains principes (altruistes vs affaires). De plus, la manière de comprendre l'objet de leur appropriation (soit le programme) donnera aussi naissance à l'adoption de pratiques diamétralement opposées.

Aussi, nous avons vu que les difficultés d'intégration peuvent engendrer une appropriation plutôt *partielle* du programme par les participants. Ce type d'appropriation montre que le programme est approprié seulement en partie, mettant ainsi de l'avant un certain *détachement* face aux visées du programme. Qui plus est, l'analyse du deuxième thème (*les préoccupations liées à l'accueil et l'intégration*) nous montre une nouvelle forme d'appropriation que nous avons nommée l'appropriation *conditionnelle*. Dans cette optique, l'appropriation dépend de certaines conditions (ex. le succès du processus d'intégration, qui est lui-même généralement basé sur la capacité du parrainé à démontrer des compétences suffisantes) qui sont énoncées par les participants et qui semblent, en fin de compte, compter autant sinon plus que ce qui est visé par le programme.

Aussi, nous avons identifié une autre forme d'appropriation soit l'appropriation *mutuelle* qui se manifeste lors de l'établissement de relations de proximité entre parrains et parrainés. Ce type d'appropriation permet de voir qu'une certaine identification s'opère

entre parrains et parrainés, lesquels se trouvent, à travers les discussions, des points communs. Comme nous l'avons vu, les formations reçues par les parrains dans le cadre du programme ont mis l'accent sur les différences entre parrainés et parrains. Or, les parrains reconnaissent que c'est plutôt les points de similitudes qui facilitent l'appropriation du programme sous une forme que nous avons appelée l'appropriation *mutuelle*. Ces points de similitudes encouragent les parrains et l'équipe de travail à percevoir les parrainés comme des employés comme les *autres*.

Dans certains cas, ce type d'appropriation peut-être plus difficile en particulier lorsqu'il y a des problèmes au niveau de l'intégration des ressources au sein des équipes de travail. L'établissement des relations de proximité semble donc être un élément important puisque ce type de relations semble faciliter l'appropriation du programme. Cela nous permet aussi de mettre en évidence un premier paradoxe témoignant d'une certaine contradiction qui ressort de la mise en place du programme. En effet, c'est le fait de voir l'autre comme semblable qui encourage l'appropriation du programme par les parrainés. Or, le programme est censé, par ces principes fondateurs, envoyer un message visant la reconnaissance et la promotion des différences. Pourtant, ces différences ne sont pas prises en compte en particulier à un moment important, soit à la toute fin du programme. C'est plutôt l'aveuglement aux différences qui est vue, à ce moment-là, comme un gage de succès du programme.

De plus, nous avons pu voir comment les participants sont aussi *mus* et *animés* par de multiples « objets d'attachements » (Cooren, 2013) qui influencent et orientent les actions menées lors du déploiement du programme. L'analyse des figures auxquelles les participants se déclarent attachés nous montre alors surtout une mise en tension entre les

principes moraux et les principes d'affaires. Cette tension rend visible, encore une fois, l'appropriation *conditionnelle* du programme par les gestionnaires qui semblent souvent prioriser les principes d'affaires lors du déploiement du programme.

Finalement, lors de la phase de clôture, nous avons exploré de nouveau *les préoccupations liées à l'accueil et l'intégration des employés* ainsi que *l'ouverture et la valorisation des différences*. C'est ainsi que l'analyse du premier thème de cette séquence nous permet de mettre en évidence des formes d'appropriation qui subsistent comme l'appropriation *mutuelle* et l'appropriation *partielle*.

Aussi, l'exploration du deuxième thème (*l'ouverture et la valorisation des différences*) de cette séquence nous montre que le succès de l'initiative repose en partie sur l'invisibilisation d'un de ses piliers soit la reconnaissance des différences. Comme nous l'avons vu plus haut, si le programme devait permettre la valorisation et la reconnaissance des différences, le succès de son implantation ne semble pas reposer sur ce principe qui est plus ou moins ignoré par les participants à la clôture du programme. Ainsi, l'analyse des pratiques d'appropriation peut s'avérer un instrument efficace pour mieux comprendre les dynamiques à l'œuvre d'une initiative qui s'appuie à la fois sur l'instauration de nouvelles normes et l'instauration de nouvelles pratiques.

À partir de ce point de vue, on constate que l'adoption de pratiques inclusives n'est pas uniquement mandatée par la haute direction. Elle découle aussi beaucoup d'interactions entre les individus au sein de l'organisation. Notre étude montre que le sens que les membres de l'organisation donnent au programme de diversité n'est jamais le monopole des hauts dirigeants d'une entreprise. Nous avons plutôt montré que les discours sur la diversité ethnoculturelle sont continuellement « travaillés » par tous les participants

(conseillers, gestionnaires, employés) au programme par l'entremise de pratiques communicationnelles quotidiennes.

On comprend donc comment l'implantation d'une nouvelle initiative de valorisation de la diversité passe avant tout par une compréhension de la manière dont les membres de l'organisation peuvent s'appropriier ces initiatives. Cette recherche nous permet donc d'ouvrir la boîte noire que représente bien souvent le processus d'implantation des initiatives de diversité, en mettant l'accent sur la manière dont les membres de l'organisation adaptent et transforment concrètement le programme et les pratiques de l'organisation. Par l'entremise de cette recherche, nous croyons avoir été en mesure de contribuer de deux manières distinctes à la littérature qui se trouve à l'intersection des études portant sur la diversité ethnoculturelle et la communication organisationnelle.

### **6.1.1 Les contributions théoriques**

Nos premières contributions s'avèrent davantage théoriques avec un regard communicationnel sur le processus d'appropriation d'un programme portant sur la valorisation de la diversité ethnoculturelle. Nous avons aussi mis en relief le rôle essentiel de la communication dans la mise en place de programmes de diversité ainsi que la dimension organisante de la communication dans un contexte de diversification de la main-d'œuvre.

#### **6.1.1.1 La dimension organisante de la communication**

Notre étude contribue, à la fois, à la littérature sur la diversité dans les organisations et la littérature sur la communication organisationnelle en montrant que, pour saisir comment les initiatives de diversité se maintiennent et s'incarnent dans l'action, nous

devons, en particulier, nous pencher sur les pratiques discursives des membres de l'organisation. Cette recherche souligne plusieurs aspects importants de la relation entre *diversity work* et communication qui, selon nous, ont été négligés jusqu'à présent. En premier lieu, les travaux s'inscrivant dans la lignée des approches *mainstream* (Barak, 2013; Cox et Blake, 1991; Thomas, 2004) que nous avons abordées au *chapitre 2*, n'ont su, en définitive, développer qu'une vision transmissive de la communication.

Cette vision quelque peu réductrice de la communication ne nous permet pas de comprendre en quoi celle-ci peut générer des phénomènes organisés. Cette dimension organisante n'est pas négligeable dans la mesure où la mise en place des initiatives de diversité semble, comme nous avons tenté de le montrer, en dépendre fortement. C'est, en effet, par l'analyse des dynamiques propres à l'action collective qu'il nous est donné de comprendre la constitution, le maintien et l'évolution d'un changement de cet ordre au sein de l'organisation. En effet, s'organiser, c'est aussi permettre à des programmes spécifiques de s'agencer les uns avec les autres. En contrepartie, ce travail d'organisation amène bien souvent un travail de désorganisation (Cooren et Caidor, 2018) dans la mesure où nous pouvons constater une certaine forme de désalignement entre ce programme et les normes actuelles de l'organisation en matière de gestion de la diversité.

Ceci peut se traduire en une série de négociations et de compromis dans l'optique d'atteindre un certain consensus sur la question. Dans ce contexte, nous avons pu voir que les tensions qui émergent par la suite ne peuvent pas être nécessairement résolues. En effet, chaque participant.e est, par définition, attaché.e à des éléments lorsqu'il le tente de définir la situation dans laquelle il est plongé.e. C'est dans cette optique que notre cadre analytique nous a permis d'apporter de nouveaux éléments aux conclusions de Mease

(2016). D'une part, nous rejoignons les propos de cette autrice lorsqu'elle mentionne que les initiatives en matière de diversité et leur impact organisationnel ne se limitent pas à leur mise en œuvre, mais se concrétisent plutôt par la communication, bien que la communication soit influencée par des circonstances historiques et organisationnelles.

Dans son article portant sur le *diversity work*, Mease (2016) a su démontrer l'importance de porter une attention particulière aux paradoxes discursifs (*discursive paradoxes*) inhérents aux initiatives en diversité. Elle explique que ces tensions paradoxales ne doivent pas être obligatoirement résolues, mais doivent plutôt faire l'objet d'une prise en compte par les membres de l'organisation. Elle décrit ainsi, dans son article, certaines stratégies que les consultants utilisent pour gérer ces paradoxes au quotidien. Nous sommes d'avis que bien que la gestion des tensions reste un facteur important dans le déploiement des initiatives de diversité, cette gestion dépend aussi de la manière dont les membres engagé.e.s dans cette démarche vont s'approprier ces nouvelles perspectives et les adapter à la situation dans laquelle illes sont plongé.e.s. La constitution des initiatives de diversité doit donc passer par différentes pratiques d'appropriation (*respectueuse, usurpée inconditionnelle, conditionnelle, mutuelle, partielle, et totale*) et aussi parfois par une forme de désappropriation qui permettent une (re-)configuration des programmes et des pratiques organisationnelles.

En deuxième lieu, à partir d'une vision performative des organisations, nous nous sommes attardée sur les effets ventriloques des discours portant sur les actions que les membres de l'organisation doivent entreprendre dans le cadre du projet. En ce sens, nous rejoignons et ajoutons de nouveaux éléments aux conclusions de Ahmed (2012). En effet, dans son analyse du *diversity work* dans une université américaine, elle arrive à la

conclusion que suivre le terme « diversité », par exemple, par l'analyse des rencontres (ex : comité sur la diversité) et des documents organisationnels (ex : rapport sur la diversité au sein de l'organisation), permet d'identifier les conditions spécifiques dans lesquelles ce terme et, par le fait même, des significations qui lui sont attribuées, « agissent ».

Elle montre ainsi comment les discours qui entourent la mobilisation du mot « diversité » ne sont pas sans effet sur la réalité même de l'organisation. Ces discours permettent, selon elle, une remise en question du système social et éducatif qui, paradoxalement, dépend à la fois du détachement et du rattachement de la notion de diversité à d'autres termes qui font écho à des enjeux sociaux, comme, par exemple, la lutte contre le racisme. Or, nous avons vu que *nommer* la diversité pour éventuellement s'approprier une initiative qui cherche à la promouvoir implique aussi l'association de certaines figures (ex. stagiaire et manque de compétence) ainsi que la mise en tension d'autres que l'on pourrait qualifier d'idéologiques (l'altruisme vs l'efficacité) qui permet aux membres de l'organisation de faire sens et d'agir sur leur environnement.

Le sens que les membres attribuent au projet de diversification se modifie alors tout au long d'une certaine trajectoire. Par l'analyse de cette trajectoire, il nous a alors été possible d'analyser et de repérer certains moments de création de sens qui se réalisent notamment grâce à l'agencement discursif de figures, notamment les figures qui s'incarnent dans les principes d'altruisme et d'efficacité. Par la suite, ce sont les diverses formes d'appropriation qui permettent une remise en question des pratiques organisationnelles en contexte de diversification. Notre idée centrale est que pour produire des effets sur la réalité de l'organisation, les discours qui constituent l'initiative doivent

non seulement circuler au sein de l'organisation, mais doivent surtout faire l'objet d'une appropriation par les membres de l'organisation.

