



Biais inconscients et comportements inclusifs dans les organisations

Sophie Brière
Isabelle Auclair
Amélie Keyser-Verreault
Laurie Laplanche
Bibiana Pulido
Benoit Savard
Jade St-Georges
Alain Stockless

Biais inconscients et comportements inclusifs dans les organisations



Collection Équité, diversité et inclusion
Dirigée par Sophie Brière

Dans la foulée des revendications pour la prise en compte des inégalités et des discriminations envers les groupes historiquement et socialement marginalisés, nombreuses sont les organisations privées et publiques qui souhaitent se doter de plans, de politiques et de projets afin de transformer leurs pratiques organisationnelles en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI). Cette collection interdisciplinaire souhaite contribuer à alimenter ces changements dans les organisations en réunissant des ouvrages qui abordent différentes thématiques liées à l'EDI.

Conformément à la mission de l'Institut EDI2 d'être un pôle d'expertise et de production de la connaissance en EDI, cette collection vise à faire connaître et à accompagner les personnes et les organisations de divers milieux dans leurs réflexions et leurs actions touchant à la fois les expériences individuelles et interrelationnelles et les pratiques de gestion. Cette collection réunit ainsi des ouvrages sous plusieurs axes d'intervention, tels que les concepts fondamentaux liés à l'EDI en milieu de travail, l'EDI au sein de différentes disciplines et divers secteurs d'activité, l'insertion et la rétention en emploi des groupes historiquement et socialement marginalisés dans une perspective intersectionnelle et les méthodologies et pratiques d'intervention en organisation dans toutes ses dimensions et dans une perspective de changement.

Biais inconscients et comportements inclusifs dans les organisations

Sophie Brière
Isabelle Auclair
Amélie Keyser Verreault
Laurie Laplanche
Bibiana Pulido
Benoît Savard
Jade St-Georges
Alain Stockless

COLLECTION
EDI²



**Presses de
l'Université Laval**

Financé par le gouvernement du Canada
Funded by the Government of Canada



Nous remercions le Conseil des arts du Canada de son soutien.
We acknowledge the support of the Canada Council for the Arts.



Conseil des arts Canada Council
du Canada for the Arts

Les Presses de l'Université Laval reçoivent chaque année de la Société de développement des entreprises culturelles du Québec une aide financière pour l'ensemble de leur programme de publication.

SODEC

Québec 

Révision linguistique : Sandra Guimont
Mise en pages : Diane Trottier
Maquette de couverture : Laurie Patry
Illustration de couverture : Stéphanie Coomans

Dépôt légal 3^e trimestre 2022

ISBN : 978-2-7637-5271-6

ISBN PDF : 9782763752723

La version PDF du présent ouvrage est disponible en libre-accès
sur le site des Presses de l'Université Laval.

Les Presses de l'Université Laval
www.pulaval.com

Toute reproduction ou diffusion en tout ou en partie de ce livre par quelque moyen
que ce soit est interdite sans l'autorisation écrite des Presses de l'Université Laval.

Table des matières

Liste des sigles et acronymes.....	XI
Remerciements	XIII
Introduction.....	1
PARTIE 1	
Les biais inconscients dans un contexte d'équité, de diversité et d'inclusion	7
ISABELLE AUCLAIR, JADE ST-GEORGE, SOPHIE BRIÈRE, AMÉLIE KEYSER VERREAULT	
Réflexion sur les biais inconscients dans les organisations dans un contexte d'équité, de diversité et d'inclusion	7
Définition des biais inconscients	10
Développement des biais inconscients chez les individus en contexte d'inégalités.....	11
Typologie sur les biais inconscients	16
Biais inconscients liés à la personne.....	17
Système de croyances	17
Angles morts.....	18
Premières impressions.....	19
Intuition.....	19
Stéréotypes	19
Attraction physique	21
Biais inconscients liés aux groupes d'appartenance	22
Biais liés aux idées et aux personnes similaires.....	23
Biais de complaisance/compensatoire.....	24
Biais de tendance centrale/contraste	24
Biais d'universalité.....	25
Biais d'illusion de transparence/compréhension.....	26

Biais de l'effet d'attente	26
Biais de confirmation	27
Biais de prestige.....	28
Biais liés aux systèmes d'oppression et de privilèges	28
Biais sexistes	29
Biais cisgenres	34
Biais hétéronormatifs	37
Biais grossophobes.....	40
Biais classistes.....	43
Biais racistes	46
Biais relatifs aux religions	50
Biais capacitistes.....	53
Biais colonialistes	60
Biais âgistes.....	63
Prendre en compte l'intersection des systèmes d'oppression pour agir sur les biais inconscients.....	65
PARTIE 2	
Comportements inclusifs dans les organisations.....	85
SOPHIE BRIÈRE, BIBIANA PULIDO, BENOIT SAVARD	
Comportements inclusifs liés aux personnes	86
Remettre en question ses premières impressions et prendre conscience de ses jugements et stéréotypes	86
Reconnaître ses erreurs et accepter la critique provenant de différents points de vue	88
Reconnaître ses privilèges et transformer sa praxis à travers diverses expériences	89
Comportements inclusifs liés aux groupes d'appartenance	90
Prendre des décisions non seulement sur la base de critères de notre groupe.....	90
Miser sur sa capacité d'écoute et donner la parole aux points de vue multiples	92
Laisser les personnes décider pour elles-mêmes.....	93
Reconnaître et valoriser le travail accompli par différentes personnes sur la base de leurs compétences et de critères de performance renouvelés	94

Comportements inclusifs liés aux systèmes d'oppression et de privilèges	95
Apprendre la réalité des différents groupes	95
Prendre conscience des micro-agressions et les éliminer	98
Communiquer de façon inclusive	100
Inclure les membres des différents groupes dans nos équipes et nos processus de prise de décision, et gérer les conflits de manière collaborative	101
Reconnaître les injustices, dénoncer des incidents et se positionner comme personne alliée au changement	102
Développer des comportements inclusifs	103
Rôle de chaque individu	104
Attitudes et normes personnelles	104
Auto-identification aux groupes d'appartenance	104
Conflits de norme	105
Expériences individuelles et interpersonnelles d'inclusion	105
Soutien organisationnel pour le changement et le développement de comportements inclusifs	106
Degré de contrôle comportemental	106
Autoconcordance et explication du changement	106
Soutien social	107
Leadership inclusif	108
Pratiques organisationnelles inclusives	111
Société	117
Norme subjective	117
Référénts sociaux	117
Politiques, cadres légaux, pratiques et valeurs inclusives	118
Intentions et expérimentation des comportements inclusifs	120

PARTIE 3

Agir pour prendre conscience de ses biais inconscients et développer des comportements inclusifs	131
---	------------

SOPHIE BRIÈRE, ALAIN STOCKLESS, LAURIE LAPLANCHE

La boussole numérique éducative: un outil d'autoréflexion sur ses biais inconscients et ses comportements inclusifs	131
Fondements et concepts de boussole numérique éducative	132
Boussoles éducatives sur les biais inconscients et les comportements inclusifs	133

Activités de sensibilisation et de formation sur les biais inconscients et les comportements inclusifs	135
Contextualiser la formation avec des notions en équité, diversité et inclusion	136
Implication des personnes issues des groupes historiquement marginalisés	136
Offrir des outils de réflexion et des pistes d'action.	136
Faire de la recherche collaborative et transformatrice sur les biais inconscients et les comportements inclusifs dans les organisations	139
Conclusion	142
Notices biographiques	145

Liste des figures et tableaux

Figure 1	Modèle original sur les biais inconscients	17
Figure 2	Analyse de nos réseaux : première étape	97
Figure 3	Équipes inclusives	101
Figure 4	Types de comportements inclusifs	103
Figure 5	Pratiques inclusives dans les organisations	112
Figure 6	Développement de comportements inclusifs	122
Figure 7	Questionnements sur des changements de comportements liés aux biais inconscients dans un contexte organisationnel EDI . .	137
Figure 8	Approche méthodologie de recherche basée sur le DBR adaptée pour une recherche sur les biais inconscients et les comportements inclusifs en organisation	141
Tableau 1	Analyse de nos réseaux : deuxième étape	97
Tableau 2	Leadership inclusif	110
Tableau 3	Exercice sur le plan d'action pour l'adoption de comportements inclusifs	139

Liste des sigles et acronymes

AFMD	Association française des managers de la diversité
AFPC	Alliance de la Fonction publique du Canada
BNC	Banque nationale du Canada
CCHST	Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail
CDEC	Corporation de développement économique communautaire
CDPDJ	Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse
CIAFT	Conseil d'intervention pour l'accès des femmes au travail
COCo	<i>Centre for Community Organizations</i>
CRSNG	Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
CSN	Confédération des syndicats nationaux
DBR	<i>Design-based research</i> / Approche de recherche design
EDI	Équité, diversité, inclusion
EDI ²	Équité, diversité, inclusion, intersectionnalité
FCRR	Fondation canadienne des relations raciales
FEMUL	Féministes en mouvement de l'Université Laval
IAT	<i>Implicit Association Test</i>
INSPQ	Institut national de santé publique du Québec
IRIS	Institut de recherche et d'information socioéconomique
IRSC	Instituts de recherche en santé du Canada
LDL	Ligue des droits et libertés

LGBT	Lesbiennes, gais, bisexuelles et trans
LSQ	Langage des signes du Québec
OPHQ	Office des personnes handicapées du Québec
OPIEVA	Observatoire interuniversitaire sur les pratiques innovantes d'évaluation des apprentissages
PAÉ	Programme d'accès à l'égalité en emploi
RELIA	Laboratoire de recherche sur l'innovation pédagogique et l'apprentissage en enseignement supérieur
RIQEDI	Réseau interuniversitaire québécois en équité, diversité et inclusion
RQCALACS	Regroupement des centres d'aide et de lutte contre les agressions à caractère sexuel
STIM	Science, technologie, ingénierie et mathématiques
UQAM	Université du Québec à Montréal

Remerciements

Dans le cadre de la publication de ce livre, nous tenons particulièrement à remercier les membres du Réseau interuniversitaire québécois en équité, diversité et inclusion (RIQEDI) d'avoir organisé des réflexions et des activités de formation sur les biais inconscients, lesquelles ont été le point de départ de cet ouvrage. Un merci spécial à Dimitri Girier, conseiller principal EDI à l'Université de Montréal, pour avoir fourni un précieux matériel et nous avoir guidés avec son expertise.

Nos remerciements vont également à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) du Québec pour avoir accepté que nous utilisions dans cet ouvrage des bandes dessinées illustrant les motifs de discrimination interdits par la Charte des droits et libertés de la personne. Ces bandes dessinées (BD) présentées dans la première partie de l'ouvrage ont été produites par des bédéistes du Québec dont les noms sont inscrits pour chaque BD¹. Les mêmes remerciements s'adressent également à Kim Auclair², artiste et spécialiste de la communication, qui a créé spécialement pour cet ouvrage deux bandes dessinées présentées dans la deuxième partie, qui porte sur les comportements inclusifs.

Nous tenons aussi à remercier l'Université Laval pour son soutien aux actions en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, particulièrement pour l'Institut EDI² (équité, diversité, inclusion, intersectionnalité), le chantier d'avenir en équité, diversité et inclusion qui a donné lieu à une nouvelle maîtrise sur mesure en EDI et pour la formation obligatoire sur les biais inconscients pour le personnel et la communauté étudiante de l'université.

Nous tenons enfin à remercier Les Presses de l'Université Laval pour leur appui et leurs conseils durant la réalisation de cet ouvrage.

-
1. L'ensemble des BD ainsi que le profil de chaque artiste sont disponibles à l'adresse suivante : <https://www.cdpedj.qc.ca/fr/nos-services/outils-en-ligne/la-discrimination-en-bd>.
 2. <https://kimaclair.ca>.

Introduction

Malgré les avancées réalisées en matière de lutte contre les discriminations dans les organisations, plusieurs inégalités persistent envers les groupes historiquement et socialement marginalisés sur la base de l'origine ethnique, la couleur de la peau, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'identité ou l'expression de genre, les capacités, la classe sociale, etc. À titre d'illustration, mentionnons que dans les organismes publics au Québec, seulement 0,3 % des employées et employés sont des personnes autochtones, 6,3 % sont issus de minorités visibles ethniques et 1 % sont des personnes handicapées (CDPDJ, 2020). La représentation des femmes au sein des conseils d'administration à la Bourse de Toronto et de croissance TSX oscille autour de 20 % (Bédard et Brière, 2018), alors que seulement 6 % de personnes racisées siègent aux CA du Grand Montréal (Les affaires.com, 2020).

Même une fois en poste dans les organisations, les personnes issues de ces groupes rencontrent des obstacles dans leurs parcours professionnels en raison de divers stéréotypes qui participent à la reproduction des inégalités, notamment la notion de méritocratie. Cette dernière s'appuie sur l'idée voulant que les perspectives et les avancées, par exemple de carrière, soient le résultat des efforts individuels et du mérite. Toutefois, cette conception du mérite individuel ne reconnaît pas les dimensions sociales et politiques qui participent aux inégalités et qui font que toutes les personnes n'ont pas les mêmes chances. À cela s'ajoutent les enjeux liés à la norme sociale qui amènent les logiques d'exclusion et d'inclusion susceptibles de marginaliser les personnes qui se trouvent à l'extérieur de la norme dominante et à la création de privilèges pour les personnes qui correspondent à la norme.

L'explication de ces inégalités réside également dans le concept de discrimination systémique envers les groupes marginalisés, soit la somme des effets d'exclusion disproportionnés qui résultent de l'effet

conjugué d'attitudes empreintes de préjugés et de stéréotypes, souvent inconscients, et de politiques et de pratiques généralement adoptées sans tenir compte des caractéristiques des membres de groupes visés par l'interdiction de la discrimination (CDPDJ, 2021). Ces préjugés ou stéréotypes qui affectent notre compréhension, nos actions et nos décisions de manière inconsciente, involontaire ou sans contrôle intentionnel, définis comme étant les biais inconscients, doivent donc être pris en compte dans les organisations pour qu'elles puissent faire face aux différentes formes de discrimination.

Plusieurs événements rapportés montrent en effet les effets néfastes que peuvent avoir les préjugés dans les milieux de travail. Pensons par exemple aux allégations de profilage racial au service de police de la Ville de Repentigny (Hachey, 2021), aux allégations de racisme au travail à Immigration Canada (Radio-Canada, 2021) et à la mort tragique de Joyce Echaquan à l'hôpital de Joliette (*La Voix des Premières Nations*, 2021). Ces différents contextes montrent que la prise en compte des biais inconscients et le développement de comportements inclusifs apparaissent comme des incontournables pour entreprendre une démarche en équité, diversité et inclusion dans les organisations.

Ce livre propose ainsi une perspective unique et accessible sur le sujet à toute personne qui souhaite prendre conscience de ses biais et développer des comportements inclusifs dans son contexte professionnel. Il vise à répondre aux questions souvent posées dans les organisations de tous secteurs confondus lors de différentes formations, conférences, interventions ou recherches. Par exemple, qu'est-ce qu'un biais inconscient et comment le définir ? Comment s'y retrouver dans les différents types de biais inconscients ? Quels sont les comportements inclusifs à privilégier ? Comment découvrir ses biais et ses comportements inclusifs ? Comment adopter ces nouveaux comportements ? Comment les organisations peuvent-elles soutenir ces changements et miser sur un leadership inclusif ?

Ce livre n'a pas la prétention de présenter de façon exhaustive tout ce qui s'écrit sur le sujet, tant sur le plan scientifique que pratique, ni de fournir des explications détaillées sur la formation des biais selon les études réalisées en psychologie ou en neurosciences, puisque des ouvrages sur le sujet existent déjà. Il souhaite plutôt contribuer à la vulgarisation de la connaissance sur le sujet et au passage à l'action en proposant une perspective originale et accessible pour toute personne

qui souhaite prendre conscience de ses biais et développer des comportements inclusifs dans son contexte professionnel.

Cet ouvrage présente, avec une approche multidisciplinaire et intersectionnelle, des définitions, des typologies, des exemples et des outils originaux qui contribuent à guider les personnes dans leur réflexion et leurs actions au sein d'organisations de tous les secteurs d'activité. À notre connaissance, peu d'ouvrages ont été réalisés permettant à la fois de faire avancer, de façon combinée, les connaissances et les outils pratiques sur les biais inconscients et l'adoption de comportements inclusifs contribuant à réduire les pratiques discriminantes dans les organisations. Cette orientation se reflète dans le choix des concepts, la présentation de modèles originaux et la présentation d'outils pour agir.

Cet ouvrage est divisé en trois parties. La première partie porte sur les biais inconscients dans un contexte d'équité, de diversité et d'inclusion. Il situe la réflexion sur les biais inconscients dans les organisations dans un contexte d'équité, de diversité et d'inclusion et propose une définition commune sur la base d'une revue de la littérature. Cette partie présente également comment les biais inconscients se développent chez les personnes dans un contexte caractérisé par la présence de différents systèmes d'oppression et par les notions de privilèges, normes sociales et méritocratie. Elle se conclut avec la présentation d'une typologie sur les biais inconscients au sein d'un modèle original. Ce modèle présente des biais liés à la personne, aux groupes d'appartenance et aux systèmes d'oppression et de privilèges.

La deuxième partie porte sur les comportements inclusifs dans les organisations. Cette partie vise principalement à présenter, à partir de différentes études, des comportements inclusifs et des outils d'observation et de réflexion en cohérence avec la typologie sur les biais inconscients présentée dans la partie 1. Trois types de comportements sont ainsi présentés dans cette partie, soit ceux liés à la personne, aux groupes d'appartenance et aux systèmes d'oppression et de privilèges.

Cette partie vise également à réfléchir à la façon de développer des comportements inclusifs dans les organisations. Elle propose, à partir d'éléments issus de la théorie sur les changements de comportements et celle portant sur l'inclusion, des pistes d'action pour amorcer le développement de comportements inclusifs sur le plan individuel,

organisationnel. Quelques intentions de changement et moyens d'expérimentation de comportements inclusifs sont aussi abordés.