Ainsi, les initiatives et programmes de diversité dépendent, en grande partie, de multiples objets d'attachement qui risquent parfois d'être en contradiction avec les principes et valeurs auxquels sont justement attachés ces initiatives et programmes. Ces objets d'attachement permettent de mettre en évidence les multiples significations que ce programme acquiert tout au long de sa trajectoire. Par exemple, le programme peut être vu uniquement pour sa dimension altruiste, c'est-à-dire donner une première chance aux travailleurs issus de l'immigration. Toutefois, une autre dimension importante reposant, cette fois-ci, sur les principes d'efficacité encourage plutôt à voir le programme comme un simple moyen de combler des besoins ponctuels en ressources humaines.

C'est ainsi que l'attachement à des principes peut créer les conditions d'un détachement vis-à-vis de certains principes clés défendus par le programme, entraînant, du même coup, un détachement vis-à-vis du programme lui-même. Notre perspective théorique nous a donc permis de mettre en évidence les différentes manières de comprendre (et donc s'approprier) ce type de programme ainsi que l'importance de ces *compréhensions* pour les membres de l'organisation et pour le programme lui-même.

On retrouve aussi cette vision dans les travaux de Janssens et Zanoni (2005) qui, dans une étude comparative au sein de quatre organisations, ont constaté que les organisations produisent, en fait, leurs propres conceptions de la diversité et gèrent la diversité de manière à ce qu'elle soit conforme à leurs interprétations, des interprétations qui, comme on l'a vu plusieurs fois dans nos analyses, reposent généralement sur les valeurs et principes qui comptent pour ces organisations (et qui sont donc ventriloqués par

ses membres). Leurs recherches nous ont montré le caractère construit du phénomène de *diversité ethnoculturelle* en milieu de travail, s'éloignant ainsi d'une position essentialiste.

Notre recherche a aussi apporté une autre contribution théorique, soit une analyse du phénomène d'appropriation dans ce contexte particulier.

### **6.1.1.2 Théorisation de la notion d'appropriation**

Dans cette thèse, nous avons analysé l'appropriation comme un processus générateur de sens. De notre point de vue, l'appropriation est toujours propre à un individu ou à un collectif qui tente de définir et *com-prendre* la situation dans laquelle il se trouve. L'appropriation amène donc les membres du collectif à s'engager dans une trajectoire de changement et à réfléchir aux multiples directions que cette trajectoire peut prendre. Comme nous l'avons vu au *chapitre 2*, d'autres auteurs se sont intéressés à l'appropriation dans des contextes liés au monde des organisations, notamment, Abdallah (2007) sur l'appropriation d'un plan stratégique et Chreim (2006) sur l'appropriation dans un contexte de changement organisationnel. Pour pousser un peu plus loin la théorisation de cette notion par ces auteurs, nous avons tenté de la cerner à la lumière d'une conception particulière de la communication et de l'action. En effet, nous croyons que le processus d'appropriation peut-être compris selon une perspective ventriloque de la communication.

Comme nous l'avons vu aux *chapitres 2 et 3*, les pratiques d'appropriation peuvent être appréhendées comme un ensemble d'actes de paroles (« *speech acts* ») performés par les acteurs organisationnels. Ainsi, afin de parvenir à une compréhension plus fine d'un processus d'appropriation, nous pensons que le chercheur peut mobiliser un regard ventriloque sur l'appropriation, ce qui suppose d'analyser ce que disent les participants afin de révéler comment certains objets d'attachements (appelées « figures ») qu'ils mettent en

scène traduisent ce qui leur permet ou non de s'approprier pleinement une initiative organisationnelle.

Par cette recherche, nous avons montré que nous pouvions repérer différentes formes d'appropriation et cela, à différents moments clés du déploiement d'un projet. Le tableau 4, nous brosse un portrait sommaire des formes d'appropriation que nous avons repérées lors de l'analyse des interactions et du discours des participants (gestionnaire, conseillères, parrains et parrainés) au programme.

**Tableau 4– Les différentes formes d'appropriation du programme par les participants**

<b>Les formes d'appropriation</b>	<b>Définitions</b>	<b>Références</b>
<b>Appropriation respectueuse</b>	L'appropriation du programme de diversification peut se faire d'une manière plus ou moins <i>respectueuse</i> en regard des principes initiaux qui motivaient et qui apparaissent propres à l'initiative.	<b>Voir rencontre de planification 3 (Extrait 5) (lignes 1 à 28) mai 2017</b>
<b>Appropriation usurpée</b>	L'appropriation du programme peut se faire de manière détournée dans la mesure où l'initiative est appropriée d'une manière négligente ou irrespectueuse vis-à-vis de l'esprit initial du programme, ce qui, indirectement, menace son appropriation.	<b>Voir la première entrevue avec :</b> - Le gestionnaire Jacques
<b>Appropriation mutuelle</b>	L'appropriation du programme peut se faire sous la forme d'une appropriation mutuelle. Les participants semblent s'identifier les uns aux autres, ce qui favorise l'établissement de liens de proximité. Cette appropriation est facilitée par l'usage de certaines appellations utilisées dans le cadre du programme.	<b>Voir les premières entrevues avec :</b> - Le parrain Dominique - Le parrainé Isnar - La conseillère Josée - Le parrain Michel
<b>Appropriation conditionnelle</b>	L'appropriation du programme peut se faire sous la forme d'une appropriation conditionnelle, dans la mesure où l'appropriation du programme dépend de certaines conditions préalables qui doivent être remplies lors de la mise en place de l'initiative.	<b>Voir les premières entrevues avec :</b> - La gestionnaire Isabelle - Le gestionnaire Jacques - La gestionnaire Carole - La conseillère Josée <b>Voir la deuxième entrevue avec :</b> - La gestionnaire Isabelle

<b>Les formes d'appropriation</b>	<b>Définitions</b>	<b>Références</b>
<b>Appropriation inconditionnelle</b>	L'appropriation du programme peut se faire sous la forme d'une appropriation inconditionnelle, dans la mesure où l'appropriation du programme ne dépend d'aucune condition préalable devant être remplie lors de la mise en place de l'initiative.	<b>Voir la première entrevue avec :</b> - La conseillère Josée
<b>Appropriation partielle</b>	L'appropriation du programme peut se faire sous la forme d'une appropriation partielle dans la mesure où l'appropriation ne se fait pas complètement. Cette appropriation partielle se traduit généralement par le fait que certaines propriétés du programme ne font pas elles-mêmes l'objet d'une appropriation alors que d'autres le font.	<b>Voir la première entrevue avec :</b> - La parrainée Ana <b>Voir les deuxièmes entrevues avec :</b> - Le parrainé Isnar - Le parrain Dominique - La gestionnaire Isabelle
<b>Appropriation totale</b>	L'appropriation du programme peut se faire sous la forme d'une appropriation totale dans la mesure où l'appropriation se fait de manière entière et sans équivoque.	<b>Voir les deuxièmes entrevues avec :</b> - La parrainée Ana - La parrainée Edwine - Le parrain Dominique
<b>Désappropriation</b>	La désappropriation du programme (totale ou partielle) implique le rejet des principes fondateurs du programme. Autrement dit, les propriétés qui apparaissent essentielles au programme font l'objet d'un rejet.	<b>Voir rencontre de planification 2 (Extrait 4)- (lignes 153 à 220) mai 2017</b> <b>Voir les premières entrevues avec :</b> - Le parrain Martin - Le gestionnaire Jacques - Le parrain Dominique

Nous avons montré, au début de la trajectoire, que l'appropriation peut être plus ou moins *respectueuse* à l'égard des impératifs initiaux du programme (ex. accueil et intégration des employés). Elle peut aussi se faire de façon *usurpée* lorsque l'appropriation se fait d'une manière irrespectueuse vis-à-vis de l'esprit initial du programme, ce qui, indirectement, menace son appropriation. Autrement dit, les membres de l'organisation négligent la prise en compte des principes fondateurs du programme de diversification. Ensuite, lors de la phase de déploiement, nous avons vu que l'appropriation peut-être

*inconditionnelle, conditionnelle, mutuelle et partielle*, ce qui influence ainsi la mise en place de l'initiative.

L'appropriation *inconditionnelle* fait référence à une appropriation du programme qui ne dépend a priori d'aucune condition. Ce qui est mis en avant par les acteurs organisationnels, ce sont les principes fondateurs du programme plutôt que les conditions dont dépendent leurs appropriations. Par opposition à celle-ci, l'appropriation *conditionnelle* fait ressortir le fait que l'appropriation dépend de certaines conditions qui revêtent une certaine importance pour les acteurs organisationnels. Si ces conditions ne sont pas remplies, le programme est alors rejeté. Par la suite, nous avons vu que l'appropriation *mutuelle* permet d'établir des relations de proximité lors de la mise en place du programme.

Nous avons aussi mentionné l'appropriation *partielle* qui montre que certains éléments peuvent freiner l'appropriation du programme. Finalement, nous avons vu, lors de la phase de clôture, certaines formes d'appropriation perdurer (*mutuelle, partielle*). Aussi, nous avons identifié qu'une autre forme d'appropriation pouvait émerger, soit l'appropriation *totale* de l'initiative qui englobe à la fois la reconnaissance des principes fondateurs du programme et l'appréciation de l'expérience vécue dans le cadre du programme. Ces multiples formes d'appropriation témoignent des différentes significations que les membres attribuent au programme de diversification tout au long de la trajectoire du changement, c'est-à-dire de sa *com-préhension*.

### **6.1.2 Les contributions empiriques**

Notre contribution empirique s'inscrit dans une volonté d'étudier empiriquement la mise en place d'une initiative de diversité ainsi que les pratiques d'appropriation qui y sont

ou non à l'œuvre. Nous répondons également ainsi à l'appel nous encourageant à étudier le phénomène de la diversité ethnoculturelle dans de nouveaux contextes organisationnels (Zanoni et al, 2010). Aussi, nous voulions, par la mobilisation d'une approche communicationnelle, rapprocher deux courants de recherche : la communication organisationnelle et la littérature sur la diversité dans les organisations.

#### **6.1.2.1 Les différentes perspectives : employés, gestionnaires et employés dits de la diversité**

En premier lieu, notre recherche a démontré que les acteurs organisationnels ne se contentent pas de recevoir passivement les discours sur la diversité qui circulent au sein de l'organisation, mais qu'ils se les approprient plutôt sélectivement pour donner un sens à l'initiative ainsi qu'à leurs relations sociales en milieu de travail. Nos analyses communicationnelles ont ainsi permis de faire la lumière sur les *interstices* (Zanoni et al., 2010) du processus d'implantation des initiatives de diversité. Autrement dit, ces petits espaces communicationnels bien souvent oubliés dans lesquels il est possible, entre autres choses, de repérer des dynamiques d'appropriation et de résistance à la diversité.

De plus, par cette recherche, nous avons pu analyser les discours des membres de l'organisation occupant différents rôles dans l'organisation et dans ce projet. Il nous a ainsi été permis de voir certaines différences, par exemple, dans le type de figures évoquées ou invoquées. D'une manière assez prévisible, elle nous montre que le discours des gestionnaires est plus souvent orienté vers des soucis d'efficacité liés à des questionnements sur les compétences et l'intégration des nouveaux venus (*voir les entretiens d'Isabelle, Carole, Richard et Jacques*). Les gestionnaires se positionnent dès

lors comme « gardiens » des objectifs d'affaires de l'organisation, et ce parfois au détriment des objectifs du programme de diversité.