La troisième et dernière partie présente quelques éléments sur la façon d'agir pour prendre conscience de ses biais inconscients et développer des comportements inclusifs. Quelques outils sont présentés pour passer à l'action et entreprendre une démarche de façon concrète. Pour ce faire, un outil original et convivial d'autoréflexion sur les biais inconscients et les comportements inclusifs est présenté et disponible en ligne. Sous la forme d'une *Boussole numérique éducative*, cet outil représente une contribution accessible aux études sur les biais inconscients et aux comportements inclusifs dont l'objectif est d'identifier la place des biais inconscients dans leur environnement personnel et organisationnel, mais surtout, de permettre aux personnes d'approfondir une réflexion sur leurs propres biais inconscients. Divers éléments liés à des activités de sensibilisation et de formation à partir des différentes expériences réalisées par les auteurs et autrices de cet ouvrage sont aussi présentés et portent sur la contextualisation de la formation dans des notions d'équité, de diversité et d'inclusion, et sur l'implication des personnes issues des groupes historiquement et socialement marginalisés. Cette section propose également quelques outils de réflexion et quelques pistes pour les personnes qui souhaitent entreprendre une recherche collaborative et transformative sur les biais inconscients et les comportements inclusifs dans les organisations.

RÉFÉRENCES

- Bédard, J. et Brière, S. (2018). *Représentation des femmes au sein des conseils d'administration des sociétés québécoises cotées en bourse*. Chaire de recherche en gouvernance de société. <http://www.scf.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/Egalite/RapportSCF-2018FINAL.pdf>.
- CDPDJ (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse). (2021). *Les formes de discrimination*. <https://www.cdpcj.qc.ca/fr/formation/accommodement/Pages/html/formes-discrimination.html>.
- CDPDJ (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse). (2020, 8 juin). *Rapport triennal 2016-2019 – Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*. https://www.cdpcj.qc.ca/storage/app/media/publications/Rapport_triennal_PAE_2016_2019.pdf.

- Hachey, I. (2021, 23 septembre). Il doit sûrement y avoir une raison... *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/actualites/chroniques/2021-09-23/profilage-racial-a-repentigny/il-doit-surement-y-avoir-une-raison.php>.
- La Voix des Premières Nations (2021, 28 septembre). *Décès de Joyce Échaquan, la Nation Attikamekw pleure encore*. <https://lavoixdespremieresnations.ca/1652-2/>.
- Les affaires.com (2020, 21 septembre). *Les avantages d'un conseil d'administration diversifié*. <https://www.lesaffaires.com/dossiers-partenaires/batissons-la-diversite-en-gouvernance/les-avantages-dun-conseil-dadministration-diversifie/619910>.
- Radio-Canada (2021, 20 octobre). *Des allégations «troublantes» de racisme au travail à Immigration Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1833313/racisme-noirs-autochtones-gouvernement-federal-fonctionnaires-immigration>.

Partie 1

Les biais inconscients dans un contexte d'équité, de diversité et d'inclusion

ISABELLE AUCLAIR, JADE ST-GEORGE,
SOPHIE BRIÈRE, AMÉLIE KEYSER VERREAULT

L'étude des biais inconscients est un corpus de connaissances multidisciplinaires qui a émergé de façon importante au cours des dernières décennies, en s'intéressant notamment aux organisations de divers secteurs d'activité. Les biais inconscients, issus des sciences sociales, à la croisée de la psychologie sociale, de la psychologie cognitive et des neurosciences cognitives (Kang et Lane, 2010), sont un enjeu dont on discute de plus en plus dans la sphère publique et dans les médias. Pour ne donner que quelques exemples, cette notion est notamment utilisée pour poser un regard critique sur les inégalités de santé que vivent les personnes migrantes en France (Azria, 2019), pour analyser le processus des élections présidentielles aux États-Unis (Lu, 2020) ou pour remettre en question des jugements rendus par les tribunaux dans des cas de recrutement en emploi (Kirwan Institute, 2013).

Au Québec, à l'instar d'autres contextes occidentaux, les notions liées aux biais inconscients sont également de plus en plus présentes dans les démarches et les formations portant sur l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI). Ces concepts gagnent effectivement en popularité dans les organisations; grâce à ceux-ci, on peut expliquer pourquoi il

est important de réfléchir sur les biais inconscients dans les milieux professionnels. Comme il sera démontré plus amplement dans ce livre, prendre conscience de ses biais inconscients et développer des comportements inclusifs est un des premiers pas afin de contribuer à mettre en place des organisations plus équitables, diversifiées et inclusives. Pour bien situer cette démarche, il convient de définir les concepts au cœur de l'EDI, soit l'équité, la diversité et l'inclusion.

Dans ce contexte, rappelons que la notion d'équité, souvent confondue avec celle d'égalité, réfère à la volonté d'offrir les mêmes possibilités à chaque personne. L'égalité pourrait être illustrée par l'action de donner à chaque personne une paire de souliers identique, de même couleur, de la même grandeur et du même matériau. L'équité, quant à elle, renvoie à l'idée d'entreprendre une démarche pour corriger les désavantages historiques existant entre des groupes (Auclair et St-Georges, 2021). Ainsi, pour reprendre l'exemple des chaussures, une mesure équitable se transposerait plutôt dans l'action de donner à chaque individu la paire de chaussures qui convient le mieux à sa grandeur de pied, à ses activités et à l'ensemble de ses besoins. La mesure en elle-même n'est pas égalitaire, car le traitement diffère d'une personne à l'autre, mais elle est équitable, puisqu'elle répond aux besoins et aux particularités des individus. Ainsi, le résultat final de la mesure d'équité permettrait d'atteindre un état d'égalité, puisque chaque personne porterait la bonne paire de souliers. En ce sens,

[L]'équité est une approche visant à traiter chaque individu, et chaque groupe historiquement défavorisé, de façon juste, en tenant compte des caractéristiques particulières de leur situation afin de les placer sur un pied d'égalité par rapport au groupe majoritaire. Elle s'oppose à l'application systématique d'une norme sans tenir compte des différences et de la diversité de la société. Reconnaisant que la structure sociale a des effets différenciés pour le groupe majoritaire par rapport aux groupes sous-représentés, cette démarche vise à corriger ce déséquilibre et à s'assurer que tous [et toutes] ont droit aux mêmes avantages (égalité des chances) en tenant compte des caractéristiques particulières de leur situation¹ (Université Laval, 2021).

1. Il est à noter que plusieurs définitions des concepts d'*équité*, *diversité* et *inclusion* existent. Dans le cas du présent chapitre, la définition d'*équité* proposée par l'Université Laval et celles de *diversité* et d'*inclusion* proposées par le CRSNG ont été retenues.

Telle qu'elle est définie par le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG, s.d. : 3),

[l]a diversité se rapporte aux conditions, aux modes d'expression et aux expériences de différents groupes définis par l'âge, le niveau d'éducation, l'orientation sexuelle, la situation ou les responsabilités de parent, le statut d'immigration, le statut autochtone, la religion, la situation de handicap, la langue, la race, le lieu d'origine, l'origine ethnique, la culture, la situation socioéconomique et d'autres attributs. La reconnaissance et la valorisation de la diversité doivent s'accompagner d'efforts concertés pour assurer l'inclusion de diverses populations, c'est-à-dire faire en sorte que les individus soient et se sentent valorisés, respectés et soutenus de manière égale.

Toujours selon le CRSNG (s.d. : 3),

[l']inclusion se rapporte à la création d'un environnement où tous les gens sont respectés de manière équitable et ont accès aux mêmes possibilités. À l'échelle de l'organisation, l'inclusion exige qu'on recense et supprime les obstacles (physiques ou procéduraux, visibles ou invisibles, intentionnels ou non intentionnels) qui nuisent à la participation et à la contribution des personnes.

En ce sens, il est important de distinguer les notions d'*inclusion* et d'*intégration*. Le concept d'*intégration* renvoie à l'exercice d'intégrer des personnes qui appartiennent aux groupes minoritaires au sein de la majorité, mais sans changements structurants. Plus spécifiquement, « [l']inclusion est une responsabilité collective alors que l'intégration fait reposer la responsabilité sur les individus », c'est-à-dire que l'inclusion implique d'aller plus loin en proposant des changements qui soutiennent la diversité et l'équité.

Avec cette nécessité de rendre les organisations plus équitables, diversifiées et inclusives et le développement d'un corpus de littérature sur les biais inconscients dans les différents milieux de travail, d'autres disciplines, comme celles des sciences de la gestion, s'intéressent aux effets des biais inconscients sur les organisations et sur les personnes qui les composent. Le contenu de ce livre s'inspire notamment des connaissances issues de cette discipline afin de trouver des pistes d'action en matière d'EDI et des changements concrets dans les pratiques des organisations.

Cette orientation se reflète dans le choix des définitions retenues et des types de biais proposés. Dans la perspective où les études en psychologie nous proposent une multitude de biais dans différentes catégories, des choix ont dû être faits dans un souci d'accessibilité et de vulgarisation. Le choix des biais retenus dans ce livre s'appuie sur le fait qu'ils s'appliquent bien aux contextes organisationnels où les personnes doivent apporter des changements en EDI tant sur le plan des comportements individuels que sur celui des pratiques organisationnelles. Notre objectif n'est pas de présenter tous les biais et catégories possibles, mais plutôt de proposer une sélection des principaux biais dans un modèle original qui contribue à guider les personnes dans leur réflexion et leurs actions en matière d'EDI. Les exemples et les outils présentés dans cet ouvrage s'inscrivent également dans cette optique de dynamique organisationnelle au travail.

DÉFINITION DES BIAIS INCONSCIENTS

Au sein de la littérature, il existe plusieurs définitions des biais inconscients. De façon convergente, les biais inconscients font référence aux attitudes ou aux stéréotypes qui affectent notre compréhension, nos actions et nos décisions, et cela, de manière inconsciente, involontaire ou sans un contrôle intentionnel (Agarwal, 2020 ; Bellack, 2015 ; Blair, 2002 ; Dovidio *et al.*, 2009 ; Greenwald et Krieger, 2006 ; Kang, 2012 ; Kirwan Institute, 2017 ; Rudman, 2004). Ces raccourcis mentaux assignent rapidement des objets, des processus et des personnes en catégories socialement construites telles que l'âge, la race, le genre, etc. (Kang, 2009). Une fois que ces catégories ont été attribuées, toutes les significations associées à celles-ci deviennent alors associées à l'objet, au processus ou à la personne en question.

N'étant ainsi pas consciemment accessibles par l'introspection, plusieurs études scientifiques importantes qui étudient les biais depuis des décennies (Greenwald, McGhee et Schwartz, 1998 ; Kang, 2012 ; Kang et Lane, 2010 ; Nosek *et al.*, 2007) ont montré que les biais inconscients sont omniprésents et bien ancrés chez tous les individus. Ces biais et leurs effets peuvent être positifs ou négatifs. Ainsi, toutes les personnes possèdent des biais inconscients, et ceux-ci influencent même les situations qui se voudraient ou qui peuvent être considérées comme impartiales, par exemple le processus de décisions judiciaires (Rachlinski *et al.*, 2009).

Il a aussi été démontré que les contraintes de temps facilitent l'émergence de biais inconscients, et ce, même en dépit des tentatives de contrôle de ceux-ci par les personnes. La fatigue, le stress, l'ambiguïté des tâches ou une charge cognitive importante chez un individu peuvent aussi accroître la probabilité d'apparition des biais (Bertrand, 2005 ; Reskin, 2005 ; Payne, 2006). Ces derniers se manifestent de différentes façons, notamment dans des comportements verbaux et non verbaux.

Les biais varient selon les individus (Amodio *et al.*, 2003 ; Ross, 2020), et leur présence ne signifie pas nécessairement que les personnes sont mal intentionnées. Banaji et Greenwald (2013), qui ont contribué à cette réflexion dans la publication de leur livre *Blindspot: Hidden Biases of Good People*, montrent que les bonnes intentions sont souvent contrariées par ce qui est appelé les « *mindbugs* », qui réfèrent aux « habitudes de pensée enracinées » chez les individus. Dans l'optique d'aider la personne à poser un jugement et à prendre une décision rapide avec un minimum d'effort cognitif, le cerveau prend souvent des décisions automatiques ou des raccourcis ayant parfois des conséquences indésirables (BNC, 2017).

DÉVELOPPEMENT DES BIAIS INCONSCIENTS CHEZ LES INDIVIDUS EN CONTEXTE D'INÉGALITÉS

Il existe différentes écoles de pensées relatives à l'émergence des biais inconscients chez les individus. Par exemple, Mahajan *et al.* (2011) soutiennent que les biais seraient enracinés dans des mécanismes innés, alors que d'autres soutiennent plutôt qu'ils seraient issus de la socialisation et de l'environnement des personnes (par exemple, l'éducation, les médias, etc.) qui contribuent notamment à perpétuer les stéréotypes (Brun, 2019 ; Kang, 2012 ; Perry *et al.*, 2019).

D'autres facteurs peuvent aussi expliquer la formation de biais inconscients, soient les premières expériences des personnes ou des événements marquants, des préjugés sur le plan culturel et une mauvaise connaissance de soi-même (Rudman ; 2004). Les biais inconscients seraient des indices contextuels menant à former des inférences sociales qui influencent la façon dont les personnes se perçoivent et se comportent envers les personnes appartenant à des groupes sociaux semblables ou différents des leurs (Banaji et Greenwald, 2013). Les

biais se développent ainsi tout au long de la vie d'un individu à partir d'un très jeune âge par exposition à des messages directs et indirects issus de leur environnement et à des attitudes communes à l'égard des groupes sociaux qui occupent des rôles valorisés ou dévalorisés dans la communauté (Dasgupta, 2013 ; Kang, 2012 ; Rudman, 2004).

Cette propension à valoriser ou à dévaloriser est le résultat de l'ancrage des biais inconscients dans les différents systèmes d'oppression qui participent à la production et à la reproduction des inégalités sociales qui persistent dans les diverses sociétés. Il peut s'agir d'inégalités basées sur le genre, l'orientation sexuelle, la situation de handicap, l'appartenance ethnique ou culturelle, l'âge ou autre. Chaque système d'oppression crée une norme et octroie des privilèges aux personnes qui y correspondent, alors que les personnes issues des groupes historiquement et socialement marginalisés vivront de l'exclusion. Ces normes et ces privilèges socialement construits ont des répercussions dans toutes les dimensions des sociétés et influencent les structures, les institutions et les organisations, en plus d'avoir un effet sur les trajectoires individuelles.

À titre de définition, la norme constitue en effet l'ensemble des règles de conduite qui s'impose à un groupe social. Ce sont des façons de fonctionner en société, des valeurs, des comportements, bref ce qui est accepté et valorisé ou non socialement. Un des enjeux avec les normes, c'est qu'elles sont rarement mises en doute (Auclair et St-Georges, 2021 ; Auclair et Parent, non publié). Un exemple souvent utilisé est la façon de traverser la rue. Il s'agit d'un geste quotidien que chaque personne réalise sans y réfléchir, sans se questionner. Il sera considéré comme naturel, mais il est construit culturellement : selon l'endroit dans le monde où une personne se trouve, la façon de traverser la rue différera. Si dans certains pays le respect des feux de signalisation est très strict, dans d'autres nous assistons à une valse entre voitures, taxis, motos, vélos et personnes piétonnes.

Les normes ont des incidences sur les pratiques quotidiennes, comme traverser la rue, mais aussi sur les inégalités qu'une personne vivra en raison de son appartenance à différents groupes sociaux. Les normes ne sont pas immuables, elles sont situées et changent selon le contexte historique et social. Par exemple, dans une perspective historique, des changements quant aux inégalités de genre sont constatés. Dans les années 1950, au Québec, une des normes genrées était que

les femmes se marient, aient des enfants et se dévouent au travail de soin et au travail domestique (Baillargeon, 2012)². Bien que les femmes soient encore les premières responsables du travail de soin, et même si plus de 70 ans ont passé, la norme sociale est que les femmes, comme les hommes, occupent un emploi rémunéré hors de la maison. Cet exemple montre que, bien que les femmes aient toujours travaillé, en tant que salariées ou gratuitement, les normes sociales genrées changent selon les époques.

Les normes changent également selon les contextes géographiques et culturels. Par exemple, comme l'explique la réalisatrice et militante d'origine innue Mélissa Mollen Dupuis, la norme sociale relative à l'âge diffère entre les peuples autochtones et allochtones, notamment par rapport aux personnes âgées. Sans faire un amalgame des pratiques de tous les peuples autochtones au sein desquels des particularités se dessinent, notamment sur l'âge auquel une personne est considérée comme âgée, un élément central demeure leur valorisation et leur participation à la vie citoyenne. Chez les peuples autochtones, le traitement des personnes âgées est

honorifique et favorable. [...] On va écouter leur parole parce que leur expérience de vie va bénéficier à toute la communauté. [...] La personne âgée est centrale et on bâtit nos maisons et nos campements autour de nos grands-parents. Ils sont encore très présents dans la vie au quotidien et leur avis, en politique, est très important (Mollen Dupuis, 2020).

Un autre élément à considérer dans les réflexions sur la notion de norme est la hiérarchisation et les inégalités qu'elle engendre. En effet, si des caractéristiques sont considérées comme « dans la norme », cela signifie que d'autres attributs sont considérés comme « hors norme » (Auclair et St-Georges, 2021). Ainsi, nous entrons dans une logique d'inclusion et d'exclusion susceptible de marginaliser les personnes qui se trouvent à l'extérieur de la norme dominante. Cette norme ne fait pas que séparer, elle a aussi l'effet de hiérarchiser les différences. Ce qui est considéré comme « autre », comme « différent », comme « hors norme », sera évalué en opposition à la norme (qui n'est pas neutre).