Toutefois, comme nous l'avons vu avec le gestionnaire Jacques, pour certains, il s'agit plutôt de naviguer entre différents impératifs, soit une justification du programme qui s'appuie sur les principes d'affaires et une justification du programme qui s'appuie sur des principes moraux. Aussi, cette tentative de conciliation peut amener un gestionnaire à vouloir changer la raison d'être du programme ainsi que ses principes fondateurs. Dans certains cas, l'appropriation sera conditionnelle à la capacité du gestionnaire à changer la « forme » du programme et à énoncer de nouvelles conditions d'existence du programme. L'appropriation du programme restera aussi, pour d'autres gestionnaires (Isabelle, Carole et Richard), plutôt conditionnelle au maintien des opérations courantes et au succès de l'intégration des parrainés.

De plus, on note que la perspective de *l'aveuglement aux différences* semble faire l'objet d'une appropriation plus forte de la part des gestionnaires (ex. Isabelle et Jacques), malgré le fait que son adoption ait parfois pour effet d'obscurcir certains enjeux liés, par exemple, à la discrimination en milieu de travail.

Aussi, nous avons vu que les conseillères responsables du programme sont les employées qui servent de courroie de transmission pour les informations relatives à l'initiative, que ce soit pour diffuser de l'information aux gestionnaires ou à la haute gestion. De ce fait, l'analyse des rencontres de planification montre que les conseillères parlent bien souvent au nom de l'organisation et du programme (*voir les rencontres de planification 2 et 3*). Elles se positionnent dès lors comme gardiennes et défenderesses des intérêts dudit programme. Elles évoquent ainsi, comparativement aux gestionnaires,

d'autres types de figures. En effet, elles s'appuient plus fortement sur une justification du programme liée à des principes moraux (*altruisme, ouverture, échange, donner une première chance*), mais ne sont pas insensibles aux principes d'affaires (*efficacité et performance*) puisqu'elles ne les rejettent pas d'emblée, l'objectif étant de trouver une manière de concilier ses différentes visions du programme.

Pour la conseillère responsable du programme, Josée, nous avons constaté, dès le début de l'initiative, une forte appropriation de sa part (que nous avons identifiée comme une forme d'appropriation *inconditionnelle*), puisqu'elle paraissait dès le départ convaincue que le programme devait exister pour permettre une reconnaissance et une valorisation des différences, mais aussi un changement positif de l'image de l'entreprise (voir réunion de planification 1). Dans ce cas-ci, l'appropriation implique une forme de responsabilité qui pousse cette conseillère à maintes reprises à défendre l'objet de son appropriation, soit le programme dans sa forme actuelle et les raisons qui la poussent à se l'approprier.

Pour l'autre conseillère, Amélie, il s'agit plutôt, comme nous l'avons vu, d'une appropriation qui se veut *respectueuse* des objectifs initiaux du programme. Ce type d'appropriation montre, encore une fois, une tentative de conciliation des principes sous-jacents à l'initiative. Dans cette optique, la perspective de *l'identification des différences* fait l'objet d'une appropriation plus forte chez les conseillères, qui doivent convaincre en quelque sorte les gestionnaires de sa pertinence dans le cadre du programme.

Pour ce qui est des parrains, ce qui semble caractériser l'appropriation qu'ils démontrent vis-à-vis du programme, c'est le lien qu'ils peuvent établir avec le parrainé. En effet, l'établissement de liens de proximité est garant d'une forme d'appropriation *mutuelle*

qui facilite la mise en place du programme. Cette appropriation est facilitée par l'usage de certaines appellations, entre autres par le parrain Dominique, comme l'appellation « *ingénieur* » qui semble donner confiance à sa parrainée, Edwine. Aussi, nous avons vu que la reconnaissance de points communs est aussi un élément qui facilite l'appropriation mutuelle (et donc ultimement l'appropriation du programme).

De surcroît, nous avons vu comment les parrains qui sont des employés réguliers de l'entreprise mobilisent à la fois des principes moraux pour défendre le bien fondé du programme (voir entretien avec le parrain Dominique), mais aussi parfois, comme les gestionnaires, des principes d'affaires (voir les entretiens avec les parrains Francis et Michel). C'est ainsi que les parrains Francis et Michel semblent prioriser, à la clôture du programme, les principes d'affaires, l'exercice ayant, selon eux, plutôt raté avec la parrainée, Ana, dont ils avaient la charge.

Aussi, pour ce qui est des perspectives de diversité, nous avons vu le discours du parrain, Martin, s'inscrire dans une perspective *colorblindness* dans la mesure où, selon lui la compétence devrait primer sur tout autre critère de sélection, nonobstant des différences culturelles. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, ce que Martin met de l'avant, c'est plutôt le fait d'embaucher une nouvelle ressource, de la former et de l'intégrer au sein de l'équipe sans pour autant faire de distinction qui s'appuierait sur les différences culturelles, ce qui rappelle en quelque sorte la perspective du *colorblindness*. Dans le même ordre d'idées, pour le parrain Dominique, le succès, dans ce cas-ci, serait plutôt attribuable à l'invisibilisation d'un des piliers de l'initiative, soit la reconnaissance des différences.

Pour ce qui est des employés dits de la diversité, nous constatons que l'appropriation est plutôt liée à l'expérience d'intégration vécue dans le cadre du

programme. Si l'expérience est positive, l'appropriation semble *totale*. Une expérience négative engendre évidemment une appropriation *partielle* qui peut toutefois évoluer, semble-t-il, vers une appropriation assez totale (voir entretien avec Ana). En effet, l'appropriation *partielle* peut-être liée au processus d'intégration des nouveaux employés (voir le cas d'Ana), mais aussi aux relations avec les autres membres de l'équipe, entre autres, et par la rétroaction reçue (voir les cas d'Edwine et Isnar).

L'adoption de la perspective de l'identification des différences est celle qui semble primer pour les parrainés, car c'est ce qui semble compter pour eux à la fin du programme. L'identification et la valorisation des différences s'incarnent pour ces parrainés à travers les conversations sur les différences culturelles, les nouvelles occasions d'apprentissage et les solutions créatives qu'ils ont proposées et qui ont été acceptées.

Une de nos contributions empiriques, selon nous, est d'avoir montré que le discours organisationnel sur la diversité ethnoculturelle n'est pas un discours monolithique, dans la mesure où il se construit par de multiples voix qui sont interreliées et se confrontent lors de la mise en place du projet. Par exemple, nous avons vu les gestionnaires se faire les porte-parole d'un impératif d'efficacité et de fluidité, lequel doit, selon eux, primer sur les impératifs du programme (*donner une première chance, valoriser les différences, etc.*).

De surcroît, le discours des gestionnaires s'inscrit dans une perspective *colorblindness*, ce qui ne manque pas de créer certaines tensions avec le discours des conseillères qui s'inscrit, comme on l'a vu, dans une perspective *d'identification des différences*. Le succès du programme pour les gestionnaires ne dépend donc pas de la valorisation des différences, mais plutôt de l'alignement du programme avec les principes d'affaires qu'ils affectionnent. Les conseillères se font les porte-parole des impératifs du

programme et défendent à plusieurs reprises l'objet de leur attachement inconditionnel. C'est dans cette optique, que nous pouvons voir des similitudes entre le discours des employés dits de la diversité et le discours des conseillères, surtout en ce qui a trait à l'importance de reconnaître et de valoriser les différences. On peut donc voir que la complexité et l'hétérogénéité des discours sont aussi attribuables aux différentes positions qu'occupent les membres de l'organisation dans le projet de diversification.

Aussi, nous avons pu montrer que l'évocation de certains principes, en particulier les principes d'affaires, laisse entrevoir les motivations des gestionnaires à transformer radicalement la raison d'être de l'initiative. Il s'agirait alors de mettre de l'avant l'avantage du programme pour combler des besoins en ressources humaines, ce qui permettrait une plus grande efficacité organisationnelle. Dans cette optique, on laisse de côté les principes moraux et du même coup, certaines propriétés essentielles du programme, tel que conçu au départ. Le succès du programme est alors attribuable à la facilité d'intégration des ressources au sein des équipes de travail plutôt qu'à l'identification et la valorisation des différences au sein de ces mêmes équipes. On pourrait penser que réussir le *test d'appropriation* pour une initiative, c'est parfois changer radicalement sa raison d'être, pour le meilleur ou pour le pire.

## **6.2 Les implications pratiques**

L'intérêt de cette recherche pour les praticiens se situe à différents niveaux. Tout d'abord, elle permet aux responsables de programmes de diversité d'être plus attentifs au jeu de tensions inhérentes à ce type d'initiatives. Aussi, nous pensons qu'elle permet de réfléchir à la création d'espaces de discussion et finalement, de mettre à jour des formes plus subtiles de résistance à la diversité.

### 6.2.1 Prise en compte des tensions par les gestionnaires

En premier lieu, les analyses nous ont permis de mettre en évidence l'émergence de tensions entre différents « objets d'attachement » et autres impératifs auxquels les membres sont confrontés. Une première tension a été identifiée lorsque nous avons analysé la négociation des perspectives de diversité au début de la trajectoire de l'initiative. Nous avons pu voir que les discours des participants s'inscrivaient dans des perspectives d'identification ou d'aveuglement aux différences. Les participants pouvaient ainsi vouloir minimiser les différences culturelles ou au contraire, tenter de les reconnaître et de les valoriser pour aller dans le sens du programme. Ces différentes logiques mettent aussi de l'avant des voix divergentes qui se confrontent sur la manière de définir le processus d'accueil et le processus d'intégration des nouveaux employés dits de la diversité. Comme nous l'avons vu, tout se passe comme s'il était parfois nécessaire de réduire l'écart que fait la trajectoire lorsqu'elle est appropriée par des participants qui ne défendent pas les impératifs initiaux du programme.

Nous avons identifié une deuxième tension alors que les membres de l'organisation doivent négocier la mise en place de pratiques organisationnelles. Lors de la mise en place du programme, nous avons vu que certaines pratiques apparaissent appropriées dans la mesure où elles semblent aller dans le sens dudit programme et des pratiques inappropriées (impropres au programme, donc) qui lui font obstacle (voir séance de travail, extrait 6). Nous avons vu ainsi l'exemple des tests psychométriques qui, dans ce cas-ci, relève de pratiques inappropriées et qui rendent donc l'appropriation du programme difficile. Il faut alors faire des changements (ex. éliminer les tests) censés éliminer ces sources de désappropriation.

Finalement, nous avons pu repérer une troisième tension entre deux impératifs qui se confrontent, soit le principe selon lequel il faudrait pouvoir donner une première chance aux travailleurs étrangers et le souci d'efficience et de productivité. Ce faisant, on voit que cette tension résulte de deux injonctions qui apparaissent parfois comme incompatibles : créer un environnement plus diversifié et inclusif vs assurer une certaine efficacité/fluidité dans la conduite des affaires organisationnelles. Par exemple, nous avons vu, par les réponses du parrain Dominique, que le caractère temporaire du séjour des employés dits de la diversité pouvait a priori créer un sentiment de frustration, si on regarde le rapport bénéfice-perte. Cependant, on a pu voir que c'est le principe altruiste consistant à « laisser la chance au coureur » qui a quand même pu l'emporter dans ce cas-ci, étant donné le sentiment de gratification qu'a pu ressentir ce parrain à l'idée d'aider ces employés.

La mise au jour de tensions à l'intersection de pratiques organisationnelles anciennes et actuelles peut ainsi révéler des formes subtiles de résistance. Il est important de souligner que l'émergence de tensions ne signifie pas nécessairement que le programme de diversité soit voué à l'échec. En effet, comme l'explique Abdallah (2007), certaines tensions peuvent ressembler à ce que l'on pourrait appeler une « appropriation différenciée », ce type d'appropriation révélant une différence dans la façon dont les impératifs du programme sont compris et interprétés.