2. «Au début des années 1950, environ le quart des femmes de 25 à 54 ans étaient actives sur le marché du travail, c'est-à-dire qu'elles avaient un emploi ou qu'elles en cherchaient un. Par contre, à peu près tous les hommes du même groupe d'âge étaient actifs au cours de cette période». Il est à noter que les salaires des femmes étaient inférieurs à ceux des hommes, et que les femmes occupant des emplois salariés provenaient surtout de classes sociales ouvrières.

Nous sommes donc en présence d'une structure binarisante (norme versus hors-norme) et hiérarchisante (encouragé et reconnu versus découragé et marginalisé) (Auclair et Parent, non publié).

Cette structure binaire amène donc à créer des privilèges pour les personnes qui correspondent à la norme et des désavantages pour les personnes qui n'y correspondent pas. Le privilège se définit comme le fait de bénéficier d'un avantage en raison de son appartenance (réelle ou présumée) à un groupe social (en raison du sexe, de l'identité de genre, de l'âge, de l'appartenance ethnique, de la classe sociale, de l'orientation sexuelle, de ses capacités, etc.) (Auclair et St-Georges, 2021). Bien souvent, les personnes privilégiées ne se rendent pas compte de leurs privilèges et les considèrent comme allant de soi, d'où l'importance de réaliser un travail d'introspection afin de prendre conscience de ses privilèges et, ultimement, d'agir sur ceux-ci.

En somme, les normes sociales ont comme effet de positionner les individus qui appartiennent aux groupes correspondant à la norme en situation de privilège. Le corollaire du privilège est le fait que les personnes qui ne correspondent pas à la norme et ne bénéficient pas de ce privilège se retrouveront, à l'inverse, à vivre des inégalités. Ces inégalités sont le produit de différents systèmes d'oppression qui se traduisent par des préjugés, des stéréotypes et différentes formes de discrimination qui vont se manifester sur les plans social, organisationnel et individuel (Auclair et Parent, non publié).

Les normes sociales renforcent des systèmes d'oppression qui ont des effets importants sur la vie des personnes et sur leur parcours professionnel. Ainsi, les organisations et les institutions, sans nécessairement le vouloir, adoptent des pratiques inégalitaires qui renforcent la discrimination systémique envers les groupes déjà marginalisés. La discrimination systémique est

la somme des effets d'exclusion disproportionnés qui résultent de l'effet conjugué d'attitudes empreintes de préjugés et de stéréotypes, souvent inconscients, et de politiques et pratiques généralement adoptées sans tenir compte des caractéristiques des membres de groupes visés par l'interdiction de la discrimination [...] Cette forme de discrimination peut se traduire dans les pratiques d'embauche et d'avancement disproportionnellement désavantageuses (CDPDJ, 2021).

Ces inégalités et cette discrimination ont ainsi des effets sur les différentes sphères de la vie des personnes qui les expérimentent, notamment dans leur trajectoire personnelle, professionnelle et dans leurs relations interpersonnelles (Auclair et St-Georges, 2021).

Même une fois en poste dans les organisations, les personnes issues des groupes historiquement et socialement marginalisés rencontrent des obstacles dans leurs parcours professionnels. Certains de ces obstacles sont attribuables à des préjugés qui se manifestent notamment dans la remise en question des inégalités vécues et de la nécessité des mesures d'équité, de diversité et d'inclusion. Les personnes contestant la pertinence de ces mesures doivent s'appuyer sur des arguments qui remettent en question la nécessité de telles mesures en arguant que les processus de recrutement et de promotion sont basés sur des critères de performance objectifs. Ces personnes s'appuieront entre autres sur le concept de méritocratie. On entendra alors des commentaires tels que : «Je mérite ce que j'ai. J'ai travaillé fort pour en arriver là. Si les autres n'ont pas autant de chance, c'est parce qu'ils n'y ont pas mis les mêmes efforts».

Ces rhétoriques sont issues d'une logique méritocratique qui voudrait que la situation, notamment professionnelle, dans laquelle nous nous trouvons soit uniquement le résultat de nos efforts individuels (Son Hing *et al.*, 2011). Ce mérite s'appuierait également sur la liberté individuelle qui permettrait à toute personne de faire des choix et d'avoir le plein contrôle sur sa trajectoire. Pensons notamment à l'accès aux possibilités de progression professionnelle. Par exemple, les personnes qui ont un réseau personnel et professionnel développé et des ressources financières pour étudier ou se perfectionner auront accès à des occasions que les autres n'auront pas, et ce, indépendamment de leurs efforts ou de leur intérêt (Auclair et St-Georges, 2021).

Les inégalités qui sont induites par les systèmes d'oppression et de privilèges sont ainsi renforcées par des rhétoriques qui, telles que la méritocratie, tentent d'invalidier les discriminations systémiques. Une des difficultés liées à ces formes de discrimination est qu'elles sont difficilement perceptibles par ceux et celles qui ne les expérimentent pas. Il n'est toutefois pas impossible d'intégrer une grille d'analyse pouvant aider à les déceler. Prendre conscience et mieux comprendre les différentes formes de discrimination et leurs interactions aux différents échelons sociétaux (individuel, organisationnel et macrosocial)

reproduisant les inégalités sociales permet ensuite de travailler dans une perspective de changement.

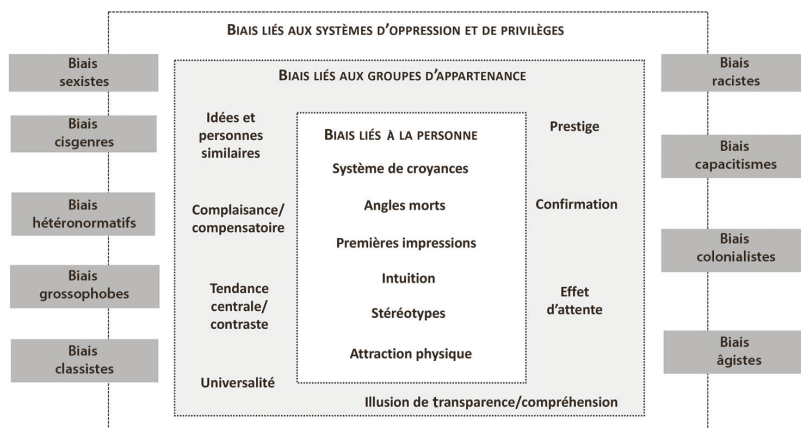
En ce sens, pour agir collectivement sur les inégalités sociales, il est nécessaire que chaque personne reconnaisse qu'elle est située dans les systèmes de privilège ou de marginalisation et qu'elle peut agir comme agent ou agente de changement à partir de ce positionnement.

Cela peut se faire de différentes manières ; en prenant conscience de ses biais inconscients, en diversifiant ses réseaux, en dénonçant les injustices dont ils et elles sont témoins, etc. Ces changements sur le plan individuel sont également faits dans l'optique de favoriser les changements dans les organisations et les institutions au sein desquels chaque personne évolue, mais aussi dans une optique de changement social, de réduction des inégalités et de justice sociale.

TPOLOGIE SUR LES BIAIS INCONSCIENTS

Dans la perspective d'obtenir une meilleure compréhension et mesure des biais inconscients, cette section vise à présenter différents types de biais inconscients contextualisés dans une perspective EDI. Comme présenté précédemment, il existe une vaste littérature (grise et scientifique) sur les biais inconscients. Pour les fins de cet ouvrage, une sélection de biais inconscients a été faite sur la base de la littérature, et ces biais ont été regroupés sous la forme d'un modèle original. Il est à noter que certains biais ont été beaucoup plus étudiés que d'autres. En ce sens, tous les biais présentés ici ne le sont pas avec le même degré de détails. Néanmoins, pour chaque biais, une description est donnée, de même que ses effets et des exemples d'application. Une typologie de biais en trois catégories interreliées est d'abord présentée dans cette partie sous la forme d'un modèle. L'ensemble des biais est présenté ici de façon synthétisée sous la forme d'un modèle original à trois niveaux.

FIGURE 1 – Modèle original sur les biais inconscients



BIAIS INCONSCIENTS LIÉS À LA PERSONNE

Une première catégorie de biais au sein de ce modèle concerne les biais sociocognitifs qui se manifestent sur le plan individuel. Ces biais liés à la personne sont présents chez tous les individus, mais sont modulés selon les expériences et le positionnement dans les autres catégories de biais (soit les biais liés aux groupes d'appartenance et les biais liés aux systèmes d'oppression et de privilège). Dans le cadre du modèle proposé dans ce livre, les biais liés à la personne sont les suivants : système de croyances, angles morts, premières impressions, intuitions, stéréotypes et attraction physique.

Système de croyances

Le premier biais est lié à la personne et relève du système de croyances et des valeurs d'un individu et a une influence sur ses actes, ses paroles et ses pensées (Girier, 2019 ; Raccourcis, 2021). Ce système qui se traduit entre autres par des attitudes, des jugements et des traits de personnalité peut avoir tendance à privilégier principalement des explications internes basées sur ces références culturelles (Dépret et Filisetti, 2001). Cela serait accentué au moment de prendre une décision rapidement (Raccourcis, 2021).

Selon les auteurs et autrices de Raccourcis³ (2021), « [l]orsque la croyance d'une conclusion est en harmonie avec la validité logique d'une inférence, le biais de croyance facilite le raisonnement. Toutefois, lorsqu'il y a un conflit entre les deux, le biais de croyance nuit au raisonnement ». Dans différents contextes, à l'instar des autres biais, le biais de croyance pourra avoir des effets importants si les personnes ne développent pas une réflexion critique pour juger de la validité des raisonnements qui s'opposent à leurs croyances. Par exemple, dans une situation de travail, lors d'une prise de décision, le non-questionnement des potentiels biais de croyances peut amener les personnes à se fier à leurs propres croyances plutôt qu'aux faits qui leur sont présentés de façon objective.

Angles morts

Le deuxième biais retenu est celui des angles morts, qui renvoie au fait qu'il y a des éléments qu'on ne voit pas, surtout lorsqu'ils se rapportent à notre propre personne ou aux personnes qui appartiennent aux mêmes groupes que nous, c'est-à-dire qu'il est généralement plus facile de voir les biais chez les autres personnes que d'identifier nos propres biais (Girier, 2019; Raccourcis, 2021).

Pour illustrer ce biais inconscient, Banaji et Greenwald (2013) utilisent l'image de l'angle mort de la rétine. La différence est que nous ne pouvons voir nos angles morts liés au biais comme nous pouvons voir ceux liés à la rétine en regardant un morceau de papier spécialement marqué et en couvrant un œil. Les personnes semblent en effet remarquer plus difficilement les biais qui teintent leurs propres décisions et jugements. Cela s'inscrit dans une tendance à maintenir une image positive de soi, dans la mesure où l'individu ne se questionne pas sur ses comportements en raison de certains angles morts. Ce biais peut par exemple avoir un effet sur la gestion des conflits, car il rend la personne sûre d'elle-même et la fait douter des capacités de jugement des autres personnes (Raccourcis, 2021).

3. Raccourcis est une plateforme web sous forme d'encyclopédie développée par une équipe de chercheurs et chercheuses du domaine de la philosophie, de la psychologie et de la neuroscience, ayant pour objectif de vulgariser les biais cognitifs. L'équipe de Raccourcis est composée d'Émilie Gagnon St-Pierre, Cloé Gratton, Eric Muszynski et Gaëtan Béghin. Pour tous les détails concernant l'équipe et le travail de Raccourcis, nous vous invitons à consulter le lien suivant : <<https://www.shortcogs.com/about>>.

Premières impressions

Un autre biais individuel est celui de nos premières impressions. Ce biais met en lumière ce phénomène selon lequel la première impression que nous avons d'une personne est déterminante pour l'opinion que nous aurons de celle-ci. L'adage selon lequel « nous n'avons jamais une deuxième chance de faire une bonne première impression » est bien connu. Les premières impressions durent et restent ancrées dans les esprits des individus. De plus, la littérature montre qu'une première impression négative marque plus durablement les esprits qu'une première impression positive (Hirshleifer *et al.*, 2020). Plus encore, une étude récente (Fasoli et Hegarty, 2020) montre qu'une première impression négative de la voix d'une personne peut engendrer de la discrimination à son endroit en emploi. Le biais de première impression teinte le jugement de manière durable, favorise souvent l'homogénéité des profils, se base rarement sur des critères objectifs clairement documentés et nécessite de prendre du recul (Formation BNC, 2017).

Intuition

Le biais de l'intuition consiste à se fier à son intuition personnelle comme étant véridique et fiable et en ne reconnaissant pas que celle-ci est très subjective et le plus souvent basée sur les émotions et les sentiments personnels (Girier, 2019). Les études issues du domaine de la psychologie se sont attardées à ce biais et ont montré, depuis longtemps déjà, que les individus ont le réflexe de s'en remettre à leur intuition, et ce, même lorsqu'ils ne le devraient pas (Kirkebøen et Nordbye, 2017). Ces biais sont des raccourcis mentaux qui permettent de prendre des décisions rapides, mais qui sont souvent faux, car ils ne prennent pas en compte les subtilités des situations et les particularités contextuelles (BNC, 2017).

Stéréotypes

Les stéréotypes et les préjugés sont deux notions reliées, mais qu'il est important de définir. D'abord,

[u]n stéréotype est une image préconçue, une représentation simplifiée d'un individu ou d'un groupe humain. Il repose sur une croyance partagée relative aux attributs physiques, moraux et/ou comportementaux, censés caractériser ce ou ces individus. Le stéréotype remplit une

fonction cognitive importante : face à l'abondance des informations qu'il reçoit, l'individu simplifie la réalité qui l'entoure, la catégorise et la classe. [Ensuite,] [u]n préjugé est une opinion préconçue portant sur un sujet, un objet, un individu ou un groupe d'individus. Il est forgé antérieurement à la connaissance réelle ou à l'expérimentation : il est donc construit à partir d'informations erronées et, souvent, à partir de stéréotypes (Canopé, s. d. : 2).

Les stéréotypes sont ainsi des croyances qui sont mentalement associées à une catégorie donnée (Blair, 2002 ; Girier, 2019 ; Greenwald et Krieger, 2006). Ces catégories stéréotypées, souvent reproduites par le processus de socialisation qui renforce les normes socialement construites, sont formées à partir d'un minimum d'informations. Dans ce contexte, les perceptions peuvent être déformées et les personnes seront promptes à porter des jugements, à négliger ou à réinterpréter les informations qui contrediraient ces jugements et les informations manquantes seront reconstruites afin de soutenir le stéréotype (Dépret et Filisetti, 2001). Les stéréotypes peuvent être positifs ou négatifs (Machillot 2012). Par exemple, comme le soulève Chuang (2020 : 199) : « les Asiatiques sont souvent associés à l'image de "minorité modèle", qui est parvenue à mieux s'insérer que les autres populations immigrées. [Toutefois, c]es stéréotypes "positifs" tendent à masquer les discriminations qui visent les personnes asiatiques ». D'autres stéréotypes sont d'emblée négatifs, tout comme leurs effets discriminants. Par exemple, les personnes âgées sont souvent représentées comme étant fragiles et moins aptes à apprendre de nouvelles choses (CCHST, 2017). Ces associations, à la fois positives et négatives, sont suffisamment intégrées dans les processus et les espaces de socialisation (par exemple la famille, l'école, les médias, le milieu professionnel) qu'elles deviennent des normes qui ne sont pas remises en question et qui donnent lieu à des réactions automatiques (Rudman, 2004). Cependant, les stéréotypes peuvent refléter des associations que nous rejeterions consciemment (Reskin, 2005). En ce sens, ils sont plus susceptibles de se produire lorsqu'ils ne sont pas mis en doute et lorsque les personnes ciblées par les stéréotypes sont très minoritaires dans un groupe par rapport à la caractéristique sociale dont il est question (par exemple, être la seule femme dans une équipe composée de collègues masculins) (Lee, 2005). En contexte professionnel, par exemple lors du processus d'évaluation d'une personne, les stéréotypes sont davantage susceptibles d'apparaître lorsque les critères utilisés sont ambigus ou subjectifs (Lee, 2005).

Les stéréotypes se traduisent également par des prototypes, soient des idées prédéterminées sur le type de personne ou le profil considéré comme optimal pour remplir un rôle ou un poste au sein d'une organisation (Girier, 2019). Avoir et entretenir des prototypes a comme effet de créer des angles morts qui ont une incidence sur la prise de décision. Ainsi, dans les processus de recrutement, des personnes pourraient être écartées non pas parce qu'elles ne sont pas qualifiées ou compétentes, mais parce qu'elles ne correspondent pas en tous points au prototype malgré la pertinence de leur profil (Girier, 2019). Il est à noter que ces stéréotypes et ces prototypes sont ancrés dans les normes sociales et participent donc à la reproduction des systèmes de privilèges et d'oppression existants.

Les stéréotypes interfèrent avec des prises de décision plus équitables, diversifiées et inclusives, puisqu'ils poussent les gens à utiliser par défaut les informations stéréotypées qui sont véhiculées. Par exemple, les stéréotypes genrés amènent à associer le rôle de personne leader aux hommes et celui de personne en relation d'aide aux femmes. Ceci influence les comportements ainsi que les jugements relativement aux personnes correspondant ou non aux attentes induites par les stéréotypes (Nalty, 2016). Ces derniers peuvent ainsi amener les personnes à développer des catégorisations non fondées, à faire des associations préjudiciables et à cantonner les gens dans des catégories rigides, uniformes et homogénéisantes. Cela peut également limiter la perception du potentiel diversifié des personnes (BNC, 2017).

Attraction physique

Le biais d'attraction physique se définit par le fait de favoriser les personnes qui correspondent aux injonctions de beauté selon les normes sociales (Girier, 2019; Keyser-Verreault et Mercier, 2021). Les personnes jugées belles sont alors perçues comme plus sociales, plus heureuses, ayant plus de succès que les personnes qui ne sont pas jugées comme étant particulièrement belles (Shahani-Denning, 2003). Les recherches portant sur la présentation de soi dans le monde de l'emploi ont depuis longtemps (ex. Larkin et Pines, 1979) mis en lumière ce phénomène selon lequel les personnes jugées belles ont une meilleure progression de carrière (Moreno Pestaña, 2015). Ainsi, les personnes qui correspondent aux normes de beauté ont généralement davantage de chances d'obtenir une entrevue ainsi qu'une promotion dans une organisation. Ce biais est renforcé par les normes découlant des systèmes d'oppression

et de privilèges. Par exemple, les injonctions racistes de beauté auront comme effet de discriminer les personnes noires, notamment en raison de leurs cheveux et de leurs coiffures naturelles (Lashey, 2021).

Un autre exemple est celui des injonctions de beauté grossophobes qui auront comme effet de discriminer les personnes qui ne répondent pas aux standards de minceur (Bernier, 2020). À ces exemples s'ajoutent ceux liés aux injonctions de beauté sexistes, âgistes, capacitistes, etc. Les impératifs de beauté se manifestent dans toutes les sphères de la société. En emploi, il y a encore quelques décennies, l'apparence était surtout considérée comme un atout important pour le secteur des services. Toutefois, aujourd'hui, l'impératif de beauté est de plus reconnu pour ses effets dans plusieurs secteurs d'activités (Elias *et al.*, 2017, Widdows, 2018). Un exemple intéressant de pratique visant à contrer le biais d'attraction est celui instauré par certains orchestres symphoniques qui, dans leurs processus d'embauche, ont instauré l'utilisation des écrans empêchant les recruteurs et recruteuses de voir les musiciens et musiciennes (Malka, 2009).

BIAS INCONSCIENTS LIÉS AUX GROUPES D'APPARTENANCE

Une deuxième catégorie de biais au sein de ce modèle concerne les biais liés aux groupes d'appartenance. Cette appartenance peut prendre différentes formes. Il peut s'agir de l'appartenance à un groupe social, par exemple en raison du genre, de l'âge, de l'appartenance ethnique, etc.⁴. Il peut également s'agir de l'appartenance à un groupe qui partage des intérêts (politiques, culturels, etc.), des activités communes (équipes sportives, activités communautaires, etc.) ou un domaine professionnel.

Cette catégorie de biais s'inspire des travaux de Nalty (2016) dans un article s'adressant aux personnes œuvrant dans le domaine du droit. Le biais (d'attribution) qu'elle présente amène les gens à faire des évaluations plus favorables des comportements et des circonstances pour ceux et celles de leur groupe (en leur donnant de secondes chances

4. Ici, il est important d'apporter une nuance à la notion d'appartenance à un groupe social. Comme le souligne Çingir Kocadost (2017), cette appartenance peut être réelle ou assumée, c'est-à-dire qu'une personne peut être perçue (en raison de son apparence, de ses comportements, etc.) comme appartenant à un groupe auquel elle n'appartient pas réellement.

et le bénéfice du doute) et à juger moins favorablement les personnes hors de leur groupe.

Ces biais liés aux groupes sont aussi appelés *biais socioaffectifs* (Dépret et Filisetti, 2001). Ils sont issus du fait que les gens ont souvent une méconnaissance des facteurs qui déterminent leurs sentiments à l'égard d'autrui et de la façon dont ces facteurs affectent leurs perceptions, leurs raisonnements et leurs jugements. Dans la reproduction de ce biais, un facteur important est le degré de ressemblance entre la personne et les membres des groupes qui participera à créer un sentiment de confort, de confiance et d'appréciation plus fort des personnes qui sont en accord avec elle. Cela s'explique par l'une des caractéristiques fondamentales des comportements sociaux qui sont régis par des normes et des standards partagés propres à un groupe. Ils sont aussi relatifs aux attitudes et aux comportements considérés comme corrects, appropriés, désirables et qui constituent la norme par ce groupe (Dépret et Filisetti, 2001). Bref, encore une fois, les biais sont le résultat des normes construites et reproduites socialement et qui produisent des privilèges et des oppressions.

Les biais retenus dans la catégorie des biais liés au groupe d'appartenance sont les suivants : similarité, complaisance / compensatoire, tendance centrale / contraste, universalité, prestige, confirmation, effet d'attente et transparence / compréhension.

Biais liés aux idées et aux personnes similaires

En lien avec les groupes d'appartenance, un premier biais est celui qui est lié aux personnes qui appartiennent aux mêmes groupes, ainsi qu'aux idées qui sont partagées. Il s'agit du biais de similarité, qui consiste en la tendance à s'associer à ceux et celles qui sont similaires à nous (Girier, 2019). Ce biais se manifeste dans la tendance que nous avons parfois à être plus favorables aux individus avec qui nous ressentons une facilité de contact, de communication et de partage. Sans le réaliser, ce que nous ressentons comme une bonne connexion – et qui génère en nous un sentiment positif – est souvent basé sur le fait que nous partageons des idées ou des expériences communes. À l'opposé, lorsque la connexion est plus ardue ou que nous n'apprécions pas la personne de manière générale, notre perception et nos actions pourront être plus négatives, voire résistantes.

Ce biais d'affinité amène les personnes à développer des relations avec des personnes qui leur ressemblent davantage et qui partagent des intérêts et des antécédents similaires et à graviter autour de celles-ci. Ce biais amène souvent les personnes à investir plus d'énergie et de ressources dans leur groupe, tout en laissant involontairement les personnes des autres groupes à l'écart (Nalty, 2016). Il est pertinent de mentionner que les réflexions au sujet de ce biais ne sont pas récentes. Déjà, dans les années 1960, des études mentionnaient qu'une personne aurait tendance à percevoir les personnes qui appartiennent à un même groupe comme ayant plus de ressemblances entre elles qu'il n'y en a réellement (Tajfel, Sheikh et Gardner, 1964).

Biais de complaisance/compensatoire

Le biais de complaisance et le biais compensatoire peuvent être présentés de façon regroupée compte tenu de leur similarité. D'abord, le biais de complaisance est la tendance à s'attribuer le mérite de ses réussites et à attribuer ses échecs à des facteurs extérieurs défavorables, notamment aux personnes à l'extérieur de notre groupe (Girier, 2019; Raccourcis, 2021). Ensuite, le biais compensatoire fait référence à la tendance à démontrer plus de complaisance et d'indulgence envers une personne de notre groupe. Ainsi, lorsque nous ressentons de la compassion, de l'empathie, de la peine, de la joie ou encore de la colère envers cette personne, le biais d'indulgence pourra altérer notre jugement et nous amener à justifier, voire pardonner les comportements de cette personne. Nalty (2016) parle également de biais d'attribution qui amènent les gens à évaluer plus favorablement les comportements et les circonstances de ceux et celles qui sont «en groupe» (en donnant une seconde chance et un bénéfice du doute) et à juger les gens hors du groupe par des stéréotypes de groupe moins favorables. Encore une fois, les incidences des normes sociales et des privilèges et des inégalités qu'elles engendrent sont observables.

Biais de tendance centrale/contraste

Le biais de tendance centrale renvoie à la tendance des individus à préférer la modération, c'est-à-dire ce qui est situé dans la moyenne ou la norme, plutôt que ce qui est associé aux extrêmes (Girier, 2019). Ce biais est notamment observable dans les processus comme le recrutement, qui préconisent l'utilisation d'échelles de notation. Plusieurs

personnes évitent ainsi d'attribuer des notes figurant dans les extrêmes, soient les plus hautes comme les plus basses notes. Ainsi, les extrêmes (ex. très bon ou très mauvais) sont nivelés vers la moyenne (Girier, 2019).

Le biais de tendance centrale, qui est aussi appelé *biais de contraste*, met également en lumière le fait que les personnes qui nous entourent ont un effet sur la manière dont les gens nous perçoivent. L'évaluation et le jugement d'un individu peuvent être affectés par l'environnement et les références par rapport auxquelles il est comparé. Dans ce contexte, la force relative des pairs appartenant à un même groupe peut altérer le jugement sur les attitudes, les comportements et les actions de la personne. Par exemple, si la personne est très performante, mais entourée de personnes hyperperformantes, elle sera jugée comme moins performante. À l'inverse, si la personne a une performance moyenne, mais qu'elle est entourée de personnes qui sous-performent, elle sera jugée très performante. Il est donc important de se poser la question à savoir si l'on évalue les personnes pour ce qu'elles sont réellement, de manière objective selon leurs qualités propres ou selon les personnes qui les entourent. Ce biais de contraste rend ainsi compte de la distorsion dans la perception des écarts entre les membres de groupes sociaux historiquement et socialement marginalisés, qui ne sont pas jugés avec le même degré de sévérité que ceux appartenant aux groupes privilégiés (Lacassagne *et al.*, 2002).

Biais d'universalité

Un autre biais lié aux groupes d'appartenance est le biais d'universalité. Ce dernier renvoie au phénomène selon lequel les individus ont tendance à penser que le reste du monde pense comme eux et ont les mêmes goûts (Girier, 2019). Ce biais porte les personnes à surestimer l'universalité de leurs goûts, de leurs croyances ou de leurs préférences personnelles. Ce biais peut être préjudiciable dans la prise de décision de groupe, puisque la personne aura le réflexe de penser que les autres accordent de l'importance aux mêmes choses qu'elle (Girier, Lamouri et Pulido, consulté en décembre 2021). Dans les faits, comme chaque personne est unique, il est difficile d'imaginer que toutes les personnes pensent de la même manière. Par ailleurs, le biais d'universalité mérite d'être lu au prisme de notions de normes, de privilège et d'oppression. En effet, les personnes qui appartiennent aux groupes sociaux historiquement et socialement privilégiés verront plus facilement leurs biais d'universalité renforcés socialement.

Biais d'illusion de transparence/compréhension

Le biais d'illusion de transparence se traduit dans le fait de surestimer notre capacité à comprendre l'état mental des individus qui nous entourent (Girier, 2019). La présupposition que nos propos, nos actions et nos pensées sont clairs et intelligibles par tous et toutes peut conduire à des conceptions erronées, des exclusions et de la discrimination souvent involontaire. Ce biais se présente notamment lorsqu'une personne essaie de comprendre comment les autres la perçoivent, et ce, dans un contexte où elle se considère comme transparente par rapport aux autres.

L'équipe de Raccourcis (2021) évoque l'illusion de transparence qui

se manifeste principalement lorsque nous tentons de comprendre le jugement des autres à notre égard ; nous avons l'impression d'être «transparent-e» au regard des autres. Une personne qui présente ce biais vit certaines choses intérieurement (des pensées, des émotions, etc.), et surestime la capacité des autres à avoir accès [à] ces expériences qui se produisent «dans son esprit» [Gilovich *et al.*, 1988]. Le biais apparaît le plus souvent lorsque nous nous savons observé-es par autrui [Kleck et Barr, 1995], dans des contextes où l'on tente de cacher certaines pensées ou émotions à notre observateur-trice.

Toujours selon l'outil Raccourcis (2021), ce biais peut affecter les interactions avec les autres, car une personne qui se juge transparente peut croire que les émotions ou les informations qu'elle laisse transparaître peuvent être utilisées à mauvais escient et provoquer chez la personne de l'anxiété, un sentiment de vulnérabilité et des problèmes de communication.

Biais de l'effet d'attente

L'effet d'attente est un biais qui consiste à présumer que les comportements que nous avons observés chez une personne détermineront ses comportements, ses attitudes ou ses aptitudes dans d'autres contextes. Par exemple, si, dans le cadre professionnel, nous avons constaté qu'une personne a bien performé dans le passé, l'effet d'attente nous mènera à stipuler qu'elle performe toujours aussi bien dans toutes les activités (Girier, 2019). Le biais d'attente peut aussi être inverse, c'est-à-dire qu'une personne dont la performance n'a pas été bien évaluée dans un contexte précis pourrait se voir exclue. Or, ce biais

limite la prise en compte des éléments contextuels qui caractérisent chacune des expériences. Ce biais peut donc avoir comme effet de dévaloriser la personne en la comparant à notre perception de ses compétences et en ne tenant pas compte des critères de performance liés aux exigences réelles de son poste (BNC, 2017). Par exemple, si une personne a été très performante dans un projet, les personnes qui la supervisent pourraient penser qu'elle le sera dans tous les projets confiés, et ce, même s'ils sont de nature différente. L'inverse est aussi vrai. Une personne qui aurait connu des difficultés dans la réalisation d'un mandat qui ne mobilisait pas ses forces pourrait exceller dans un autre contrat qui nécessiterait ses compétences et son expertise.

Biais de confirmation

Le biais de confirmation est la tendance très commune que les personnes ont à ne rechercher et ne prendre en considération que les informations qui confirment leurs croyances et à ignorer ou discréditer celles qui les contredisent (Girier, 2019 ; Raccourcis, 2021). Ce biais a comme effets, d'une part, d'entraîner les gens à accorder plus d'attention aux informations qui confirment leur système de croyances existant et, d'autre part, à ne pas tenir compte des éléments ou des informations contredisant ces croyances. Ce biais renforce donc les angles morts qui peuvent nuire, notamment, à la prise de décisions éclairées (Nalty, 2016). Ce biais, à l'instar des autres biais, peut ainsi donner une fausse impression d'objectivité et un excès de confiance dans le maintien de ses croyances par rapport aux preuves contraires qui nous sont fournies (Raccourcis, 2021). Selon le groupe de recherche Raccourcis (2021), cela peut donner lieu à un phénomène de polarisation des camps dans des positions rigides et parfois extrêmement difficiles à freiner.

Par exemple, Nalty (2016), qui œuvre dans le milieu juridique, illustre ce biais par l'exemple répandu dans le domaine d'un avocat ou d'une avocate qui, après avoir conseillé des clients et clientes ou à la suite d'un verdict, réalise qu'il ou elle avait rejeté ou ignoré involontairement des informations critiques qui auraient conduit à un résultat différent et peut-être meilleur. Dans le domaine professionnel, le biais de confirmation peut également fausser l'évaluation du rendement et potentiellement perturber la carrière des personnes. Lorsque toutes les informations nécessaires et pertinentes pour porter un jugement éclairé ne sont pas considérées, collectées et analysées, le biais de confirmation risque d'être reproduit. C'est ce qui se produit lorsque les informations

susceptibles de confirmer les attentes sont privilégiées (Dépret et Filisetti, 2001). Ce biais renforce ainsi les croyances et les perceptions personnelles qui sont à leur tour renforcées par l'effet de groupe en raison de la tendance à collecter ou à valider les données auprès de personnes ou de collègues qui partagent nos opinions (BNC, 2017).

Biais de prestige

Enfin, le biais de prestige consiste en ceci : avoir une opinion favorable envers les personnes qui répondent aux critères les positionnant comme étant prestigieuses et à les traiter avec respect en raison de cette position, qu'elle soit liée à leur degré élevé de compétences ou à leur degré de succès dans un domaine socialement valorisé (Chellappoo, 2020). Ce biais se manifeste dans les différents réseaux, notamment professionnels. Par exemple, dans les organisations, ce biais d'amirauté est particulièrement présent dans les réunions d'équipe. Il consiste à faire en sorte que les personnes soient d'accord avec la personne la plus expérimentée sur la seule base de son statut, au lieu de formuler des avis pouvant être différents en se fondant sur les critères de décision rationnels et documentés. Ce biais, qui mène à privilégier et à valoriser les personnes considérées comme prestigieuses en raison du poste qu'elles occupent ou du statut qu'elles ont, participe à la reproduction des inégalités que vivent les groupes historiquement et socialement marginalisés. Par exemple, ce biais est une des raisons de la sous-représentation des personnes de ces groupes dans certains postes, notamment des postes de décision et hiérarchiques, puisqu'elles ne correspondent pas aux normes de prestige érigées par les personnes des groupes dominants (De Cruz, 2018). Cette reproduction du biais de prestige a donc des effets d'inclusion ou d'exclusion en fonction du groupe d'appartenance.

BIAS LIÉS AUX SYSTÈMES D'OPPRESSION ET DE PRIVILÈGES

Une troisième catégorie de biais concerne les groupes sociaux, en raison de leur positionnement au sein des différents systèmes d'oppression et de privilèges. Ces biais sont multiples et ils ne seront pas tous abordés ici ; ceux qui le sont, à l'instar de la littérature à leur sujet, n'ont pas tous le même degré de détail. Toutefois, chacun des biais retenus pour cet ouvrage est situé dans le système d'oppression duquel il découle, soit : biais sexistes, biais cisgenres, biais

hétéronormatifs, biais grossophobes, biais classistes, biais racistes, biais capacitistes, biais colonialistes et biais âgistes.

Biais sexistes

Un premier biais est lié aux manifestations inconscientes du sexisme, qui est le fait de discriminer une personne en raison de son sexe. Le sexisme est une des manifestations du système patriarcal qui «[...] désigne une formation sociale où les hommes détiennent le pouvoir, ou encore, le pouvoir des hommes. Il est ainsi quasi synonyme de “domination masculine” ou d’oppression des femmes» (Delphy, 2004 : 155). Ce système d’oppression, comme ceux qui seront abordés ensuite, se manifeste à la fois dans les structures et les institutions (notamment sur les plans social, politique, économique, organisationnel, etc.), mais aussi dans les comportements individuels. Le sexisme peut parfois être direct et visible, mais il peut également prendre des formes plus subtiles qui se traduisent dans des comportements quotidiens et considérés comme ordinaires (Ajbli et Crinon, 2018).