Il faut donc être ouvert et conscient de cette complexité. De plus, le succès ou l'échec de toute initiative en matière de diversité est déterminé par ce que les dirigeants font de ces tensions. Lorsque les tensions sont ignorées ou traitées de manière inefficace, elles peuvent devenir une force négative qui peut menacer tout effort de changement des pratiques. Par ailleurs, l'émergence de tensions dans le processus de mise en œuvre des

initiatives de diversité peut être un indicateur intéressant pour identifier les signes de résistance ou les obstacles à un changement axé sur la diversité et l'inclusion qui soit significatif, c'est-à-dire qui résulte en l'adoption de nouvelles pratiques (recrutement, embauche, sélection, etc.) dans l'organisation.

L'analyse de ces tensions nous montre aussi deux paradoxes que nous pouvons lier. à l'implantation du programme. Le premier paradoxe nous montre que lorsque le programme semble bien fonctionner (du point de vue de l'intégration), certains membres de l'organisation remettent en question son utilité et sa raison d'être. Ce que les membres de l'organisation nous disent implicitement, c'est qu'en définitive les parrainées auraient pu passer par un processus d'embauche ordinaire. Un programme particulier n'était donc pas nécessaire. De plus, les formations portant sur la diversité n'étaient somme toute pas nécessaires puisqu'elles n'ont fait qu'exacerber les différences alors que c'est plutôt sur les similitudes entre parrains et parrainés que le succès du programme doit s'appuyer.

Le deuxième paradoxe va dans le même sens. Le succès du programme semble reposer sur l'invisibilisation d'un des piliers du programme, soit la reconnaissance des différences. Le pouvoir transformateur du programme ne tient donc pas à sa capacité de valoriser les différences, mais plutôt à sa capacité de les mettre en arrière-plan. Dans une optique d'appropriation du programme, ce qui semble faciliter l'appropriation, c'est d'être en mesure d'effacer les différences plutôt que de les mettre en évidence.

### **6.2.2 Les formes plus subtiles de résistance à la diversité**

En deuxième lieu, cette recherche permet de mettre en évidence les différentes approches qui traitent de la diversité ethnoculturelle. Plus encore, elle permet de comprendre les dynamiques interactionnelles et organisationnelles liées à ces approches.

Une meilleure compréhension de ces dynamiques pourrait permettre aux praticiens de résoudre des problèmes que l'on associe souvent au *diversity work*. Comme nous l'avons vu au *chapitre 2*, la littérature nous montre, en effet, que les problèmes que l'on associe aux initiatives de diversité sont bien souvent les « conflits » en milieu de travail, les « litiges » et les « divergences de points de vue ». Ceci peut, à long terme, occasionner de la résistance à la diversité en milieu de travail dans la mesure où les programmes mis en place pour la valoriser rendent plus visible et semble accroître ce type de problèmes.

Cette recherche a su montrer que les différentes formes de résistance que l'on retrouve au sein de l'organisation peuvent naître de négociations que l'on retrouve bien souvent en arrière-plan. C'est ainsi que la négociation des perspectives se déroule sous un mode *d'appropriation* et de *désappropriation* implicites et plus ou moins prévisibles. Les moments de négociation du sens à donner à l'initiative peuvent donc surgir à tout moment lors de rencontres, discussions et conversations entourant l'initiative. Le début de la trajectoire du projet semble être un moment privilégié : c'est dans la phase initiale que la densité des dynamiques d'appropriation est la plus forte, car il s'agit pour les membres de gérer l'incertitude occasionnée par une nouvelle situation qui se présente à eux. Les négociations concernant les catégories, les identités, les principes, les valeurs et les perspectives de diversité, etc. donnent le ton et déterminent alors la suite des choses.

Aussi, Thomas et al. (2004) suggèrent que la résistance à la diversité perpétuée par l'organisation est simplement le reflet d'idéologies qui résistent à l'inclusion et à la diversité. Notre analyse ventriloque suggère, comme nous l'avons vu plus haut, comment ces idéologies s'expriment sous la forme de mise en tension de figures, ces tensions révélant différentes formes d'engagement et de résistance.

Nos analyses permettent aussi de montrer à travers cette étude de cas que certaines pratiques sont propres à l'organisation EBF. Nous pensons que les formes d'appropriation que nous avons répertoriées nous renseignent aussi sur les pratiques de résistance des membres de cette organisation. Lors de notre enquête de terrain, nous avons eu la chance d'interagir avec d'autres organisations dans le cadre de rencontres inter organisationnelles. Nous avons ainsi un suivi régulier avec des entreprises engagées dans la même démarche que EBF. Ces rencontres nous ont permis de voir que les pratiques organisationnelles en matière de diversité variaient grandement d'une organisation à l'autre.

Dans le cas d'EBF, notre analyse nous montre comment l'appropriation *conditionnelle* témoigne de l'ensemble des conditions que les acteurs organisationnels semblent évoquer et qui font office de conditions à remplir pour qu'ils puissent s'approprier le programme. On pourrait interpréter ce type d'appropriation comme une forme subtile de résistance au programme. L'organisation et ses acteurs imposent ainsi certaines conditions (compétences, maîtrise de la langue, intégration) avant d'aller de l'avant avec le programme. Il en va de même pour l'appropriation *partielle* qui témoigne d'une certaine retenue ou prudence face au programme.

### **6.2.3 Création d'espace de discussions pour chacune des phases d'appropriation**

En troisième lieu, nous pensons que les programmes et initiatives de diversité devraient favoriser la création d'espaces de discussion. En particulier, nous avons, en effet, montré que les initiatives de valorisation de la diversité offrent d'excellentes occasions de dialogues ouverts sur des sujets liés à la diversité. Comme la diversité ethnoculturelle est souvent vue comme un sujet tabou (Allen, 1995, Lindsay 2013), on comprend l'importance

de mettre en évidence le travail interactionnel qui permet l'émergence et l'association de différentes catégories/figures liées à la diversité ethnoculturelle en milieu de travail.

Ces espaces de discussion pourraient, sans contredit, aider les responsables des initiatives de diversité à mettre en lumière certains problèmes liés à la discrimination en milieu de travail. Notre analyse du travail catégoriel a permis, en effet, de rendre visibles les biais de discrimination possibles, en particulier liés aux préjugés et au manque de connaissances. La difficulté de l'identification des catégories qui sont pertinentes et importantes dans un contexte de diversification rend aussi plus difficile la mise en place de pratiques de gestion de la diversité. C'est pourquoi le succès des initiatives liées à la diversité semble dépendre de conversations pouvant servir de base sur laquelle les gestionnaires et les employés peuvent bâtir une *com-préhension* de ce qui est proposé.

Par leurs interactions, ils peuvent aussi mieux discuter et négocier la valeur ajoutée (morale, politique, sociale, économique...) de ce type d'initiative. En d'autres termes, l'appropriation se gagne sur le terrain des discussions et non pas seulement sur la diffusion de messages en faveur de la diversité, même s'ils peuvent aussi avoir leur efficacité.

### **6.3 Limites et avenues**

Dans la prochaine sous-section, nous allons présenter les limites de cette recherche en ce qui a trait à l'étude de cas unique, au suivi de la trajectoire du projet ainsi qu'à la recherche collaborative. Aussi, nous examinerons les nouvelles avenues qu'il est possible d'explorer pour donner suite à ce travail de recherche.

### 6.3.1 Les limites de la recherche

Notre analyse s'est limitée à l'étude d'une organisation particulière afin de décrire finement certaines situations particulières (des réunions, en particulier) ainsi que les comptes-rendus qu'on fait les participants du programme dans le cadre d'entrevues. Nous avons donc choisi de présenter les « microfondations » d'une initiative spécifique en matière de diversité sous la forme d'une étude de cas unique. L'objectif était de fournir une description suffisamment détaillée du processus. Il s'agissait d'analyser ce processus pour aider d'autres chercheurs à décider de l'applicabilité des résultats à d'autres initiatives liées à la diversité. Toutefois, nous sommes consciente que la trajectoire que nous avons explorée était limitée à plusieurs égards.

Tout d'abord, comme nous l'avons déjà mentionné, nous n'avons malheureusement pas eu accès aux rencontres impliquant la haute gestion ainsi qu'aux rencontres de suivi individuel des parrainés. Ceci nous aurait permis de suivre encore plus étroitement la trajectoire de l'initiative, d'enrichir notre description du cas et de montrer l'évolution des différentes formes d'appropriation. De plus, l'emplacement de notre bureau ne facilitait pas les contacts réguliers avec les gestionnaires, les parrainés et les parrains. Nous étions le plus souvent dans le secteur des ressources humaines avec les conseillères, ce qui limitait notre interprétation de certaines situations.

Si nous avons pu parfois montrer comment les membres de l'organisation, par leurs pratiques communicationnelles, s'approprièrent le programme et les discours entourant la mise en place de ce programme, avec tout ce que cela comporte de négociations, le portrait que nous avons esquissé s'est avéré toutefois limité, puisque d'autres figures et perspectives de diversité auraient très certainement mérité une attention particulière si nous

avons pu y avoir accès. De plus, le repérage de ces autres figures aurait peut-être été possible par une analyse plus systématique des documents organisationnels liés au projet de diversification, ce que nous n'avons pas pu faire dans le cadre de cette thèse.

Finalement, dans une optique de recherche collaborative, il aurait été intéressant de capter de manière plus fine le processus de négociation entre les praticiens et la chercheuse lors de la phase de démarrage du projet. Cette captation aurait pu nous permettre d'identifier les points de tension inhérents à ce travail de collaboration, dans l'objectif d'informer les recherches futures de type recherche-action ou recherche-intervention. Ce type de recherche permet à la chercheuse d'amener de nouveaux thèmes de discussions et de nouvelles pistes d'actions à explorer pour les acteurs. Nous croyons que ce type de recherche permettrait aux chercheurs de trouver de nouveaux moyens afin de soutenir plus directement les organisations dans leur effort visant à devenir plus diversifiées et inclusives.

### **6.3.2 Les nouvelles avenues pour la recherche**

Cette thèse s'inscrit dans la continuité des débats actuels sur les perspectives de diversité (*colorblindness*/multiculturalisme) qui touchent plusieurs domaines des sciences sociales (psychologie, management, communication). Or, cette thèse a la prétention d'aller au-delà des débats conceptuels sur ces questions en examinant de plus près les processus et les pratiques qui permettent la naissance, l'évolution et le maintien des initiatives de diversité. Au seuil de ce travail, nous envisageons trois voies à explorer. Premièrement, nous aimerions approfondir la question de la construction et de l'application des politiques et programmes de diversité ethnoculturelle, et chercher comment y contribuer. Nous pourrions, par exemple, observer comment cette construction prend place dans d'autres

contextes organisationnels et comment des conditions contextuelles particulières influent sur l'application de ces programmes.

Deuxièmement, ce terrain a éveillé notre intérêt pour les questions liées à la construction identitaire des employés dits de la diversité. En effet, plusieurs mois après avoir quitté le terrain de recherche, nous avons reçu un appel d'un des gestionnaires impliqués. Il nous expliquait comment certains employés dits de la diversité ont intégré de manière permanente l'organisation, alors que ce n'était pas vraiment prévu au départ. Il voulait continuer dans cette voie et trouver d'autres candidats pour de nouveaux postes à combler. La question qui se pose alors est la suivante : qu'advient-il des employés une fois qu'ils ont intégré l'organisation? La construction identitaire, dans un tel contexte, a difficilement lieu sans que les compétences professionnelles et les identités ethnoculturelles s'imbriquent et parfois se confrontent (Holk *et al.* 2016).