Dans ce système, le masculin est érigé en norme et le féminin, et conséquemment les femmes⁵, est placé à la marge de cette norme. Un exemple éloquent est l’utilisation du masculin dit générique dans la rédaction française (Office québécois de la langue française, 2019). L’idée selon laquelle le masculin serait générique et inclusif illustre comment la norme est peu remise en question, mais aussi comment elle invisibilise et exclut le groupe qui ne fait pas partie de cette norme. Une étude menée auprès d’enfants d’âge préscolaire montre que l’utilisation du masculin comme formule générique participe au développement des biais et des stéréotypes genrés (Gygax *et al.*, 2019). Selon l’équipe ayant mené cette recherche, l’utilisation du générique masculin a différents effets :

Tout d’abord, [cette utilisation] nous contraint à percevoir le monde au travers d’un prisme masculin. Ensuite, elle induit des représentations mentales biaisées, favorables aux hommes. Finalement, elle représente une asymétrie linguistique profonde, du fait que la forme masculine est

5. Le terme *femmes* est ici utilisé afin de faire référence à un ensemble diversifié et large de féminité (COCO, 2020). En ce sens, l’utilisation du terme *femmes* ici souhaite représenter toutes les personnes s’identifiant en tant que femmes. Les autrices veulent ainsi reconnaître explicitement que «l’identité de genre est non binaire et indépendante du sexe assigné à la naissance» (Université de la Caroline du Nord, s.d.).

associée à plusieurs sens possibles, alors que la forme féminine n'en a qu'un seul (Gygax *et al.*, 2019 : 19).

Les effets des stéréotypes sexistes vont plus loin que le vocabulaire. Ils se traduisent également dans les espaces qu'occupent, ou n'occupent pas, les membres des différents groupes et les discriminations vécues. Une notion qui permet de comprendre cette reproduction des inégalités est la socialisation genrée qui fait référence au

processus surdéterminant par lequel l'individu prend conscience et apprend tout au long de sa vie les différents éléments de la culture de son sexe, s'adaptant, plus ou moins bien faut-il en convenir, aux comportements dits «féminins» ou «masculins» et intériorisant les stéréotypes sexuels qui les reflètent (Descarries et Mathieu, 2010 : 15).

La socialisation genrée est à la base de la division sexuelle du travail que Kergoat (2000) définit selon deux principes organisateurs, soit : 1) le principe de séparation selon lequel il y aurait des emplois ou des tâches masculines et des emplois et des tâches féminines, et 2) le principe de hiérarchisation, selon lequel le travail d'un homme a plus de valeur que celui d'une femme. Cette construction de ce qui est associé au féminin et de sa moindre valeur peut être illustrée par la notion de *care*. La reconnaissance des inégalités qui émanent du travail de soin, qui fait partie du travail invisible historiquement réalisé gratuitement par les femmes (Robert et Toupin, 2018), est centrale à la prise en compte des inégalités sexistes, notamment en milieu de travail.

Les femmes se retrouvent donc surreprésentées dans des emplois et des postes moins valorisés ou ayant des conditions de travail et salariales moindres que leurs homologues masculins. Par exemple, dans le domaine du droit, bien que les femmes comptent pour près de 70 % des cohortes étudiantes, lorsqu'elles obtiennent leur diplôme et sont embauchées par des cabinets ou des bureaux d'avocats et d'avocates, elles sont sous-représentées dans les postes de décision et leurs salaires sont inférieurs à ceux de leurs collègues (Brière *et al.*, 2019).

Les femmes vivent également ce que Bernard et Correll (2010) appellent de «la discrimination normative». Celle-ci est liée aux biais des employeurs, qui auront tendance à embaucher des travailleurs et travailleuses qui correspondent à la norme genrée à l'égard du poste dont il est question. Par exemple, les employeurs auront tendance à engager un homme plutôt qu'une femme pour un poste de manutention de poids lourds et une femme pour un poste d'adjointe administrative

(IRIS, 2019)⁶. La discrimination normative fait également référence au fait d'associer une valeur différente à un même comportement/discours selon qu'il est émis par une femme ou un homme (Bernard et Correll, 2010; Plickert et Sterling, 2017). Pour illustrer cette situation, une étude a récemment montré qu'un homme qui amenait ses enfants au travail par manque ponctuel d'une ressource de garde était perçu comme étant un « bon père » par son milieu professionnel (Léonard et Podlasiewicz, 2021). Cette même étude soulève qu'une mère de la même organisation qui amène ses enfants au travail en raison d'un manque ponctuel de service de garde est plutôt perçue comme étant « non professionnelle ». Le fait qu'un même comportement soit perçu positivement pour un homme et négativement pour une femme découle d'une logique sexiste. En ce sens, la socialisation genrée attend des femmes qu'elles s'occupent de leurs enfants et/ou de leurs proches de façon prioritaire et qu'elles déploient des stratégies individuelles de conciliation travail-vie personnelle (Brière *et al.*, 2019). Or, pour les pères, le geste de s'occuper de ses enfants est socialement perçu comme étant un acte de bonne volonté, puisqu'il le ferait pour venir en aide à sa conjointe. Cela renforce l'idée que cette dernière est considérée comme étant la responsable des soins. D'ailleurs, si l'on s'intéresse à la moyenne quotidienne de temps consacré aux activités domestiques au Québec, les hommes y passent en moyenne 3,2 heures, alors que les femmes y passent en moyenne 4,1 heures par jour (IRIS, 2014). Cette heure, bien qu'elle semble minime, a plusieurs répercussions sur les choix de carrière des femmes (Plickert et Sterling, 2017), leur sécurité et leur autonomie financière (IRIS, 2019), ainsi que sur l'ensemble de leur trajectoire professionnelle (Auclair *et al.*, 2022).



Les biais sexistes et de genre sont parmi les plus étudiés au sein de la littérature. L'objectif ici n'est pas de faire une présentation

6. Selon l'IRIS (2019), au Québec, les femmes sont représentées à 98% dans les postes d'adjointes administratives, alors qu'on retrouve la même proportion d'hommes dans les postes de chauffeur de poids lourd.

exhaustive de cette littérature, mais de présenter quelques études pertinentes afin de bien expliquer ces biais.

Dans l'analyse des biais genrés, il est pertinent de déconstruire le mythe de l'égalité atteinte qui est présent dans plusieurs sociétés, incluant le Québec (Bourbeau *et al.*, 2021). En effet, au Québec, l'argumentaire selon lequel l'égalité entre les hommes et les femmes serait atteinte est répandu. Tout en reconnaissant des avancées, force est de constater que des inégalités persistent. Elles sont souvent basées sur des préjugés, des stéréotypes, des biais de genre ou sexiste qui mènent à des situations de désavantage ou de discrimination pour les femmes (Auclair, 2020). Un exemple de biais genré est celui de l'occupation différenciée de l'espace et de la prise de parole, qui s'accompagne de jugements différents pour un même comportement. À titre d'illustration, on s'attend ou on accepte plus souvent des hommes qu'ils prennent la parole lors des réunions, alors que ces prises de parole sont davantage considérées comme abusives si elles sont faites par des femmes, et plus encore lorsqu'il s'agit de femmes racisées (Leclerc, 2017). Dans les milieux professionnels, ce biais est également observable dans les évaluations ou les recommandations (Heilman, 2012), alors que le vocabulaire qui est utilisé pour parler des femmes va souvent être lié à leurs compétences sociales, alors que pour les hommes on utilisera plus souvent un vocabulaire axé sur les résultats et la performance.

Dans le milieu universitaire, lorsqu'on s'intéresse aux évaluations des professeurs et professeures par les étudiants et étudiantes, la littérature indique que les biais de genre agissent aussi dans ce domaine en défaveur des femmes. MacNeill *et al.* (2015) ont mené une étude intéressante sur la manière dont les biais de genre peuvent influencer la manière dont les étudiants et étudiantes évaluent leurs professeures. Leurs résultats ne sont pas banals, dans un contexte où ces évaluations ont un effet sur la promotion des professeurs et professeures et sur leur titularisation. Dans le cadre de leur étude, les personnes responsables du cours ont enseigné sous deux identités de genre différentes. Il s'avère que les étudiants et étudiantes ont évalué beaucoup plus positivement l'enseignant qu'ils et elles croyaient être de sexe masculin. Ce résultat illustre les biais de genre des étudiants et étudiantes, et l'influence que cela risque d'avoir sur les carrières professorales des femmes.

En plus des processus d'évaluation, plusieurs recherches se sont intéressées aux biais sexistes dans toute la trajectoire universitaire, c'est-à-dire les biais de genre qui affectent les femmes durant leurs études,

notamment doctorales, et durant la carrière professorale, notamment en lien avec les promotions (Biggs *et al.*, 2018; Cole et Hassel, 2017; Huang *et al.*, 2020; Savigny, 2014; Roy-Malo, 2019). Easterly et Ricard (2011) posent un regard sur les femmes qui quittent le monde de la recherche universitaire et soulignent l'importante perte que cela constitue pour la vie intellectuelle.

Au Québec, les travaux de Macaluso *et al.* (2016) ont montré l'existence de biais sexistes en recherche dans le milieu médical. Cette étude a examiné dans une perspective genrée des données de contribution provenant de 12 000 revues scientifiques. Cette étude a conclu que les femmes étaient largement sous-représentées parmi les auteurs et autrices, ainsi que parmi les coauteurs et coauteures, particulièrement en mathématiques, physique et génie, domaine dans lequel on compte moins de 20 % d'autrices. Witteman *et al.* (2019) ont aussi montré un succès moins élevé des femmes dans les demandes de subvention des Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC). Les conclusions de cette étude indiquent la présence des biais, notamment sexistes, dans le processus d'évaluation des demandes de subvention.

Un autre secteur ayant fait l'objet d'études mettant en lumière les biais sexistes est celui des sciences et technologies. Ce secteur est particulièrement touché par un écart entre les genres dans lequel les biais inconscients jouent un rôle important (Strachan *et al.*, 2018). En effet, les stéréotypes selon lesquels les compétences nécessaires pour étudier et œuvrer dans le domaine des sciences et technologies seraient essentiellement masculines, notamment les aptitudes en mathématiques, sont encore très ancrés. Plus spécifiquement,

Selon un sondage effectué en 2016, 66 % des Québécoises et des Québécois interrogés croient encore que certains métiers sont plus appropriés aux hommes et que certains autres conviennent mieux aux femmes. D'ailleurs, la croyance selon laquelle les garçons seraient meilleurs en mathématiques et en sciences que les filles est l'un des stéréotypes sexistes à l'égard des femmes en STIM qui est encore bien présent au Québec. Or, les stéréotypes sexuels ont une influence sur le choix des filles et des femmes d'effectuer des études ou de faire carrière dans un domaine, et ce, dès leur petite enfance et tout au long de leur vie (Bitter et Tremblay, 2018: 14).

D'autres études montrent aussi comment le développement des technologies et de l'intelligence artificielle n'est pas exempt de biais, notamment sexistes (Leavy, 2018; Tarplay, 2020).

Biais cisgenres

Les biais liés à l'identité de genre sont quant à eux des manifestations inconscientes du cisgenrisme (Baril, 2015 ; 2018 ; 2020). Il s'agit d'un système de discrimination basé sur l'identité de genre qui privilégie les personnes qui s'identifient au genre leur ayant été assigné à la naissance, soit les personnes cisgenres, et qui marginalise les personnes trans⁷. Le cisgenrisme « se manifeste sur le plan juridique, politique, économique, social, médical et normatif. Dans ce dernier cas, il s'agit de cisgenrenormativité » (Baril, 2015 : 121). Dans ce système, les personnes qui s'identifient au genre qui leur a été attribué à la naissance, et donc qui correspond à la norme, se trouvent en position de privilège, alors que les personnes qui ne correspondent pas à la norme imposée subissent de la discrimination. Comme le précise l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC, 2017 : 3) dans son guide intitulé *Des milieux de travail accueillants pour les personnes trans : guide à l'intention des gestionnaires, des syndicats et du personnel* :

Nous avons tous et toutes une identité de genre. L'identité de genre, c'est l'expérience intime de son genre, le sentiment d'être une femme, un homme, les deux à la fois, ni l'un ni l'autre ou quelque part entre ces deux pôles, et ce, indépendamment de son sexe biologique. L'identité de genre se distingue du sexe, qui est la classification d'une personne en tant qu'homme, femme ou personne intersexuée en fonction de caractéristiques biologiques (chromosomes, hormones, organes génitaux externes et organes reproducteurs). Pour les cisgenres (les personnes qui ne sont pas transgenres), l'identité de genre correspond au sexe qui leur a été attribué à la naissance. Par exemple, si une personne a été identifiée de sexe féminin à la naissance et qu'elle s'identifie comme une fille ou une femme, elle est alors cisgenre ou cis. Pour les personnes transgenres, toutefois, le sexe qui leur a été assigné à la naissance et leur identité de genre ne sont pas nécessairement les mêmes.



7. «Le terme trans* avec un astérisque est inclusif de différentes identités de genre qui dépassent les cadres binaires de sexe et de genre, comme les personnes transsexuelles, transgenres, non binaires, bigenrées, agenrées, bispirituelles, travesties, etc.» (Baril, 2018 : 287).

La société cisnormative invisibilise les personnes trans*, participant ainsi à leur marginalisation et aux discriminations à leur égard, ainsi qu'envers les personnes dont l'expression de genre ne correspond pas aux normes sociales genrées. Par exemple, la binarisation du genre (femmes versus hommes ; filles versus garçons) dans le quotidien et dans le vocabulaire utilisé amène d'abord à assigner un genre à toute personne rencontrée. Cette assignation peut être juste, mais elle peut aussi être erronée, et elle participe à l'invisibilisation des personnes qui ne s'identifient pas comme une femme ou comme un homme.

Par ailleurs, sur la base des imaginaires sociaux et des stéréotypes de la féminité et de la masculinité, les gens auront tendance à assigner *de facto* un pronom à une personne sans considérer que celle-ci pourrait s'identifier à un autre pronom que celui que son nom, son timbre de voix ou son apparence pourraient insinuer. En ce sens, une agression vécue régulièrement par les personnes trans* et à laquelle les personnes cisgenres ne sont pas confrontées dans un système cisnormatif est le mégenrage. C'est le fait de se voir attribuer le genre qui ne correspond pas à son identité.

Comme le soulèvent Faddoul et Baril (2021 : 165) dans leur recherche sur le travail social et les interventions transaffirmatives auprès des jeunes, « [l']emploi d'un vocabulaire inadéquat et le mégenrage en intervention entravent les droits et libertés des jeunes trans. Qui plus est, cela a un impact dans la relation entre l'intervenant·e·s et les jeunes trans, notamment sur la construction du lien de confiance ». Au sujet du mégenrage, des questions indiscretes ou du refus d'utiliser le nom et le pronom choisis par les personnes trans, l'AFPC (2018) soutient qu'il s'agit de harcèlement et de discrimination. Les effets de la cisnormativité et du cisgenrisme sont majeurs et quotidiens pour les personnes concernées. L'étude de James *et al.* (2016 : 19) souligne d'ailleurs que les discriminations que vivent les personnes trans* ont des effets significatifs sur « leur qualité de vie, leur stabilité financière, et leur bien-être émotionnel, incluant leurs expériences dans différentes sphères comme le travail, l'éducation, le logement, les soins de santé ».

Dorais (2020), en s'intéressant au milieu de travail, donne l'exemple de biais cisgenre dans l'analyse des dossiers de candidature lors d'un recrutement. Il relate l'expérience d'une personne gestionnaire qui évalue un dossier dans lequel un candidat a joint à son curriculum vitæ une explication concernant le fait que certaines attestations sont au nom d'une femme. En raison de préjugés transphobes, la personne

qui s'occupe de ce recrutement pourrait se demander comment réagiraient les membres de l'équipe face à une personne transgenre. Des malaises et des préjugés sont ainsi anticipés. Face à ceux-ci, il arrive que des décisions, telles que ne pas recevoir la personne en entrevue ou écarter sa candidature, soient prises. Ce type de décision perpétue l'exclusion et les discriminations découlant du cisgenrisme (Dorais, 2020).

Bien que la discrimination fondée sur l'identité de genre soit interdite depuis 2017 dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, les inégalités que vivent les personnes qui ne s'inscrivent pas dans la norme cisgenre perdurent. Un autre exemple quotidien de ces inégalités est celui de l'utilisation des toilettes dans les espaces publics ou dans les espaces de travail. James *et al.* (2016) se sont intéressés aux violences que vivent les personnes trans* à Washington, D.C., lorsqu'elles utilisent ce type de service. Selon leurs résultats, 18 % des répondants et répondantes mentionnent s'être déjà fait refuser l'accès à une toilette publique. Soixante-huit pour cent des répondants et répondantes mentionnent avoir subi au moins une fois une agression verbale en utilisant une toilette genrée qui ne correspond pas à leur genre attribué, et la proportion s'élève à 87 % si l'on s'intéresse précisément aux personnes trans* noires. Finalement, neuf pour cent des répondants et répondantes rapportent avoir déjà vécu des violences physiques dans ce contexte. En Ontario, une étude révèle que 57 % des personnes trans* «se sont privées d'aller aux toilettes pour éviter d'être harcelées» (AFPC, 2018: 2). En ce sens, la mise à disposition de toilettes neutres permet de diminuer l'anxiété et les violences que risquent de vivre les personnes trans* en utilisant des toilettes dans les espaces publics ou au travail (James *et al.*, 2016). Cela contribue par ailleurs à leur mieux-être général, notamment en limitant le risque de développer des problèmes de santé liés au fait de se retenir par crainte de représailles en allant aux toilettes (AFPC, 2018).

Il est également pertinent de souligner que ce type d'arrangement peut non seulement bénéficier aux personnes trans*, mais également à d'autres utilisateurs ou utilisatrices. Par exemple, à une personne ayant besoin d'assistance pour aller aux toilettes et dont l'aidant ou l'aidante n'est pas du même sexe (AFPC, 2018⁸). Ce type d'élément est

8. Il est opportun ici de situer cette réflexion en lien avec le principe d'accessibilité universelle qui est défini comme suit par l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ, 2021: 1): «L'accessibilité universelle est une approche inclusive qui prend en compte les

important à garder en tête lorsqu'on aborde l'EDI, notamment en contexte de travail, puisque les changements visant l'équité et l'inclusion ne vont pas que bénéficier aux personnes membres des groupes historiquement et socialement marginalisés, mais également à l'ensemble des travailleurs et travailleuses (Auclair et St-Georges, 2021).