C'est ainsi que les identités contradictoires, imposées ou choisies, des employés dits de la diversité peuvent entrer possiblement en tension et créer de l'altérité ou encore favoriser l'intégration de l'individu qui devient à la fois étranger et membre à part entière de ses groupes de référence (groupe ethnique d'origine et groupe professionnel). Il serait intéressant d'analyser l'ensemble des stratégies communicationnelles par lesquelles les employés négocient l'émergence de multiples identités. La construction identitaire permet ainsi de donner du sens aux messages que les employés reçoivent ainsi qu'aux différentes actions déployées sur le terrain (Gagné, 2016). Le rapprochement entre les appartenances ethnoculturelles des gestionnaires et leur position dans l'organisation nous permettraient de mieux saisir les stratégies d'insertion en milieu de travail de catégories d'acteurs historiquement absents ou discriminés dans les organisations.

Troisièmement, dans le cadre de recherches futures, il pourrait être utile d'examiner les phénomènes d'organisation et de désorganisation liées à l'intégration des diversités ethnoculturelles en milieu de travail. Nous pourrions alors explorer les mécanismes par lesquels la communication peut être « désorganisante » en raison précisément de tensions qui sont consciemment ou parfois inconsciemment exprimées et mises en scène par les acteurs organisationnels.

#### **6.4 Conclusion générale**

En conclusion, nous avons vu que l'implantation d'une initiative de diversité ethnoculturelle est un processus communicationnel complexe. Nous pouvons dès lors affirmer que les membres de l'organisation participent activement de ce processus, lequel s'incarne dans leurs discours organisationnels. Comme nous l'avons remarqué, le processus d'appropriation est central dans l'implantation d'une initiative de diversité puisque c'est à travers les actions et pratiques communicationnelles des membres qu'il est possible de tracer la trajectoire de cette initiative. Cela signifie concrètement que le changement que veut mettre en place l'organisation consiste également à formuler des alternatives plus inclusives aux normes et valeurs organisationnelles actuelles pour créer un nouveau discours sur la diversité.

Nous avons été en mesure de répertorier de multiples formes d'appropriation qui émergent de l'analyse du discours des acteurs organisationnels. Ces différentes formes d'appropriation nous permettent de comprendre comment les acteurs font sens du programme de diversification. L'étude des formes d'appropriation nous permet aussi de mettre à jour et de dévoiler des formes plus subtiles de résistance à la diversité. Aussi l'approche ventriloque de la communication nous a permis de jeter un nouveau regard sur

le processus d'appropriation en dévoilant les figures (principes, valeurs et idées) qui traduisent ce qui facilite ou au contraire entrave l'appropriation du programme par les acteurs. Nos analyses nous renseignent sur les dynamiques propres à l'action collective en montrant comment chacun.e est attaché.e à des éléments de la situation qu'elle tente de définir au fur et à mesure qu'elle évolue sur la trajectoire de cette initiative. L'analyse nous permet également de dévoiler les objets d'attachement qui permettent la constitution, le maintien et l'évolution de l'initiative de diversité.

En d'autres termes, la création d'un nouveau discours local sur la diversité est étroitement liée à l'appropriation de la nouvelle initiative sur la diversité. Il y a appropriation lorsque les membres de l'organisation finissent par invoquer des principes et des normes qui présentent cette diversité comme appropriée. Ainsi, des messages parfois contradictoires sur la diversité peuvent être envoyés par l'organisation si nous n'accordons pas suffisamment d'attention aux normes actuelles qui guident la définition d'un nouveau projet. En définitive, les changements en matière de diversité ne se produisent pas du jour au lendemain dans la mesure où la mise en œuvre d'initiatives en matière de diversité implique également des changements concrets dans les façons de penser, de discourir et d'agir.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abdallah, C. (2007). Production et appropriation du discours stratégique dans une organisation artistique. *Revue française de gestion*, 174(5), 61-76.
- Allen, B.J. (1995). "Diversity" and organizational communication, *Journal of Applied Communication Research*, 23(2), 143-155.
- Allen, B. J. (2011). *Difference Matters: Communicating Social Identity*. Long Grove, Illinois: Waveland Press.
- 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.
- Ahmed, S. (2009). Embodying diversity: problems and paradoxes for Black feminists, *Race Ethnicity and Education*, 12 (1), 41-52.
- Ahmed, S. (2012). *On being included: Racism and diversity in institutional life*. Duke University Press.
- Alvesson, M., & Karreman, D. (2000a). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human relations*, 53(9), 1125-1149.
- Anderson, D. L. (2005). "What you'll say is...": represented voice in organizational change discourse. *Journal of Organizational Change Management*, 18(1), 63-77.
- Argyris, C. (1985). *Strategy change and defensive routines*. England: Pitman Publishing.
- Aggeri, F. (2017). Qu'est-ce que la performativité peut apporter aux recherches en management et sur les organisations. Mise en perspective théorique et cadre d'analyse. *M@n@gement I* (20), p. 28-69.
- Ashcraft, L. K., & Allen, B. J. (2003). The racial foundation of organizational communication. *Communication Theory*, 13(1), 5-38.

- Austin, J.L. (1962). *How to do things with words*. Cambridge: Harvard University Press.
- 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.
- Bakhtin, M.M. (1981). *The Dialogic Imagination: Four Essays*. (traduit par Caryl Emerson et Michael Holquist). Austin : University of Texas Press.
- Barak, M. E. M. (2013). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity and innovation management*, 14(2), 168-175.
- Bastien, S. (2007). Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches qualitatives*, 27(1), 127-140.
- Bereni, L. (2009). Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise : La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale. *Raisons politiques*, 35(3), 87-105.
- Berger Peter, L. et Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, NY: First Anchor.
- Billot, J., Goddard, J. T. et Cranston, N. (2007). How principals manage ethnocultural diversity: Learnings from three countries. *International Studies in Educational Administration*, 35(2), 3-19.
- Bisel, R. S. (2009). On a growing dualism in organizational discourse research. *Management Communication Quarterly*, 22(4), 614-638.

- Belova, O. (2010). Polyphony and the sense of self in flexible organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 67-76.
- Bencherki, N., & Cooren, F. (2011). Having to be: The possessive constitution of organization. *Human relations*, 64(12), 1579-1607.
- Boden, D. (1994). *The Business of Talk: Organizations in Action*. Cambridge: Polity
- Bonneville, L. et S. Grosjean (2007). *Repenser la communication dans les organisations* Paris : L'Harmattan.
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of a Theory of Practice*, NY: Cambridge University Press
- Bourdieu, P., (1982). *Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques*, Paris, Fayard.
- Boxenbaum, E. (2006). Lost in translation the making of Danish diversity management. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 939-948.
- Brummans, B. H. J. M., Cooren, F., Robichaud, D., & Taylor, J. R. (2014). Approaches in research on the communicative constitution of organizations. In L. L. Putnam & D. K. Mumby (Eds.), *Sage handbook of organizational communication* (pp. 173-194). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bruna, M. (2011). Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité. *Management & Avenir*, 43(3), 203-226.
- Caidor, P., & Cooren, F. (2018). The Appropriation of Diversity Discourses at Work: A Ventriloquial Approach. *The Journal of Business Diversity*, 18(4), 22-41.
- Céfai, D., (2003). *L'enquête de terrain*. Paris: Éditions La Découverte.
- Cheney, G., & Tompkins, P.K. (1987). Coming to terms with organizational identification and commitment. *Central States Speech Journal*, 38(1), 1-15.

- Cheney, G., Christensen, L. T., Conrad, C., & Lair, D. J. (2004). Corporate rhetoric as organizational discourse. In D. Grant, C. Hardy, C. Oswick, & L. L. Putnam (Eds.), *The Sage handbook of organizational discourse* (pp. 79-103). London: Sage.
- Chreim, S. (2006). Managerial frames and institutional discourses of change: Employee appropriation and resistance. *Organization Studies*, 27(9), 1261-1287.
- Chrobot-Mason, D., & Leslie, J. B. (2012). The role of multicultural competence and emotional intelligence in managing diversity. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(4), 219.
- Cooren, F. (2004). The communicative achievement of collective minding: Analysis of board meetings excerpts. *Management Communication Quarterly*, 17(4), 517-551.
- Cooren, F. (2010). *Action and agency in dialogue: Passion, incarnation and ventriloquism*. Amsterdam: John Benjamins.
- Cooren, F. (2012). Communication theory at the center: Ventriloquism and the communicative constitution of reality. *Journal of Communication*, 62(1), 1-20.
- Cooren, F. (2015). *Organizational discourse: Communication and constitution*. London: Polity.
- Cooren, F., Bencherki, N., Chaput, M. et Vasquez C. (2015). The communicative constitution of strategy-making: exploring fleeting moments of strategy. In Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. et Vaara, E. (dir.). *Cambridge handbook of strategy as practice*. (2e éd., p. 365-388). Cambridge University Press.
- Cooren, F., Matte, F., Benoit-Barné, C., & Brummans, B. H. J. M. (2013). Communication as ventriloquism: A grounded-in-action approach to the study of organizational tensions. *Communication Monographs*, 80(3), 255-277.
- Cooren, F., Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (Eds.). (2006). *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

- 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.
- Cox, T.H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Crandall, C. S., Eshleman, A., & O'brien, L. (2002). Social norms and the expression and suppression of prejudice: the struggle for internalization. *Journal of personality and social psychology*, 82(3), 359.
- Crenshaw, K.W. (1989) Toward a race-conscious pedagogy in legal education. *National Black Law Journal* 11(1) 1-14
- Curtis, E. F., Dreachslin, J. L., & Sinioris, M. (2007). Diversity and cultural competence training in health care organizations: hallmarks of success. *The Health Care Manager*, 26(3), 255-262.
- Dass, P., & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 68-80.
- Davidson M.N., & Proudford K.L. (2012). Cycles of resistance: how dominants and subordinants collude to undermine diversity efforts in organizations. In Thomas, K. M. (dir), *Diversity resistance in organizations* (pp. 249-272). New York: Taylor & Francis.
- Deetz, S. (2003). Reclaiming the legacy of the linguistic turn. *Organization*, 10(3), 421-429.
- Denis, J. (2006). Préface: Les nouveaux visages de la performativité. *Études de communication. Langages, information, médiations*, (29), 8-24.
- Derrida, J. (1990). *Limited inc*. Paris : Éditions Galilée

- Desgagné, S., Bednarz, N., Lebuis, P., Poirier, L., & Couture, C. (2001). L'approche collaborative de recherche en éducation: un rapport nouveau à établir entre recherche et formation. *Revue de sciences de l'éducation*, 27(1), 33-64.
- Dubet, F. (1994). *Sociologie de l'expérience*. Paris : Éditions du Seuil.
- Eisenhardt, K. M. et Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Ely, R. J. (2004). A field study of group diversity, participation in diversity education programs, and performance. *Journal of organizational behavior*, 25(6), 755-780.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative science quarterly*, 46(2), 229-273.
- Fairhurst, G. T., & Cooren, F. (2018). Organizational discourse analysis. In C. Cassell, Ann L Cunliffe, & G. Grandy (Eds.), *The Sage handbook of qualitative business and management methods* (pp. 82-101). London: Sage.
- Fairhurst, G. T., & Putnam, L. (2004). Organizations as discursive constructions. *Communication theory*, 14(1), 5-26
- Fairhurst, G. T., & Putnam, L. L. (2014). Organizational discourse analysis. In L. L. Putnam & D. K. Mumby (Eds.), *The SAGE handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 271–296). Thousand Oaks, CA: SAGE
- Fenton, C., & Langley, A. (2011). Strategy as practice and the narrative turn. *Organization studies*, 32(9), 1171-1196.
- Foldy E. G. & Buckley T. R. (2014). *Color Minimization. The theory and practice of addressing race and ethnicity at work*. In Thomas, K. M. (Eds). *Diversity ideologies in organizations*. (pp.88-111). New-York, NY: Taylor and Francis.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of management Review*, 33(2), 362-377.

- Foucault, M. (1979). *Discipline and punish: Birth of the prison*. New-York:Vintage
- Fox, R., & Fox, J. (2004). *Organizational discourse: A language-ideology-power perspective*. Westport, CT: Praeger.
- Friday, E., & Friday, S. S. (2003). Managing diversity using a strategic planned change approach. *Journal of Management Development*, 22(10), 863-880.
- Friedman, R. A., & Davidson, M. N. (2001). Managing diversity and second-order conflict. *International Journal of Conflict Management*, 12(2), 132-153.
- Gagné, J. F. (2016). L'importance des ressources dans la construction identitaire du manager. *Management International*, 20(3), 12-26.
- Gagnon, Y. C. (2008). *L'étude de cas comme méthode de recherche: guide de réalisation*. Canada : Presse de l'Université du Québec
- Galatolo, R. & Greco, L. (2012). L'identité dans l'interaction : pratiques de catégorisation et *accountability* en milieu homoparental. *Langue française*, 175(3), 75-90. doi:10.3917/lf.175.0075.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, New Jersey.
- Garfinkel, H. (2007). *Recherches en ethnométhodologie*. Paris, France : La Découverte.
- Gee, J. P. (2004). *An introduction to discourse analysis: Theory and method*. London: Routledge.
- George, A.L. et Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge, Massachusetts : MIT Press
- Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory*. Palgrave, London: Macmillan Publishers.

- Giroux, N., & Marroquin, L. (2005). L'approche narrative des organisations. *Revue française de gestion*, 6(159), 15-42.
- Gold, R. (2003). Jeux de rôles sur le terrain. Observation et participation dans l'enquête sociologique. Dans D. Cefaï (Éds), *L'enquête de terrain* (pp. 340-349). Paris : La Découverte.
- Gramaccia, G. (2007). Les actes de langage dans les organisations par projet. Dans L. Bonneville et S. Grosjean (dir), *Repenser la communication dans les organisations* (51-86). Paris : L'Harmattan.
- Guerardi, S. (2012) *How to conduct a practice-based study*. Northampton, Massachusetts: Edward Elgar Publishing
- Guillard, A. & Roussel, J. (2010). Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept. *Management & Avenir*, 31(1), 160-181.
- Guillemette, F. (2006). L'approche de la Grounded Theory; pour innover. *Recherches qualitatives*, 26(1), 32-50.
- Guillemette, F., & Lapointe, J. R. (2012). Illustration d'un effort pour demeurer fidèle à la spécificité de la méthodologie de la théorisation enracinée (Grounded Theory). *J. Luckerhoff, & F. Guillemette (Éds), Méthodologie de la théorisation enracinée: fondements, procédures et usages*, 11-35.
- Habermas, J. (1987). *Théorie de l'agir communicationnel* (Vol. 1). Paris: Fayard.
- Hardy, C., Grant, D., Keenoy, T., Oswick, C., & Phillips, N. (2004). Organizational Discourse. *Organizational Studies*, 25(1), 5-14.
- Hewlett, S. A., Marshall, M., & Sherbin, L. (2013). How diversity can drive innovation. *Harvard business review*, 91(12), 30-30.
- Holck, L., Muhr, S. L., & Villesèche, F. (2016). Identity, diversity and diversity management: On theoretical connections, assumptions and implications for practice. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(1), 48-64.

- Hollister, L. A., Day, N. E. et Jesaitis, P. T. (1993). Diversity programs: Key to competitiveness or just another fad? *Organization Development Journal* 11(4), 49-59.
- Hoisl, K., Gruber, M., & Conti, A. (2017). R&D team diversity and performance in hypercompetitive environments. *Strategic management journal*, 38(7), 1455-1477.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American journal of sociology*, 85(3), 551-575.
- Holck, L., Muhr, S. L., & Villesèche, F. (2016). Identity, diversity and diversity management: On theoretical connections, assumptions and implications for practice. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(1), 48-64.
- Hong, X., Falter, M. M., & Fecho, B. (2017). Embracing tension: using Bakhtinian theory as a means for data analysis. *Qualitative Research*, 17(1), 20-36.
- Jacques, F. (1985). *L'espace logique de l'interlocution*. Paris : Presse universitaire de France.
- 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.
- Janssens, M., & Zanoni, P. (2005). Many diversities for many services: Theorizing diversity (management) in service companies. *Human Relations*, 58(3), 311-340.
- Jarzabkowski, P. et Paul Spee, A. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95.
- Jarzabkowski, P. et Seidl, D. (2008). The role of meetings in the social practice of strategy. *Organization Studies*, 29(11), 1391-426
- Jarzabkowski, P. Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human relations*, 60(1), 5-27.

- Jansen, W. S., Vos, M. W., Otten, S., Podsiadlowski, A., & 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), 81-93.
- Jefferson, G. (1984). *On stepwise transition from talk about a trouble to inappropriately next-positioned matters*. In J.M. Atkinson and J.C. Heritage (Eds.) *Structures of social action: Studies of conversation analysis* (pp. 191-222). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Jian, G., Schmisser, A. M., & Fairhurst, G. T. (2008a). organizational discourse and communication: The progeny of Proteus. *Discourse & Communication, 2*(3), 299-320.
- Jian, G., Schmisser, A. M., & Fairhurst, G. T. (2008b). The debate about organizational discourse and communication: A rejoinder. *Discourse & Communication, 2*(3), 353-355.
- Jong, J. (2018). Racial Diversity and Task Performance. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 12651). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- 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), 31-52.
- Kaplan, S. et Orlikowski, W. J. (2013). Temporal work in strategy making. *Organization science, 24*(4), 965-995.
- Keenoy, T., Osrick, C., & Grant, D. (1997). Organizational discourses: Texts and context. *Organization, 4*(2), 147-157
- Kirby, E. L., & 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), 121-127.

- Kersten, A. (2000). Diversity management. *Journal of Organizational Change Management*, 13(3), 235–248. <http://doi.org/10.1108/09534810010330887>
- King, E. B., Dawson, J. F., Kravitz, D. A., & Gulick, L. (2012). A multilevel study of the relationships between diversity training, ethnic discrimination and satisfaction in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 5-20.
- Kulik, C. T., & Roberson, L. (2008). Common goals and golden opportunities: Evaluations of diversity education in academic and organizational settings. *Academy of Management Learning & Education*, 7(3), 309-331.
- 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.
- Kuhn, T., & Lee Ashcraft, K. (2003). Corporate scandal and the theory of the firm: Formulating the contributions of organizational communication studies. *Management Communication Quarterly*, 17(1), 20-57.
- Kwon, W., Clarke, I., & Wodak, R. (2014). Micro-Level Discursive Strategies for Constructing Shared Views around Strategic Issues in Team Meetings. *Journal of Management Studies*, 51(2), 265-290.
- Labucay, I. (2015). Diversity management and performance: paving the way for a revised business case. *European Journal of International Management*, 9(4), 425-441.
- Landrieux-Kartochian, S. (2007). Les organisations face au plafond de verre. *Revue française de gestion*, 173(4), 15-30.
- LeGreco, M. (2007). *Consuming policy: Organizing school meal programs to promote healthy eating practices*. Doctoral dissertation, Arizona State University.
- Levinson, S. C. (1983). *Pragmatics*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

- Lièvre, P., & Rix-Lièvre, G. (2013). Une ethnographie organisationnelle constructiviste et orientée vers les pratiques situées. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*. (Supplément), 45-65.
- Lindsay, C. (2013). Things that Go Wrong in Diversity Training. *Journal of Organizational Change Management*, 7(6), 18-33.
- Long, Z. Selzer King A., & Buzzanell P.M. (2018): Ventriloquial voicings of parenthood in graduate school: an intersectionality analysis of work-life negotiations, *Journal of Applied Communication Research*, 46(2), 223-242.
- Long, Z., & Wilhoit, E. D. (2018). Disciplined freedom, branded authenticity, and dependable independence: how tensions enact flexibility in lifestyle blogging careers. *Journal of Applied Communication Research*, 46(3), 368-387.
- McKay, K., Kuntz, J. R., & Naswall, K. (2013). The effect of affective commitment, communication and participation on resistance to change: The role of change readiness. *New Zealand Journal of Psychology*, 42(2), 29-40.
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological science in the public interest*, 6(2), 31-55.
- Matte, F. (2013). *Figures, tensions et intensités organisationnelles à Médecins sans frontières: Une approche ethnographique*. (Thèse de doctorat, Université de Montréal).
- Markus, H. R., Steele, C. M., & Steele, D. M. (2000). Colorblindness as a barrier to inclusion: Assimilation and nonimmigrant minorities. *Daedalus*, 129(4), 233-259.
- 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.

- 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.
- Mighty, E. J. (1991). Valuing Workforce Diversity: A Model or Organizational Change. *Canadian Journal of Administration* 8(2), 64-71.
- Mio, J. S., & Awakuni, G. I. (2000). *Resistance to Multiculturalism. Issues and Interventions*. New York: Taylor & Francis.
- McClure, K. (1996). The institutional subordination of contested issues: the case of Pittsburgh's steelworkers and ministers. *Communication Quarterly*, 44(4), 487-501.
- McVittie, C., McKinlay, A., & Widdicombe, S. (2008). Organizational knowledge and discourse of diversity in employment. *Journal of Organizational Change Management*, 21(3), 348–366. <http://doi.org/10.1108/09534810810874822>
- Meeussen, L., Otten, S., & Phalet, K. (2014). Managing diversity: How leaders' multiculturalism and colorblindness affect work group functioning. *Group Processes & Intergroup Relations*, 17(5), 629-644.
- 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.
- Morrison, K. R., Plaut, V. C., & Ybarra, O. (2010). Predicting whether multiculturalism positively or negatively influences White Americans' intergroup attitudes: The role of ethnic identification. *Personality and social psychology bulletin*, 36(12), 1648-1661.
- Morissette, J., Pagoni, M., & Pépin, M. (2017). De la cohérence épistémologique de la posture collaborative. *Phronesis*, 6(1-2), 1-7.
- Mumby, D. K. (Ed.) (2011). *Reframing Difference in Organizational Communication Studies*. Los Angeles, CA: Sage publications.

- Mumby, D. K., & Clair, R. P. (1997). Organizational Discourse. In T. A. V. Dijk (Ed.), *Discourse as social interaction* (pp. 181-205). London: Sage.
- Nishii, L.H., Khattb, J., Shemla., M., Paluch., R.M. (2018). A Multi-level process of model for understanding diversity practice effectiveness. *Academy of Management Annals* 12(1), 37–82.
- Neyland, D. (2008). *Organizational ethnography*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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.
- Østergaard, C. R., Timmermans, B., & Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, 40(3), 500-509
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales-4e éd.* Paris : Armand Colin.
- Paluck, E. L. et Green, D. P. (2009). Prejudice reduction: What works? A review and assessment of research and practice. *Annual Review of Psychology*, 60, 339-367.
- Parker, P. S. (2005). *Race, Gender, and Leadership*. Mahawah, NJ: Laurence Elbaum Associates.
- Passmore, J. (2013). *Diversity in coaching: Working with gender, culture, race and age*. London : Kogan Page Publishers.
- Pelz D. (1978). Some expanded perspectives on the use of social science in public policy. In J.M. Yinger and S.J. Cutler (Eds), *Major social issues : A multidisciplinary view* (pp. 346-357). New York: Free Press.
- Pepin, M. (2017). Une étude de cas comme stratégie de recherche pour documenter l'apprentissage à s'entreprendre d'élèves du primaire. *Recherches qualitatives*, 36(1), 135-158.