Biais hétéronormatifs

Les biais liés à l'orientation sexuelle sont une des manifestations inconscientes de l'hétérosexisme, qui est un système de « discrimination et préjugés envers les personnes dont l'orientation sexuelle diffère de l'hétérosexualité » (Gouvernement du Canada, 2019). Il repose sur le principe que la norme est l'hétérosexualité, et c'est ce que les institutions et les individus renvoient comme message, soit que l'hétérosexualité occupe une place prépondérante et que la diversité en ce qui a trait à l'orientation sexuelle y est subordonnée (Chouinard, 2010). L'hétérosexisme se transpose de différentes manières au quotidien. Par exemple, en affirmant, au sujet d'une personne qui mentionne être homosexuelle qu'elle n'en a pas l'air, ou bien, au contraire, que cela ne vous surprend pas, puisqu'elle correspond à un certain profil. Ce type d'affirmation reproduit des stéréotypes qui perpétuent l'hétérosexisme et renforce la prépondérance de l'hétéronormativité, qui est fortement liée à la cisnormativité.



L'hétéronormativité est un «cadre culturel ou social, souvent implicite, selon lequel tout le monde est hétérosexuel et qu'il s'agit là de la norme» (Gouvernement du Canada, 2019). Les personnes hétérosexuelles bénéficieront donc de privilèges et les personnes ne s'inscrivant pas dans cette norme verront leur orientation sexuelle remise en question ou jugée comme étant hors norme. Elles seront donc plus susceptibles de vivre de la discrimination. Dans cette perspective, il est

différents besoins et les conditions de vie des individus. Elle vise notamment une utilisation équitable de l'environnement bâti. Ainsi, elle permet à toute personne de réaliser des activités de façon autonome et d'obtenir les résultats équivalents.»

considéré qu'il aille de soi que les couples soient formés d'un homme et d'une femme, que les hommes soient sexuellement attirés exclusivement par les femmes, et les femmes par les hommes (Chamberland et Puig, 2016).

En s'appuyant sur la liste dressée par Ketner et Hirschmann en 1994, le Regroupement des centres d'aide et de lutte contre les agressions à caractère sexuel (RQCALACS, 2016 , B8 à B10) propose une liste de 40 énoncés qui permettent de prendre conscience du privilège hétérosexuel. En voici quelques exemples :

Sur une base quotidienne, en tant que personne hétérosexuelle,

[...]

4. Je n'ai pas à dissimuler mon orientation sexuelle dans certaines situations pour des questions de sécurité. Je n'ai pas à m'inquiéter d'être harcelée en raison de mon orientation sexuelle.

5. Je peux être à peu près certaine que mes colocataires, mes camarades de classe, mes collègues de travail, etc. seront confortables avec mon orientation sexuelle. [...]

7. Je peux parler de mes relations de couple ou reconnaître publiquement mon/ma partenaire (en ayant une photo sur mon bureau, par exemple) sans craindre que des gens me désapprouvent automatiquement ou estiment que «je veux absolument afficher ou imposer mon orientation sexuelle».

8. Je peux afficher publiquement mon affection pour la personne que j'aime sans crainte de me faire dévisager, harceler ou attaquer – ou sans qu'on m'accuse automatiquement d'exagérer ou de «minoucher» mon ou ma partenaire en public. [...]

18. Mon orientation sexuelle n'est jamais utilisée comme une insulte. [...]

32. Je peux être certaine qu'on ne me refusera pas des assurances, un emploi ou du crédit en raison de mon orientation sexuelle.

De l'hétéronormativité découlent des pratiques culturelles, sociales, légales et institutionnelles qui mettent en marge en niant, ignorant, dénigrant ou stigmatisant toutes formes non hétérosexuelles de comportements, d'identités ou de relations. Par ailleurs, présumer qu'une personne a un conjoint ou une conjointe de sexe opposé participe à entretenir l'hétéronormativité et à marginaliser les relations qui ne s'y conforment pas. Les personnes non hétérosexuelles sont alors placées dans la position de devoir chaque fois dévoiler leur orientation

sexuelle sans savoir comment celle-ci sera reçue par l'interlocuteur ou l'interlocutrice, et s'exposent donc à des violences et à de la discrimination basée sur leur orientation sexuelle.

En 2017, la fondation Jasmin Roy, par l'entremise de CROP, a effectué un sondage sur les réalités des personnes LGBT (lesbiennes, gays, bisexuelles et trans) qui s'inscrivent dans la diversité sexuelle et de genre. Concernant le milieu de travail, les motifs qui font hésiter les répondants et répondantes à dévoiler leur orientation sexuelle dans leur espace professionnel incluent les craintes suivantes : « De créer un malaise avec les autres ; d'empêcher la progression de carrière ; d'être rejeté ou rejetée ; de subir des moqueries ou de l'intimidation ; d'être poussé ou poussée à démissionner » (CROP, 2017). Toujours selon ce sondage, les milieux de travail et professionnels sont des contextes où se vit beaucoup de discrimination en raison de l'orientation sexuelle ou de l'identité de genre. Les types de discrimination les plus évoqués sont les insultes, les moqueries et les agressions verbales, qui sont nommées par 21 % des répondants et répondantes. Dans une même proportion (21 %), le refus d'embauche ou le fait d'être poussé ou poussée à quitter l'emploi est nommé et fait écho aux craintes nommées plus haut. Finalement, ce sont 16 % des personnes interrogées qui évoquent les discriminations dans les tâches assignées. Goeffroy et Chamberland (2015) documentent également les discriminations vécues par les personnes LGBT en milieu de travail et les effets sur leur santé mentale.

Pour illustrer les biais liés à l'orientation sexuelle, Dorais (2020) donne l'exemple d'un processus d'embauche dans le cadre duquel une personne gaie ou lesbienne affirmée pose sa candidature. Dans cet exemple, la personne responsable du recrutement ne croit pas avoir de biais puisque, selon elle, son équipe est déjà diversifiée, dans la mesure où elle inclut des personnes de la diversité sexuelle et de genre. Cette personne gestionnaire pourra même considérer que son prétendu quota serait atteint et que l'embauche d'une autre personne gaie ou lesbienne pourrait soulever des réactions. Il est également possible qu'une personne de l'équipe affiche ouvertement ses jugements envers des personnes LGBT et que la personne gestionnaire pense qu'en limitant l'embauche, elle réduise les possibilités de conflits. Or, même si l'intention première n'est pas celle-ci, le biais qui se manifeste ici aura une incidence directe d'exclusion du milieu de travail pour la personne ne correspondant pas à la norme hétéronormative. Comme le soutient

Dorais (2020), les attitudes préjudiciables ou discriminatoires d'autrui ne sauraient en aucun cas excuser nos actions et nos biais.

Biais grossophobes

Les biais liés au poids sont des manifestations inconscientes de la grossophobie qui se traduisent par la discrimination des personnes corpulentes. Fortement lié au culte de la minceur alimenté par les industries de la mode, de la beauté et de la santé, le système d'oppression qu'est la grossophobie réfère à « [l'e]nsemble des comportements individuels ou collectifs visant à discriminer les personnes dont le poids est supérieur à la moyenne, et/ou à les dénigrer, à les humilier ou à les culpabiliser » (Office québécois de la langue française, 2019). Van Amsterdam (2013 : 157) explique que la grossophobie s'ancre dans une conception occidentale et patriarcale d'un idéal de beauté construit autour de ce à quoi devrait ressembler un corps « hétérosexuellement attrayant », c'est-à-dire un corps svelte. Dans ce système, les personnes grosses sont sujettes à vivre des discriminations en raison de leur poids, alors que les personnes sveltes qui correspondent à la norme jouissent du privilège de la minceur (*thin privilege*). Celui-ci est décrit par Bacon *et al.* (2016 : 42) comme étant l'ensemble des avantages dont bénéficient les personnes minces dans un système qui reproduit des discriminations à l'égard des personnes considérées comme grosses.

En s'appuyant sur une liste développée par Sharon Ridgway en 2012, Project Humanity de l'Université d'État d'Arizona propose une liste de 22 énoncés qui illustrent le privilège de la minceur. En voici quelques exemples :

1. Les gens ne supposent pas que vous êtes en mauvaise santé simplement à cause de votre taille. [...]
7. Vous pouvez vous attendre à trouver des vêtements dans les derniers styles et couleurs au lieu de styles incolores, informes et obsolètes destinés à cacher votre corps. [...]
9. Lorsque vous allez chez le médecin, il ne soupçonne pas le diabète (ou l'hypertension artérielle, l'hypercholestérolémie ou d'autres diagnostics « liés au poids ») comme le premier diagnostic ou celui étant le plus probable.
10. On ne vous dit pas : « Vous avez un si joli / beau visage » (ce qui implique : si seulement vous perdiez du poids, vous pourriez être encore plus attirant).

- 11. Les gens ne supposent pas que vous êtes paresseux, en fonction uniquement de votre taille. [...]
- 13. Les compagnies aériennes ne vous factureront pas de supplément.
- 14. Vous n'êtes pas perçu comme ayant l'air négligé ou non professionnel en fonction de votre taille.
- 15. Vous pouvez manger ce que vous voulez, quand vous voulez en public et ne pas laisser les autres vous juger pour cela ou faire des suppositions sur vos habitudes alimentaires. [...]
- 19. Vous avez plus de chances d'obtenir une augmentation ou une promotion au travail que quelqu'un qui est gros. [...]
- 21. Les médias ne décrivent pas la forme de votre corps comme faisant partie d'une «épidémie».

Dans la norme érigée par le système grossophobe, les personnes grosses deviennent la cible d'une aversion collective et sont marquées comme étant «des personnes qui n'ont pas pris la responsabilité de façonner leur corps selon la norme de la minceur» (Van Amsterdam, 2013 : 158). La grossophobie est également intimement liée aux autres facteurs de discrimination. Chez les hommes, le culte de la beauté valorise les muscles et les traits physiques illustrant force, vigueur, confiance, etc. Chez les femmes, l'extrême minceur est valorisée comme d'autres attraits illustrant la douceur, la pureté, la jeunesse, etc. On y retrouve alors les traces du patriarcat et du rapport de pouvoir entre les femmes et les hommes. D'ailleurs, une lecture féministe de la grossophobie permet de souligner le lien fort avec la culture du viol (Ricci, 2017)⁹, qui place le corps des femmes au service des désirs des hommes. Plus encore, les stéréotypes liés aux normes corporelles rendent socialement acceptable le fait de s'acharner sur une personne en raison de son apparence.

Cet acharnement est exacerbé envers les femmes en raison des normes de féminité (Keyser-Verreault, 2018a ; 2018b ; 2020 ; 2022 ; Rail, 2016). Plus particulièrement, les femmes dont l'apparence ne correspond pas à la norme seront quotidiennement victimes de paroles et de comportements hostiles (Sue, 2010). Elles vivront des discriminations en contexte familial, durant leur parcours scolaire (Chen, 2015) et dans le milieu professionnel (Bernier, 2020 : 132) soutient que les

9. «Parler de culture du viol réfère à des pratiques et à des structures sociales qui minimisent, normalisent, cachent et donc encouragent les violences sexuelles» (Ricci, 2017 : 180).

personnes grosses sont susceptibles de vivre des discriminations en emploi, que ce soit dans les processus d'embauche, dans les inégalités salariales et dans le plus faible accès aux possibilités de promotion.

À l'instar des autres systèmes d'oppression, la grossophobie prend forme au quotidien. Par exemple, les choix vestimentaires sont réduits pour les personnes de la diversité corporelle. Si quelques compagnies offrent des vêtements de tailles variées, les choix restent limités et le message derrière les publicités met souvent de l'avant la capacité de ces vêtements à cacher les courbes du corps, renvoyant alors l'idée que le gras et les courbes sont eux-mêmes problématiques (Money, 2017). Toujours relativement à la conception des structures et des espaces en fonction de la norme, l'aménagement des espaces publics marginalise les personnes grosses. Il suffit de constater la taille des cabines d'essayage dans les boutiques et la taille des sièges dans les transports publics.

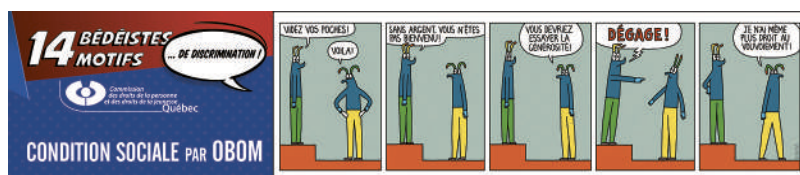
La grossophobie a des répercussions importantes chez les personnes qui en sont touchées et même chez les personnes minces qui vivent avec une peur et une angoisse extrême de grossir (Keyser-Verreault, 2020). Des études (voir notamment Greenhalgh, 2015) ont montré que ces discriminations se soldent en un plus haut taux de dépression et de problématiques de santé mentale. Il s'agit là d'un problème de justice sociale que les approches biomédicales, se concentrant surtout sur la prévention et le traitement de la corpulence, occultent (Keyser-Verreault, 2020). Il est d'ailleurs important de noter que le poids n'est qu'un facteur parmi d'autres lié à la santé et n'est pas gage en lui-même d'une meilleure santé. À ce sujet, la notion de grossophobie médicale sera utilisée. Il s'agit du fait pour une personne d'être traitée différemment par le système médical en raison de son poids (Bernier, 2020 : 134). Comme le soutiennent Cuvelier et Taillé (2019 : 5) « [a]u-delà des conséquences relationnelles, la grossophobie médicale peut avoir des répercussions en termes de soins, avec des retards et des erreurs diagnostiques, voire des erreurs dans le parcours de soins ».

La grossophobie peut également être lue à la lumière du colonialisme et du racisme, puisque les corps valorisés s'inscrivent dans les normes et les visions occidentales de la beauté. L'autrice Sabrina Strings (2019) démontre d'ailleurs que la grossophobie dont sont particulièrement victimes les femmes noires a pris racine il y a plus de deux cents ans. Dans son livre *Fearing the Black Body: The Racial Origins of Fat Phobia*, Strings (2019) tisse un récit historique qui va de la Renaissance jusqu'à nos jours en analysant des œuvres d'art phares, des articles de journaux

et de magazines, ainsi que la littérature scientifique, en ciblant précisément des ouvrages scientifiques médicaux. Elle souligne que l'émergence de la peur et de la haine des corps gras n'émerge pas des découvertes médicales, mais plutôt de la croyance des Lumières (XVIII^e siècle), qui voyaient en l'embonpoint une preuve de «sauvagerie» et d'infériorité raciale. Selon les analyses de l'autrice, ce n'est que par la suite que la médecine s'est penchée sur l'obésité, une fois que les attitudes racistes contre l'obésité étaient déjà ancrées dans la culture. Il faut souligner au passage que la phobie de la graisse est davantage liée au contrôle des corps dans une perspective qui est une manifestation du sexisme, du colonialisme et du racisme.

Biais classistes

Les biais liés aux classes sociales sont des manifestations inconscientes du classisme. Ce dernier désigne toutes les formes de discrimination ou de favoritisme fondées sur la classe sociale, souvent associé au statut socioéconomique d'une personne ou d'un groupe. Dans ce système, les personnes en situation de pauvreté sont considérées comme appartenant à une classe sociale inférieure et sont donc exclues, dévaluées et discriminées (Lott, 2002), alors que les personnes appartenant à des classes socioéconomiques aisées, couramment considérées comme appartenant à la classe moyenne ou riche, sont valorisées et en situation de privilège.



Dans ce système, la norme est la classe moyenne. Plusieurs, dont Fortier, Hébert et Tremblay-Pépin (2014), de l'Institut de recherche et d'information socioéconomique, définissent la classe moyenne comme étant les ménages dont le revenu se situe entre 75 % et 150 % du revenu médian ajusté d'un pays. Les personnes de la classe moyenne sont généralement des propriétaires de petites entreprises ou des employés et employées occupant une profession qui permet d'obtenir un capital suffisant afin de subvenir aisément à leurs besoins et à ceux de leur famille (Atkinson et Brandolini, 2013).

En s'appuyant sur la liste dressée par le Women's Theological Center en 1997, le RQCALACS (2016, B11 à B15) propose une liste de 101 énoncés qui permettent de prendre conscience des privilèges de classe :

Sur une base quotidienne, en tant que personne riche,

4. Je prends [*sic*] pour acquis que je serai en mesure de répondre à mes besoins primaires. Je prends [*sic*] pour acquis le fait d'avoir le nécessaire. [...]

6. Je n'ai pas peur d'avoir faim ou de me retrouver à la rue. [...]

31. Je n'ai pas à m'inquiéter au sujet d'urgences qui auraient un impact négatif sur mes finances.

32. J'ai le temps et les ressources financières pour prendre soin de mon corps. [...]

47. Je peux anticiper ma retraite sans ressentir d'anxiété à propos de ma situation financière. [...]

49. Je peux laisser un héritage à mes enfants, de telle sorte que leur parcours sera plus aisé que celui d'autres personnes. [...]

53. Les gens de ma classe sociale et moi avons l'avantage d'être en réseau avec des personnes qui ont un pouvoir décisionnel lorsque nous cherchons un emploi.

Les études sociologiques ont depuis longtemps montré un phénomène de reproduction des classes sociales (Bourdieu et Passeron, 1964). Les pratiques culturelles, les habitudes de consommation, les revenus, etc., sont très différents au sein d'une même société. En ce sens, un enfant naissant dans une famille aisée bénéficiera dès sa conception de privilèges qui le suivront toute sa vie. Par exemple, les familles aisées auront accès à des suivis de santé de manière plus régulière dès la grossesse, les futurs parents auront plus facilement accès à des aliments sains qui soutiendront le développement des bébés, à la naissance, les parents seront plus susceptibles de maintenir un équilibre de vie sain qui aura des répercussions sur le soutien et le développement des enfants, les enfants seront suivis par des spécialistes de manière plus soutenue, les milieux de garde optimaux leur seront plus souvent attribués, l'éducation reçue ne sera pas la même, etc. Tous ces facteurs auront une influence déterminante sur le capital humain des futures personnes adultes et sur leurs occasions et leviers (Paltrinieri, 2013 ; Keyser-Verreault, 2021). Inversement, une personne qui vient au monde dans une famille en situation de pauvreté rencontrera plus d'obstacles

dans l'accès à différentes ressources. Il y a donc un processus de reproduction générationnelle des classes sociales.

Par ailleurs, les vêtements qu'une personne porte, ses loisirs, les voyages qui lui sont accessibles, l'éducation (la maîtrise des langues, le fait d'avoir des connaissances spécialisées dans un domaine, la culture générale), les réseaux dans lesquels elle est insérée, le lieu et le type de sa résidence et la facilité à accéder à des services (justice, santé, etc.) sont fortement influencés par la classe sociale (Adler *et al.*, 2000). Ainsi, le statut social d'une personne affecte les comportements et les attitudes du reste de la société envers elle. La classe sociale influence également le réseau (famille, amis et amies, collègues, etc.). Effectivement, plusieurs études soulèvent la tendance qu'ont les personnes à s'entourer d'un réseau social avec qui elles partagent des caractéristiques communes (Bidart, Degenne et Grossetti, 2011 ; Trépanier et Aka, 2017). Ce phénomène a des répercussions dans les parcours professionnels. À ce sujet, Evra et Kazemipur (2019) soulèvent que le réseau social d'une personne influence les offres d'emploi qu'elle se verra offrir. En effet, les voies informelles de recrutement sont d'une importance majeure dans l'accès à l'information et aux opportunités. Cela a pour effet que les individus qui recrutent auront tendance à embaucher des personnes qui partagent des caractéristiques dans lesquelles elles se reconnaissent. Ainsi, si on retrouve une majorité de personnes issues de classes sociales privilégiées dans les postes clés d'une organisation, il y a une forte probabilité que les personnes issues des milieux moins privilégiés n'aient pas accès aux ressources et aux occasions pour s'y rendre (Auclair et St-Georges, 2021).

Le classisme et le privilège de classe se répercutent au quotidien. Un exemple de classisme serait de disqualifier le commentaire d'une personne qui fait des erreurs d'orthographe et de privilégier ceux d'une personne s'exprimant avec fluidité à l'écrit. Effectivement, une personne ayant moins de facilité à l'écrit pourrait ne pas avoir bénéficié d'une éducation soutenue et adaptée, ce qui aura des répercussions sur la manière dont elle sera reçue socialement tout au long de sa vie. Pochic (2018) insiste d'ailleurs sur l'importance de prendre en compte le classisme dans les combats pour l'égalité de genre au travail. Alors que les femmes percent des plafonds de verre dans plusieurs secteurs, l'autrice rappelle que ce sont souvent les femmes issues des milieux aisés, avec un haut niveau d'étude, qui y parviennent. Il y a donc, selon elle, «le risque d'une "égalité élitiste" réservée à une minorité de femmes de

talent et donc d'accentuer la polarisation au sein des femmes» (Pochic, 2018: 45). En ce sens, les femmes n'appartenant pas à cette classe moyenne supérieure demeurent marginalisées et ne bénéficient pas des mêmes avancées en matière de droit à l'égalité.

Biais racistes

Le racisme et les biais qui en découlent est un système de discrimination basé sur la race. Il importe de préciser que le concept de race réfère ici à un processus socialement, politiquement, culturellement, symboliquement et économiquement construit (Curiel, 2019 ; Grosfoguel, 2011). Le concept de *race* est utilisé dans ce texte afin d'identifier les racines du racisme et ne réfère pas à de quelconques caractéristiques biologiques servant à classer les humains (Curiel, 2019). On parlera également de processus de racisation. Comme le précise Alexandra Pierre (2021 : 21), «le terme “racisé” renvoie à un groupe ayant subi un processus de racisation ou une personne qui y appartient, de manière réelle ou supposée. La racisation est un processus politique, social et mental d'altérisation».

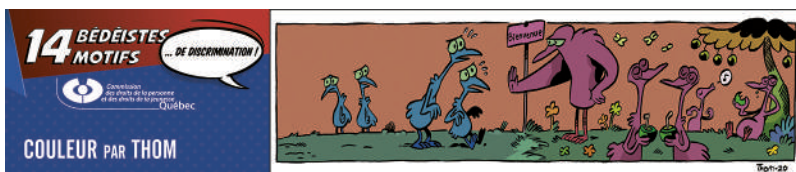


Selon la Commission ontarienne des droits de la personne (s. d.) :

Le racisme est une idéologie qui repose sur le postulat, explicite ou implicite, de la supériorité inhérente d'un groupe racial par rapport aux autres. L'idéologie raciste se manifeste parfois ouvertement, par des insultes, des plaisanteries malicieuses ou des actes haineux. Il reste que, bien souvent, elle est profondément enracinée dans des valeurs, croyances et attitudes stéréotypées. Dans certains cas, ces croyances sont inconscientes et font partie intégrante et fondamentale de systèmes et institutions qui ont évolué avec le temps. Le racisme existe à un certain nombre de niveaux, notamment : individuel ; systémique et sociétal.

Le racisme, autre système binaire et hiérarchisant, se reproduit et est nourri par le modèle capitaliste, patriarcal, centré sur l'Occident et son système colonial (Grosfoguel, 2011). Il teinte les représentations sociales et les rapports de pouvoir qualifiant la blancheur comme étant

la norme, renforçant ainsi un privilège blanc. Ce dernier est un ensemble d'«[a]vantages invisibles mais systématiques dont bénéficient les personnes dites “Blanches” uniquement parce qu’elles sont “Blanches”» (LDL, s.d. : en ligne). Alexandra Pierre (2021 : 19) explique son utilisation du «terme “blanc” pour désigner une des catégories sociales inventée par les empires coloniaux européens pour disqualifier certains peuples de l’humanité, asseoir les dominations coloniales et justifier le racisme. Être Blanch·e·s incarne la norme, la référence à partir de laquelle “l’Autre” est défini».



Les stéréotypes ethniques et raciaux sont donc acquis dans le cadre d’une socialisation et ils créent des inégalités entre les personnes bénéficiant du privilège blanc et celles vivant du racisme. Moule (2009) affirme que les biais inconscients conduisent au racisme, même chez des gens qui ne se croient pas racistes. Cette forme de racisme serait invisible précisément pour les personnes qui le commettent, puisqu’elles ne réalisent pas leur biais – ni leur privilège – ; elles n’agissent pas avec une mauvaise intention et sont conscientes qu’il est socialement mal vu de discriminer. En effet, la plupart des gens ne veulent pas être considérés comme racistes ou capables d’actes racistes, puisque la norme sociale et tacite est que les bonnes personnes ne font pas de discrimination ou ne participent d’aucune façon au racisme (Dovidio et Gaertner [2005], cités dans Moule, 2009). Or, les bonnes intentions ou la bonté d’une personne ne sont pas garantes de l’absence de biais, de propos ou de comportements racistes.

En s’appuyant sur la liste dressée par Peggy McIntosh en 1988, le RQCALACS (2016, B5 à B7) propose une liste de 50 énoncés qui permettent de prendre conscience des privilèges de la blancheur. En voici quelques exemples :

Sur une base quotidienne, en tant que personne blanche,

6. Je peux allumer la télé ou regarder la première page du journal et voir les gens de ma «race» largement représentés. [...]

15. Je n'ai pas à éduquer mes enfants à être conscients du racisme systémique pour assurer quotidiennement leur protection physique et psychologique. [...]

21. On ne me demande jamais de parler au nom de toutes les personnes de mon groupe « racial ». [...]

25. Si un policier m'ordonne de me ranger ou si l'inspection des impôts examine ma déclaration, je peux être certaine que je n'ai pas été sélectionnée à cause de ma « race » ou de mon groupe social. [...]

39. Je peux envisager une multitude de choix sociaux, politiques, imaginatifs ou professionnels sans me demander si une personne de ma « race » sera acceptée ou autorisée à faire ce que j'ai envie de faire.

40. Je peux choisir d'ignorer de nouveaux développements dans les écrits de minorités et les programmes militants de minorités, ou les déprécier, ou apprendre d'eux. Mais dans tous les cas, je peux trouver le moyen d'être plus ou moins protégée des répercussions négatives de n'importe lequel de ces choix.

Ainsi, le racisme se transpose de différentes manières dans le quotidien des personnes, incluant leur milieu du travail. Les discriminations raciales peuvent être directes, par exemple en excluant *de facto* le *curriculum vitae* d'une personne noire (Observatoire des inégalités, 2020), mais elles peuvent également être indirectes et donc plus subtiles ; par exemple, dans l'intégration d'une exigence à l'embauche qui est non essentielle et plus difficile à rencontrer pour des personnes d'un groupe se distinguant par leur couleur, leur langue, leur religion, leur origine, etc. (Labelle, 2006). On pourrait ici penser au fait d'exiger la maîtrise de l'anglais et du français pour un poste qui n'implique pas le recours à ces deux langues afin de bien y performer. Un autre exemple de discrimination raciale au travail pourrait être de surveiller de manière accrue un employé ou une employée noire par rapport à ses collègues blancs et blanches (COCO, 2020). Cela lui impose alors un stress plus important et fait preuve de biais raciste à son égard. Plus encore, des études soutiennent

qu'à profil et à qualifications égales, une personne au Québec se dénommant « Tremblay » ou un « Bélanger » a au moins 60 % plus de chances d'être invité à un entretien d'embauche qu'un « Sanchez », un « Ben Saïd » ou un « Traoré », et qu'environ une fois sur trois (35 %), ces derniers risquent d'avoir été ignorés par l'employeur sur une base discriminatoire (Eid, 2012 : 45).

Dans ces cas, les employeurs ne s'identifieront probablement pas comme étant racistes, mais si une analyse est faite de la composition du personnel, il y aura probablement constatation que peu d'employées et employés racisés s'y trouvent, notamment dans les postes de décision (LDL, 2016).

Beauregard (2020), dans sa thèse de doctorat en sociologie, a aussi cherché à vérifier si, à Québec, il y avait de la discrimination à l'embauche fondée sur l'origine ethnique et le genre. Inspirée des travaux de la Commission des droits de la personne et de la jeunesse, cette recherche a permis de tester dans un premier temps des outils en considérant uniquement l'origine maghrébine, latino-américaine et africaine. Ces travaux ont démontré qu'il y avait effectivement de la discrimination à l'embauche. Les résultats de Beauregard (2020) montrent que ce ne sont pas les personnes candidates d'origine maghrébine qui en subissaient le plus, mais plutôt que le profil le plus discriminé se rapprochait davantage de l'homme noir associé à une origine africaine.

Cette recherche fait écho aux études de Béji (2020) qui soutient que l'analyse des biais racistes, qu'ils soient conscients ou inconscients, est un enjeu majeur. À ce sujet, Béji donne différents exemples. Un exemple concerne les outils de recrutement qui peuvent engendrer ou reproduire de la discrimination systémique. En fait, les outils comme les tests psychométriques, ou les tests de mise en situation, utilisent parfois des questions avec un langage, des mots, des sens directs ou indirects ou encore des mises en situation à l'origine de biais. Ce biais découle du fait que ce qui est connu dans un contexte ne l'est pas nécessairement dans un autre. En ce sens, la personne moins familiarisée, par exemple une personne issue de l'immigration, nécessitera plus de temps et de la pratique pour connaître et maîtriser ces outils, ce qui peut avoir comme effet de réduire les chances de recrutement ou de promotion.

Un deuxième exemple est en lien avec les stages dans les établissements d'enseignement, durant lesquels des situations préoccupantes se déploient. Dans le cadre de son travail et de ses recherches, Béji (2020) met de l'avant les discriminations et les inégalités vécues par les étudiantes et étudiants racisés durant leurs expériences de stage. Entre autres, le manque d'accompagnement des minorités étudiantes racisées, qu'elles soient nées au Québec (deuxième génération) ou non pour trouver des stages dans leur domaine et leur permettre de mener à bien

leur projet d'étude professionnelle, ces étudiants et étudiantes, souffrant de discrimination, se voient obligés d'abandonner leur programme de stage ou même d'abandonner leurs études, ce qui compromet dans un cas ou dans l'autre leur avenir professionnel (Béji, 2020). Un dernier exemple donné par Béji (2020) concerne la gestion des litiges. L'auteur soutient que l'on explique parfois le litige au travail non pas par des visions différentes des personnes, mais par la différence culturelle, et on confond les traits de caractère des traits culturels en tombant dans des amalgames qui ne résolvent pas le litige initial, mais l'approfondissent.

Finalement, le racisme, notamment en emploi, est également vécu par les populations autochtones. Une recherche menée par le Regroupement des centres d'amitié autochtones du Québec (RCAAQ, 2018) portant sur l'accès aux services publics des Autochtones en milieu urbain a révélé des enjeux de racisme et de discrimination. Ce sont 57 % des personnes répondantes qui mentionnent avoir été victimes de racisme au sein du réseau de services québécois (RCAAQ, 2018 : 14). Il s'agit des services publics, sociaux et judiciaires, ainsi que les services d'éducation et d'employabilité. Au sujet des services d'accès à l'emploi, 32 % des personnes ayant utilisé ces services «jugent qu'ils n'ont pu avoir accès aux services pour des motifs qui relèvent de barrières culturelles (crainte de racisme, langue ou inadaptation des services à la culture autochtone)» (RCAAQ, 2018 : 24).

Biais relatifs aux religions

Un autre biais qui amène à des traitements différenciés, des inégalités et des discriminations est celui relatif aux religions. Selon la Commission des droits de la personne et de la jeunesse (CDPDJ, 2022) :

La religion est un motif interdit de discrimination et de harcèlement. Cela signifie qu'on ne peut vous traiter différemment du fait de votre religion ou de vos croyances (ou parce que vous n'avez pas de religion). De même, vous ne pouvez être la cible de commentaires ou de comportements offensants et répétés du fait de votre religion. Ces situations sont contraires à la Charte des droits et libertés de la personne.

En ce sens, le fait de s'identifier à un groupe religieux, de pratiquer une religion – ou de n'en pratiquer aucune – est l'une des composantes de l'identité d'une personne, et cette personne ne devrait pas être discriminée pour cette raison. Selon Pasche-Guignard (2020), l'identité

religieuse a ceci de particulier qu'elle peut être marquée de façon plus ou moins visible, tout comme elle peut aussi ne pas être exprimée. La plupart des religions ont une diversité interne et la façon dont une personne va pratiquer ou non sa religion ne saurait être déterminée sur la seule base de son apparence. Cette pluralité intragroupe est d'ailleurs à considérer pour tous les groupes sociaux. C'est cette généralisation hâtive qui contribue à perpétuer les stéréotypes et les biais. Par exemple, d'assumer l'appartenance à une religion sur la base d'un nom de famille ou du lieu d'obtention d'un diplôme pourrait amener à supposer d'éventuelles demandes d'accommodement qu'elle pourrait être amenée à faire une fois engagée. Cela pourrait donc influencer l'évaluation de la candidature de la personne en question et donc mener à une forme de discrimination (Pasche-Guignard, 2020).



Dans le contexte du travail, et sur la base de biais, la question des accommodements est souvent associée aux accommodements religieux. Or les motifs religieux ne représentent qu'une fraction des demandes. Il est donc pertinent de déconstruire cet *a priori*. Déjà, pour bien situer ce processus, il importe de le définir. L'accommodement raisonnable consiste donc

l'obligation que l'appareil étatique et les autres organisations ont d'aménager leurs pratiques, leurs lois ou leurs règlements afin d'accorder, dans des limites raisonnables, un traitement différentiel à certains individus qui risquent d'être pénalisés par l'application d'une norme à portée universelle (CDPDJ 2006).

Cette obligation s'applique à toutes les étapes de la relation d'emploi, qu'il s'agisse du processus de recrutement, de l'embauche, la formation, la probation, etc. La responsabilité incombe à l'employeur de faire la démonstration qu'il ou elle a pris les moyens nécessaires pour accommoder.

Sur son site, la CDPDJ (2022) donne des exemples qui illustrent bien des cas où il serait discriminant de ne pas accommoder sur la base de motifs religieux. D'abord, une discrimination envers une femme musulmane est relatée ainsi :

Fatima a demandé un congé à son employeur pour célébrer une fête religieuse musulmane avec sa famille. Son employeur a refusé. Il dit avoir peur que tous les autres employés demandent des congés en prétextant une fête religieuse. Si l'absence de Fatima ce jour-là ne représente pas une contrainte excessive à son entreprise, l'employeur n'a pas le droit de refuser d'accommoder ses besoins. Il s'agit de discrimination fondée sur la religion (CDPDJ, 2022).

Un autre exemple illustre la discrimination en raison du port d'un signe religieux :

Harinder pratique la religion sikhe et porte le turban. Il vient d'être embauché par une grande chaîne de restauration rapide. Son superviseur insiste pour qu'il remplace son turban par une casquette à visière parce que cela fait partie de l'uniforme. Si le fait de porter un turban n'empêche pas Harinder d'accomplir ses tâches, son superviseur ne peut pas le forcer à l'enlever. Il s'agit de discrimination fondée sur la religion (CDPDJ, 2022).

Les biais liés aux religions et les inégalités qu'ils engendrent se manifestent de différentes façons. Il peut s'agir, comme dans les exemples précédents de la CDPDJ, de discrimination, mais il peut également s'agir de propos, de comportements ou de jugements. Une façon de déconstruire les biais liés aux religions, comme tous les autres biais, est la sensibilisation, l'écoute et l'ouverture par rapport aux expériences diverses. Selon Pasche-Guignard (2020), certaines personnes sont très à l'aise avec le fait de parler de leurs croyances et de leurs pratiques. Elles apprécient par exemple le fait de pouvoir expliquer pourquoi elles suivent des prescriptions alimentaires ou vestimentaires. Toutefois, il importe de respecter le désir de la personne concernée d'échanger sur sa religion, puisque certaines personnes préfèrent ne pas aborder ce sujet.