- Pepin, M., & Desgagné, S. (2017). La double vraisemblance au fondement de la collaboration de recherche: retour sur la démarche de coconstruction d'un projet entrepreneurial à l'école primaire. *Phronesis*, 6(1-2), 126-139.
- Pietikäinen, S., & Dufva, H. (2006). Voices in discourses: Dialogism, critical discourse analysis and ethnic identity. *Journal of sociolinguistics*, 10(2), 205-224.
- Point, S. (2010). Communiquer sur la diversité. *Revue française de gestion*, 36(7), 49-64.
- Plaut, V. C. (2002). Cultural models of diversity in America: The psychology of difference and inclusion. In R. Shweder, M. Minow, & H.R. Markus (Eds.), *Engaging cultural differences: The multicultural challenge in liberal democracies* (pp. 365-395). New-York: Russel Sage Foundation Press.
- Poupart, J. (2012). L'entretien de type qualitatif. Réflexions de Jean Poupart sur cette méthode. *Sur le journalisme, About journalism, Sobre jornalismo*, 1(1), 60-71.
- Prasad, P., & Mills, A. (1997). *Managing the organizational melting pot: Dilemmas of workplace diversity*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Prasad, P., Pringle, J. K., & Konrad, A. M. (2006). Examining the contours of workplace diversity. In Konrad, A.M, Prasad, P. & Pringle, J.K.(Eds.), *Handbook of workplace diversity* (pp.1-22). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 65-171.
- Putnam, L. L., & Nicotera, A. M. (2009). *Building theories of organization: The constitutive role of communication*. Routledge.
- Roberson, Q. M., & Stevens, C. K. (2006). Making sense of diversity in the workplace: Organizational justice and language abstraction in employees' accounts of diversity-related incidents. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 379-391

Robichaud, D. (1998). Textualization and Organizing : Illustrations from a Public Discussion Process. *Communication Review*, 3(1-2), 103-124.

Robichaud, D., & Benoit-Barné, C. (2010). L'épreuve de la conversation: comment se négocie la mise en œuvre des normes dans l'écriture d'un texte organisationnel. *Études de communication*, 34(1), 41-60.

Robichaud, D., & Cooren, F. (2013). *Organization and organizing: Materiality, agency and discourse*. New York: Routledge.

Robichaud, D., Giroux, H., & Taylor, J. R. (2004). The meta-conversation: The recursive property of language as the key to organizing. *Academy of Management Review*, 29(4), 617-634.

Sacks, H. (1966). *The Search for Help: No One to Turn To*. Berkeley, CA: University of California.

Sacks, H. (1972). On the analysability of stories by children. In J.Gumperz and D. Hymes (eds), *Directions in Sociolinguistics: The Ethnography of Communication* (pp.35-71), New-York : Holt, Rinehart & Winston.

Sacks, H. (1992). *Lectures on Conversation*. Oxford, Royaume-Uni: Blackwell.

Salée, D. (2010). Penser l'aménagement de la diversité ethnoculturelle au Québec: mythes, limites et possibles de l'interculturalisme. *Politique et Sociétés*, 29(1), 145-180.

Searle, J. (1969). *Speech Acts: An Essay in the Philosophy of Language*, Cambridge:Cambridge University Press.

Searle, J. R. (1972). *Les actes de langage: essai de philosophie du langage*. Paris: Hermann.

Searle, J. R. (1982). *Sens et expression: études de théorie des actes de langage*. Paris: Éditions de Minuit.

Schutz, A. (1967). *The phenomenology of the social world*. Evanston, Illinois: Northwestern University Press.

Schwabenland, C., & Tomlinson, F. (2015). Shadows and light: Diversity management as phantasmagoria. *Human Relations*, 68(12), 1913-1936.

Scott, K. A., Heathcote, J. M., & Gruman, J. A. (2011). The diverse organization: Finding gold at the end of the rainbow. *Human Resource Management*, 50(6), 735–755.

Seidl, D., & Guérard, S., (2015). Meetings and workshops as strategy practices. In Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (dir.). *Cambridge handbook of strategy as practice* (pp. 564-581). Cambridge University Press.

Shannon, C. E., & Weaver, W. (1963). *The mathematical theory of communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press.

Sleeter, C. E. (1991). *Empowerment through multicultural education*. New-York, NY: SUNY Press.

Solomon, C. M. (1991). Are white males being left out?. *Personnel Journal*, 70(11), 88-92.

Stevens, F. G., Plaut, V. C., et Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the benefits of diversity: All- inclusive multiculturalism and positive organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 116-133.

Takaki, R. (1993). Multiculturalism: Battleground or meeting ground? *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 530(1), 109-121.

Tarde, G. (1999 (1895)). *Monadologie et sociologie*. Le Plessis-Robinson, France : Institut Synthélabo.

Tatar, M., & Horenczyk, G. (2003). Diversity-related burnout among teachers. *Teaching and teacher Education*, 19(4), 397-408.

Taylor, J. R. (1988). *Une organisation n'est qu'un tissu de communications : essais théoriques*. Montréal, Québec: Université de Montréal.

- Taylor, J.R. (1993). La dynamique de changement organisationnel une théorie conversation/texte de la communication et ses implications. *Communication et organisation*, (3) 1-26.
- Taylor, J. R., & Robichaud, D. (2007). Management as metaconversation: The search for closure. In F. Cooren (Ed.), *Interacting and organizing: Analyses of a management meeting* (pp. 5-30). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Taylor, J. R., & Van Every, E. (2000). *The emergent organization: Communication as its site and surface*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2011). *The situated organization: Case Studies in the Pragmatics of Communication Research*. New York: Routledge.
- Thomas, D.A. (2004). *Diversity as Strategy*. Harvard Business Review. 1-10.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard business review*, 74(5), 79-90.
- Thomas, K. M. (2008). *Diversity resistance in organizations*. New-York, NY: Taylor and Francis.
- Thomas, K. M & Plaut, V.C. (2008). The many faces of diversity on the workplace. In Thomas, K.M. (Ed), *Diversity ideologies in organizations*. (pp.1-22) New-York, NY: Taylor and Francis.
- Thomas, K. M., Mack, D.A., & Montagliani, A. (2004). Challenging diversity myths: A critical analysis of backlash. In P. Stockdale & F. Crosby's (Eds.), *The psychology and management of diversity in organizations* (pp. 31-51). Malden, MA: Blackwell Publishers.
- Tomlinson, F., & Schwabenland, C. (2009). Reconciling competing discourses of diversity? The UK non-profit sector between social justice and the business case. *Organization*, 17(1), 101–121.
- Tracy, S. J. (2000). Becoming a character for commerce: Emotion labor, self-subordination, and discursive construction of identity in a total institution. *Management communication quarterly*, 14(1), 90-128.

- Trethewey, G. E. A., & Ashcraft, K. L. (2004). Special issue introduction: Practicing disorganization: The development of applied perspectives on living with tension. *Journal of Applied Communication Research*, 32(2), 81-88.
- Trittin, H., & Schoeneborn, D. (2017). Diversity as Polyphony: Reconceptualizing Diversity Management from a Communication-Centered Perspective. *Journal of Business Ethics*, 22(1), 1-18.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization science*, 13(5), 567-582.
- Van Ewijk, A. R. (2013). Diversity and diversity policy: diving into fundamental differences. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 680–694. <http://doi.org/10.1108/09534811111158921>
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
- Vásquez, C. (2009). *Espacer l'organisation: Trajectoires d'un projet de diffusion de la science et de la technologie au Chili*. (PhD). Université de Montréal, Montréal, Canada.
- Vásquez, C. (2013). Spacing organization (or how to be here and there at the same time). In D. Robichaud & F. Cooren (Eds.), *Organization and organizing: Materiality, agency, and discourse* (pp. 127-149). New York: Routledge.
- Vásquez, C., & Cooren, F. (2013). Spacing practices: The communicative configuration of organizing through space-times. *Communication Theory*, 23(1), 25-47.
- Vásquez, C., Sergi, V., & Cordelier, B. (2013). From being branded to doing branding: Studying representation practices from a communication-centered approach. *Scandinavian Journal of Management*, 29(2), 135-146.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (2005). Alternatives approaches for studying organizational change. *Organization Studies*, 26(9), 1377-1404.

- Verschuren, P. (2003). Case study as a research strategy: some ambiguities and opportunities. *International Journal of Social Research Methodology*, 6(2), 121-139.
- Vertovec, S., & Wessendorf, S. (Eds.). (2010). *Multiculturalism backlash: European discourses, policies and practices*. London: Routledge.
- Von Bergen, C. W., Soper, B., & Foster, T. (2002). Unintended negative effects of diversity management. *Public personnel management*, 31(2), 239-251.
- Wasserman, I.C., Gallegos, V., & Ferdman, B.M., (2012). Dancing with Resistance: leadership challenges in fostering a culture of inclusion. In Thomas, K. M. (Ed.), *Diversity resistance in organizations* (pp.175-200) New-York, NY: Taylor and Francis.
- Weber F. (1991). L'enquête, la recherche et l'intime ou: pourquoi censurer son journal de terrain? *Espaces Temps, La fabrique des sciences sociales. Lectures d'une écriture*.47(1) p. 71-81.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (Topics in social psychology series). New-York: McGraw-Hill.
- Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic organization*, 1(1), 117-125.
- Wodak, R., Kwon, W., & Clarke, I. (2011). 'Getting people on board': Discursive leadership for consensus building in team meetings. *Discourse & Society*, 22(5), 592-644.
- Wolsko, C., Park, B., Judd, C. M., & Wittenbrink, B. (2000). Framing interethnic ideology: effects of multicultural and color-blind perspectives on judgments of groups and individuals. *Journal of personality and social psychology*, 78(4), 635.
- Ybema, S., Yanow, D., Wels, H., & Kamsteeg, F. H. (Eds.). (2009). *Organizational ethnography: Studying the complexity of everyday life*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Yerly, G., & Kappeler, G. (2015). Les prémices d'une recherche collaborative: analyse de deux enjeux majeurs de la phase de cosituation. *Évaluer - Journal international de recherche en éducation et formation* 1(2), 67-83.

Yin, R.K., (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, Calif: Sage Publications.

Zanoni, P., Janssens, M., Benschop, Y., & Nkomo, S. (2010). Guest editorial: Unpacking diversity, grasping inequality: Rethinking difference through critical perspectives. *Organization*, 17(1), 9-29.

## Appendice A

### **Grille d’entrevue 1 – personnes ciblées par le programme (gestionnaires et parrains)**

Merci d’avoir pris le temps de nous recevoir aujourd’hui. Nous avons prévu une heure pour cette rencontre. Est-ce que cela fonctionne toujours pour vous? Le but de cette entrevue est d’obtenir plus d’information sur les actions que vous avez menées jusqu’à maintenant en regard à l’IPP qui prend place actuellement au sein de votre organisation. En d’autres mots, notre étude vise à comprendre la manière dont vous et les participants au programme percevez cette nouvelle initiative de diversité que l’organisation veut mettre en place.

*Demander le consentement de la personne à interviewer. Lire le formulaire de consentement qui a été préalablement approuvé par l’Université de Montréal.*

1. Quelle est votre position actuelle au sein de l’entreprise? Depuis combien de temps occupé vous ce poste?
2. Est-ce que votre position actuelle ou les positions que vous avez occupées par le passé vous ont déjà amené à participer à une initiative en lien avec la diversité et l’inclusivité? Si oui, pouvez-vous me décrire la nature de votre participation?

### **Connaissance du programme (septembre 2017)**

3. Quand avez-vous entendu parler de l’IPP pour la première fois? Qui vous a donné ces informations? À quel moment il y a-t-il eu une annonce officielle?
4. Quelle a été votre réaction face à cette annonce? Quelle a été la réaction des autres gestionnaires?
5. Qu’est-ce que signifie pour vous « l’initiative de parrainage professionnel » ? De manière générale, comment décrivez-vous cette initiative qui sera en place

- prochainement au sein d'EBF. Est-ce que vous y voyez certains avantages pour vous et votre équipe de travail? Est-ce que vous y voyez des inconvénients?
6. Est-ce qu'il y a déjà eu des initiatives semblables au sein de votre organisation? Si oui, lesquelles?
  7. Selon vous quels sont les objectifs de ce programme, pourquoi EBF a-t-il décidé d'aller de l'avant avec ce programme?
  8. Il y aura-t-il selon vous des impacts sur les opérations courantes de votre équipe de travail?

#### Rôle/engagement/participation

9. Comment décririez-vous votre rôle au sein de ce programme?
10. Quels sont les événements qui vous ont conduit à participer à ce projet-pilote?
11. Racontez-moi comment la mise en place de cette nouvelle initiative est vécue, en général, par vous et vos collègues ? (L'encourager à donner des exemples de situations)
12. Quelles actions avez-vous menées jusqu'à présent dans le cadre de ce programme? (l'encourager à donner des exemples concrets d'activités).
13. Est-ce que vous vous sentez soutenu dans vos démarches par l'organisation (ou la haute direction de l'entreprise)?
14. Jusqu'à maintenant est-ce que la mise en place de cette nouvelle initiative a changé certaines de vos habitudes de travail? Et pour vos subordonnés?
15. Est-ce que vous prévoyez des changements à venir dans vos relations de travail pour vous et les autres gestionnaires? Pour vos subordonnés? Est-ce que cette

initiative pourrait selon vous introduire de nouvelles façons de faire ou de nouvelles activités?

16. Quelles préoccupations ou questionnements cette nouvelle initiative fait -elle naître en vous ?

Communication/activités/reliations

17. Quelle est la situation la plus difficile à laquelle vous avez eu à faire face depuis l'implantation de ce programme? La plus agréable?

18. Est-ce que vous avez déjà discuté de cette initiative avec vos collègues de travail? Avec vos subordonnées ou vos supérieurs? Est-ce que vous pouvez me donner un exemple de discussion entourant cette initiative?

19. Avez-vous eu des rencontres en lien avec cette initiative? Si oui quels types de rencontres à quelle fréquence. Comment sont-ils organisés? À quoi utilisez-vous généralement pour ces réunions ? Qu'est-ce qui est discuté ? Comment les décisions sont-elles prises au cours des réunions ? Quel est votre rôle dans ces réunions ?

20. Est-ce que selon vous cette initiative influencera la qualité des relations interpersonnelles qui existe à l'intérieur de votre équipe? Si oui, de quelle manière?

21. Est-ce que cette initiative est quelque chose qui vous anime personnellement ou cette initiative est plutôt perçue comme une obligation découlant du mandat que vous donne la haute direction? Pensez-vous que cette initiative vous engage ainsi que l'organisation (EBF) à quelque chose de nouveau ?

Pour conclure, nous voudrions vous poser une dernière question:

22. Est-ce que vous aimeriez ajouter quelque chose sur ce dont nous avons discuté aujourd'hui? Est-ce que nous avons oublié quelque chose d'important à vos yeux?

Merci de votre participation!

## **Grille d'entrevue - Phase 2 (Clôture)**

### Questions d'ouverture

1. De manière globale qu'avez-vous pensé de cette expérience?
2. Nous arrivons maintenant à la dernière phase du programme. Selon vous, en quoi cette étape est-elle différente des autres?
3. Avez-vous mis certaines activités en place en prévision de la fin de la période de 30 semaines allouée au programme?
4. Au cours des deux dernières semaines quels types d'activités avez-vous menées dans le cadre du programme? (*Question optionnelle*)

### Perception du programme (en phase de clôture)

5. Lors de notre dernière vous aviez une vision plutôt positive du programme, cette vision est-elle la même aujourd'hui? (Fournir des exemples)
6. À la lumière de votre expérience, comment décrivez-vous cette initiative? Est-ce que vous y voyez certains avantages pour vous et pour l'entreprise? Est-ce que vous y voyez des inconvénients?
7. Est-ce que vous pouvez me parler d'un moment fort (ou inoubliable) ou regrettable que vous avez vécu dans le cadre du programme?
8. Quelle est la situation la plus difficile à laquelle vous avez eu à faire face depuis l'implantation de ce programme? La plus agréable?

9. Un des objectifs de ce programme est la valorisation des différences par l'entremise de contacts répétés avec des gens issus des minorités culturelles, pensez-vous que cette façon de penser la diversité est maintenant une norme pour votre unité de travail?
10. Avez-vous rencontré certaines formes de résistance face aux changements engendrés par la mise en place du programme?
11. Imaginer une minute que vous soyez la marraine (ou le parrain) de ce programme, quels changements voudriez-vous apporter à ce programme? Que feriez-vous à la fin de la phase pilote de ce projet?
12. À ce stade-ci, est-ce que la fréquence des rencontres de suivi a augmenté ou plutôt diminué? Est-ce que vous diriez que vous avez conservé le même format de rencontre?
13. Est-ce que vous avez constaté certaines changements au sein de votre équipe de travail?
14. Avez-vous adapté certaines de vos pratiques de travail à la suite de l'implantation de ce programme?
15. Quelles préoccupations avez-vous à ce moment-ci ?
16. Il y a-t-il des leçons tirées à tirer de cette expérience que vous aimeriez partager aujourd'hui?
17. Voudriez-vous recommencer l'expérience dans les semaines à venir? Si oui ou non, pourquoi?
18. À ce stade-ci, comment décririez-vous votre engagement envers le programme ?

Autres questions pour parrains et gestionnaires

19. Si vous comparez ce programme de diversité à un programme traditionnel pour les stagiaires universitaires, quelles différences pouvez observer?
20. Est-ce que vous trouvez que le processus d'intégration des parrainés a eu un effet sur vos opérations courantes?
21. Comment décririez-vous la courbe d'intégration des travailleurs tant au niveau des tâches que de l'intégration au sein de l'équipe?
22. Quelles attentes aviez-vous envers ces travailleurs? Ces attentes ont-elles été comblées?
23. Un des rôles que l'on vous a attribué est celui d'accompagner les parrains dans cette démarche. Quels conseils avez-vous prodigués aux parrains afin qu'ils puissent mieux acquitter leurs tâches?

Autres questions pour participants (travailleurs – immigrants)

24. Comment décririez-vous vos relations de travail avec votre parrain, le gestionnaire et le reste de l'équipe?
25. Est-ce que vous vous sentez soutenu dans vos démarches d'intégration au sein de l'équipe?
26. Avez-vous obtenu une rétroaction de votre équipe ou de votre gestionnaire sur votre performance au travail?
27. Est-ce que vous avez voulu introduire de nouvelles façons de faire au sein de l'équipe?
28. Pour conclure, nous voudrions vous poser une dernière question:
29. Est-ce que vous aimeriez ajouter quelque chose sur ce dont nous avons discuté aujourd'hui? Est-ce que nous avons oublié quelque chose d'important à vos yeux?

Merci de votre participation!

**Grille d’entrevue 1 – personnes ciblées par le programme (*travailleurs immigrants - parrainés*)**

Merci d’avoir pris le temps de nous recevoir aujourd’hui. Nous avons prévu une heure pour cette rencontre. Est-ce que cela fonctionne toujours pour vous? Le but de cette entrevue est d’obtenir plus d’information sur les actions que vous avez menées jusqu’à maintenant en regard à l’IPP qui prend place actuellement au sein de votre organisation. En d’autres mots, notre étude vise à comprendre la manière dont vous et les participants au programme percevez cette nouvelle initiative de diversité que l’organisation veut mettre en place.

*Demander le consentement de la personne à interviewer. Lire le formulaire de consentement qui a été préalablement approuvé par l’Université de Montréal.*

1. Quelle est votre position actuelle au sein de l’entreprise? Quels types de tâches vous sont attribuées?
2. Est-ce que ce que les tâches qui vous sont attribuées répondent à vos attentes?
3. Est-ce que votre position actuelle/ ou les positions que vous avez occupées par le passé vous ont déjà amené à participer à une initiative en lien avec la diversité et l’inclusivité? Si oui, pouvez-vous me décrire la nature de votre participation?

**Connaissance du programme (septembre 2017)**

4. Quand avez-vous entendu parler de l’IPP pour la première fois? Qu’est-ce qui vous a motivé à prendre part à un programme comme celui-là?
5. Est-ce qu’on vous a reparlé du programme lors de votre entrée en poste?

6. Que représente « l'initiative de parrainage professionnel » pour vous? De manière générale, comment décrivez-vous cette initiative qui sera en place prochainement au sein d'EBF. Est-ce que vous y voyez certains avantages pour vous et pour l'entreprise? Est-ce que vous y voyez des inconvénients?
7. Selon vous quels sont les objectifs de ce programme, pourquoi EBF a-t-il décidé d'aller de l'avant avec ce programme?

### Entrevue

8. Comment s'est déroulé le processus d'embauche?
9. Comment s'est déroulée votre entrevue avec l'équipe de recrutement?
10. Qu'est-ce que vous avez trouvé le plus difficile lors de cette entrevue?
11. Qu'est-ce que vous avez particulièrement aimé lors de cette entrevue?

### Rôle/engagement/participation

12. Comment s'est déroulée votre première journée au sein de l'entreprise? Comment décririez-vous la structure d'accueil?
13. Comment décririez-vous vos relations de travail avec votre parrain, le gestionnaire et le reste de l'équipe?
14. Est-ce que vous vous sentez soutenu dans vos démarches d'intégration au sein de l'équipe?
15. Jusqu'à maintenant est-ce que la mise en place de cette nouvelle initiative a changé certaines habitudes de travail pour votre équipe?
16. Est-ce que vous avez voulu introduire de nouvelles façons de faire?
17. Quelles préoccupations ou questionnements cette nouvelle initiative fait-elle naître en vous ?

Communication/activités/relations

18. Quelle est la situation la plus difficile à laquelle vous avez eu à faire face depuis l'implantation de ce programme? La plus agréable?
19. Est-ce que vous avez déjà discuté de cette initiative avec vos collègues de travail? Avec vos subordonnés ou vos supérieurs? Est-ce que vous pouvez me donner un exemple de discussion entourant cette initiative?
20. Avez-vous eu des rencontres en lien avec cette initiative? Si oui quels types de rencontres à quelle fréquence. Comment sont-ils organisés? À quoi utilisez-vous généralement pour ces réunions ? Qu'est-ce qui est discuté ? Comment les décisions sont-elles prises au cours des réunions ? Quel est votre rôle dans ces réunions ?
21. Si vous aviez une baguette magique que souhaiteriez-vous pour la deuxième cohorte?

Pour conclure, nous voudrions vous poser une dernière question:

22. Est-ce que vous aimeriez ajouter quelque chose sur ce dont nous avons discuté aujourd'hui? Est-ce que nous avons oublié quelque chose d'important à vos yeux?

Merci de votre participation!