Dans le cadre du travail, il s'agit donc de proposer des espaces inclusifs permettant aux personnes le souhaitant d'avoir un espace sécuritaire pour échanger sur ce sujet, mais sans obligation (Pasche-Guignard, 2020). Il importe également de ne pas chercher des solutions simplistes et de reconnaître la complexité de la situation, comme le mentionne l'Association française des managers de la diversité (AFMD) dans l'ouvrage intitulé *Entreprises et diversité religieuse. Un management par le dialogue*. L'AFMD (2013 : 14) soutient que

[L]es questions religieuses et culturelles sont parmi les plus complexes, car elles interpellent l'être humain en son centre. C'est dans ce cadre général qu'il faut comprendre à la fois l'entreprise et son projet propre,

la vie des collaborateurs et les enjeux actuels des requêtes religieuses qui s'y font. La situation doit être reconnue comme complexe, mettant en jeu des logiques contraires, voire des objectifs se contredisant, plutôt que faire l'objet de déni et de laisser-faire, ou encore de simplification rationalisante hâtive sous forme de recettes à appliquer. À défaut, ces attitudes sont à la source de nombreuses souffrances pour les collaborateurs de l'entreprise. De façon peut-être paradoxale, c'est bien la reconnaissance de la complexité, et non pas son rejet, qui est capable d'être stimulante pour l'intelligence entrepreneuriale, et la mise en œuvre d'un management innovant et bénéfique aux partenaires. Il faut renoncer à des solutions simplistes et, au contraire, accepter de réfléchir pour fonder la base à partir de laquelle des décisions seront prises.

En fait, comme le précise Pasche-Guignard (2020), la plupart des situations où pourraient survenir des incompréhensions et des inconforts liés à l'expression d'une appartenance religieuse peuvent être résolues en se référant à un cadre réglementaire plus général. Au-delà de nos croyances et des systèmes de valeurs que nous partageons avec autrui ou en société, les biais conscients et inconscients liés à la religion ne devraient pas affecter la façon dont nous interagissons dans le cadre du travail.

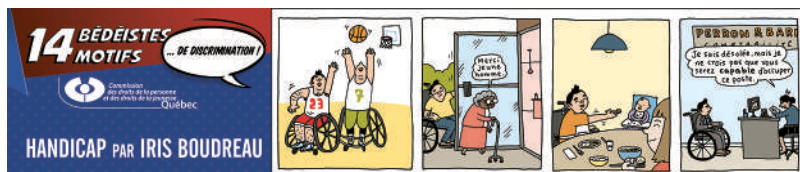
Biais capacitistes

Il existe également des biais liés à la situation de handicap qui sont des manifestations inconscientes du capacitisme. Le capacitisme physique (*ableism* en anglais) et mental (aussi appelé *sanisme*) est une forme de discrimination, préjugé ou traitement négatif envers les personnes vivant avec un handicap (visible ou invisible), les personnes de la culture sourde (Baril, 2020, Leduc, 2019) et les personnes de la neurodiversité (Nugent, 2018). Plus précisément,

la catégorie de «personnes handicapées» regroupe des états variés de santé et d'incapacités aux plans [*sic*] physique, cognitif, mental ou psychologique, pouvant être faibles, modérés ou sévères, stables ou dégénératifs, visibles ou invisibles, etc. Ces états affectent de multiples sphères de la vie, qu'il s'agisse de la sphère personnelle, professionnelle, sociale ou autre (Baril, 2018 : paragraphe 1).

Le concept de capacitisme a été avancé pour mettre en lumière le fait que l'organisation sociale dans son ensemble est structurée pour les personnes ayant des corps dits valides/capables (*able-bodiedness*), donc correspondant à la norme. Plus subtilement, le capacitisme place la

personne dite capable, c'est-à-dire «jouissant d'un corps dont les formes et les fonctionnalités sont conformes aux critères sociaux de "normalité" comme étant la norme et les personnes vivant avec un handicap comme "anormale"» (Masson, 2013 : 111).



Le capacitisme est une structure de différenciation et de hiérarchisation sociale fondée sur la normalisation de certaines formes et capacités corporelles et mentales et sur l'exclusion des corps non conformes et des personnes qui les habitent (Garland-Thomson, 2002 ; Masson, 2013). Comme le souligne avec justesse Masson (2013 : 115), «le capacitisme "fait système" au sens où il infuse et structure tous les aspects de la vie en société (subjectivités et identités, relations sociales et arrangements sociaux, institutions, représentations et environnements), et ce, dans toutes les sphères de la vie sociale». Cette présomption crée alors des barrières sociales et physiques qui construisent comme «Autres», oppriment et marginalisent les personnes aux corps différents (Chouinard, 1997 ; Masson, 2013). Ainsi, plutôt que de voir le handicap comme faisant partie de la diversité et de la richesse, il est considéré comme vicissitudes et tragédie de la vie. Les personnes en situation de handicap sont alors considérées comme moins dignes de respect, moins capables de contribuer et de moindre valeur.

Selon Boucher (2020), le handicap est d'abord considéré comme une caractéristique personnelle attribuable à la présence d'une différence sur le plan corporel ou fonctionnel, une conception qui se rapproche d'une «tragédie personnelle». À cette conception individuelle s'ajoute la conception sociale du handicap, celle-ci étant le résultat de l'organisation de la société qui est à base de l'exclusion sociale dont sont victimes les personnes considérées comme différentes ou hors des normes capacitistes. À l'opposé du déterminisme individuel ou collectif, une autre conception du handicap s'appuie sur une approche interactionniste de la personne avec son contexte de vie, ainsi que son environnement physique et social (Boucher, 2020). Ainsi, le handicap devient relatif et situationnel selon la qualité du contexte de vie de la personne, qui agit tantôt comme facilitateur, tantôt comme obstacle.

De ces différentes représentations vont découler des attitudes et des comportements, conscients ou inconscients, qui vont influencer les actions des personnes.

Un exemple de comportement peut être l'adoption d'une approche de protection. Dans une représentation dominée par le drame personnel, le biais peut se manifester par un excès de protection, de recours à la charité, voire d'infantilisation de la personne, générant parfois un certain malaise face à cette différence ou à cette invalidité (Boucher, 2020). Une autre approche comportementale sera celle de l'extrême positivité. Il s'agit de comportements visant à traiter la personne tellement comme les autres qu'ils conduisent parfois à oublier la présence d'incapacités qui entraînent des situations de handicap en présence d'obstacles physiques ou sociaux (Boucher, 2020).

Les biais capacitistes, comme les autres biais, reposent sur des stéréotypes qui contribuent à moduler, consciemment ou inconsciemment, ce qui est attendu des individus. En effet, à l'instar des autres systèmes d'oppression, « [l]e capacitisme peut être conscient ou inconscient et peut être ancré dans des institutions, des systèmes ou la culture plus large d'une société. Cela peut limiter les opportunités des personnes handicapées et réduire leur inclusion dans la vie de leurs communautés » (FCRR, 2015).

Il en va de même pour les personnes ne correspondant pas à la norme neurotypique et qui sont parfois qualifiées de *neurodivergentes* (Das, 2021). Selon Davidson et Orsini (2013 ; dans Nugent, 2018 : 3-4),

la neurodiversité est définie comme une identité biopolitique qui reconnaît le droit à la différence neurologique se situant à des degrés différents de la normativité *neurotypique* de la population en général. [...] Le concept de neurodiversité se définit aussi comme étant un mouvement social associé à l'identité autistique, mais pas uniquement, qui se veut libérateur de toutes notions déficitaires liées à l'autisme¹⁰.

10. Nugent (2018 : 4) ajoute que « [r]assemblés au sein du mouvement social de la neurodiversité, Brownlow et O'Dell nous révèlent comment de plus en plus d'autistes, leurs proches et leurs alliés arrivent à "défier l'image biologisante de l'autisme comme handicap véhiculé par le biomédical en le positionnant comme une simple variante d'une neurodiversité qui s'inscrit sur un continuum de mieux-être global partagé par tous les citoyens. Cette nouvelle conception tend à démontrer que la société est composée de citoyens issus de diverses communautés et possédant diverses conditions neurologiques créant un effet libérateur sur la stigmatisation" » (traduction libre, 2013 : 97).

La non-correspondance à la norme, pour les personnes en situation de handicap, les personnes de la neurodiversité ou les personnes de la culture sourde engendre diverses discriminations. En s'appuyant sur la liste dressée par Aubrecht et Furda en 2012 et avec la contribution de Véronique Leduc, professeure à l'UQAM et première personne sourde à occuper ce poste, le RQCALACS (2016) propose une liste d'énoncés qui permettent de mettre en lumière le capacitisme et l'audisme, et de prendre conscience des privilèges entendants. En voici quelques exemples :

- Le privilège entendant, c'est pouvoir avoir accès à cette liste de privilèges dans votre langue maternelle alors que des personnes Sourdes n'y auront accès pleinement que si et lorsqu'elle sera traduite en vidéo LSQ [...]
- Le privilège entendant signifie de s'attendre à ce que le personnel dans les restaurants et les compagnies aériennes, les médecins, les administrateurs, les thérapeutes, les fournisseurs de services sachent communiquer et interagir avec vous sur le plan social et professionnel. Les gens ne vous ignorent pas, ne vous évitent pas, ne deviennent pas nerveux autour de vous ou n'agissent pas comme si vous étiez un fardeau pour eux et elles parce que vous entendez. [...]
- Le privilège entendant, c'est d'être certain ou certaine que les gens supposent que vous pouvez conduire, faire du vélo, faire fonctionner des machines, être un pilote... c'est d'être certain ou certaine que les gens vont assumer que vous pouvez faire presque tous les métiers du monde. [...]
- Le privilège entendant, c'est d'allumer le téléviseur et s'attendre à accéder à tout ce qui est diffusé. [...]
- Le privilège entendant, c'est d'être capable de changer d'emploi et de rester dans la même ville sans craindre de ne pas pouvoir trouver un autre emploi. [...]
- Le privilège entendant, c'est participer à des mobilisations comme le « printemps érable », sans composer avec des phrases stigmatisantes comme « un dialogue de sourds ».

Comme l'illustre le dernier énoncé proposé par Véronique Leduc (RQCALACS, 2016, B16 à B21), dans le vocabulaire courant, des expressions réductrices et infantilissantes référant aux personnes vivant avec un handicap et à leur modalité de fonctionnement sont également des exemples de capacitisme. Par exemple, parler d'un langage des

signes plutôt que de langue des signes hiérarchise les modes de communication et dévalorise la langue et les systèmes complexes de communication des personnes sourdes (Saunders, 2018). D'autres expressions courantes comme : « donner la voix », « faire entendre la voix », « prendre parole », « se faire entendre », « faire la sourde oreille », « c'est un dialogue de sourds », sous-entendent que pour être pris en compte et compris, il est nécessaire de prendre la parole comme le prévoit le cadre normatif basé sur des modes oraux et auditifs. Ces expressions et ces perceptions de ce qui serait normal versus de ce qui ne le serait pas réitère le pouvoir au groupe dominant entendant, en plus d'associer la surdité à un état de passivité, d'incapacité, voire à une identité négative (Leduc, 2017 et 2019).

Selon la dernière enquête canadienne sur l'incapacité (Statistique Canada, 2019), c'est une personne canadienne sur sept qui déclare vivre avec un handicap. Or, l'exclusion et la marginalisation de ces personnes se manifestent dans les différentes sphères de la vie (dans les déplacements, l'accès aux services, à l'emploi, etc.). Un exemple éloquent de l'inadéquation des espaces et des institutions à la diversité en matière de capacités est celui des transports. Les transports publics sont construits par et pour les personnes sans incapacités. Le réseau de métro de Montréal ne compte que quatorze stations accessibles par ascenseur sur soixante-huit (LDL, 2018), et le train de banlieue est également inaccessible aux personnes en fauteuil roulant (Radio-Canada, 2015). Cette configuration complique grandement les déplacements des personnes à mobilité réduite, qui doivent donc prévoir tous leurs déplacements et se soumettre à des détours parfois importants pour arriver à destination ou encore trouver des alternatives, souvent plus dispendieuses, pour se déplacer.

Boucher (2020) illustre également comment les biais capacitistes peuvent influencer le développement d'activités grâce à l'exemple des colloques, des séminaires et des formations. Il soutient qu'une manifestation de ces biais est de concevoir l'accessibilité comme éminemment physique. Pourtant, comme il le soutient, l'accès à l'information pour les personnes sourdes ou malentendantes et les personnes ayant des incapacités visuelles ou encore intellectuelles se retrouve aussi sous le grand chapeau du handicap, illustrant ainsi une diversité d'expériences et de besoins devant être prises en compte dans une perspective d'accessibilité qui se veut universelle (Boucher, 2020). Cela implique donc d'avoir à l'esprit dès le départ cette diversité afin de prendre conscience

des biais possibles. Cette prise de conscience, toujours selon Boucher (2020), peut notamment se faire par une campagne de sensibilisation, par l'analyse des mesures en place pour mettre en lumière les possibles biais, prendre conscience des obstacles et les éliminer pour assurer l'inclusion et éviter les discriminations.

Les discriminations que vivent les personnes en situation de handicap sont multiples, et elles peuvent être exacerbées par d'autres systèmes d'oppression. Les résultats d'une recherche-action menée par Leduc et Grenier (2017) montrent les enjeux croisés entre vieillissement, technologies et surdité. Une étude réalisée par l'Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ, 2021) s'intéresse aux expériences particulières des femmes. Les résultats soutiennent que, proportionnellement, les femmes sont plus nombreuses que les hommes à vivre avec un handicap et à cumuler plus d'un type d'incapacité. De plus « [d]ans l'ensemble, les femmes avec incapacité vivent plus fréquemment seules, sont moins scolarisées et ont un revenu moins élevé que les femmes et les hommes sans incapacité » (OPHQ, 2021 : III). Toujours selon les résultats de l'enquête effectuée par Statistique Canada (2019), ce sont 56,2 % des personnes avec incapacité ayant répondu avoir besoin d'aide qui mentionnent que ce besoin est non comblé. S'appuyant sur des données de 2016, l'Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ, 2021), ce sont 14,1 % des personnes avec incapacité qui disent s'être fait refuser un emploi en raison de leur état au cours des cinq dernières années.

Il importe de souligner les particularités liées aux handicaps invisibles et aux enjeux de santé mentale qui sont parfois exclus des mesures et des programmes visant les personnes vivant avec un handicap ou qui peuvent conduire à une auto-identification plus difficile par crainte de stigmatisation. D'abord, Daure et Salaün (2017 : 22), précisent que « [l]e handicap invisible, selon Erving Goffman (1975), est un handicap qui n'est pas apparent, ce qui revient, pour un individu, au fait d'avoir une limitation durable des possibilités d'interaction sans que l'entourage puisse comprendre qu'il s'agit bien d'un handicap ». L'invisibilité du handicap peut participer à une non-reconnaissance de celui-ci par l'entourage, les collègues de travail ou les gestionnaires et peut « plonge[r] l'individu dans des incertitudes à la fois psychologiques, relationnelles et identitaires » (Daure et Salaün, 2017 : 22). En effet, la non-reconnaissance, voire l'invalidation de la situation de handicap

invisible peut mener à des inégalités, des discriminations et de l'exclusion, notamment en emploi.

Les préjugés et les discriminations sont également présents dans les biais capacitistes liés à la santé mentale. Certaines maladies mentales sont d'ailleurs plus négativement connotées en raison de fausses croyances et de forts préjugés. Par exemple, la schizophrénie serait associée à des problématiques de violence, la dépression à un manque de volonté, l'anxiété à de l'instabilité et de la faiblesse, la bipolarité comme incontrôlable et donc difficile à gérer, etc. (Gouvernement du Québec, 2018). La Commission ontarienne des droits de la personne (2012) rappelle que les discriminations peuvent prendre plusieurs formes. Elles peuvent notamment survenir lorsque des employeurs excluent les personnes avec des enjeux de santé mentale des lieux de travail, leur refusent des occasions et des bénéfices offerts à d'autres sans enjeux de santé mentale ou leur imposent des fardeaux supplémentaires sans raison valable. Ces discriminations et stigmatisations ont des conséquences sur la santé publique et la vie sociale des personnes concernées, puisqu'elles retardent l'accès aux soins psychiques ; réduisent l'accès au logement, à l'emploi, aux loisirs, etc. ; diminuent l'estime des personnes touchées ; nuisent aux relations intimes et génèrent des comportements d'autostigmatisation et de stigmatisation anticipée (Caria, Fond-Harmant et Denis, 2019).

Comme les autres systèmes d'oppression, le capacitisme peut être direct ou plus subtil. Stone (2016) aborde les formes apparemment bienveillantes de capacitisme. Il s'agit de réactions qu'ont des personnes sans incapacités comme tenir pour acquis qu'une personne avec incapacité n'arrivera pas à accomplir une tâche en raison de son handicap et, donc, réaliser la tâche à sa place. Ces réactions, qui peuvent parfois émerger de bonnes intentions, infantilisent les personnes vivant avec un handicap et renforcent la persistance des normes fonctionnelles en omettant que des formes alternatives peuvent permettre d'atteindre un même résultat ou objectif (Stone, 2021). Par ailleurs, plutôt que de partir avec la conception première qu'une personne n'arrivera pas à accomplir telle ou telle activité, il serait davantage facilitant et démocratisant de s'assurer que la personne dont il est question a les outils et les adaptations nécessaires pour arriver à la fin voulue. De tels réflexes ouvrent plutôt la porte à des échanges constructifs et à des dialogues sur le handicap, permettant ainsi parfois de briser certains tabous et préjugés, et sur les alternatives possibles.

Biais colonialistes

Il existe également des biais liés aux manifestations inconscientes du colonialisme. Le colonialisme est un processus de domination politique, économique, sociale et culturelle d'un peuple par rapport à un autre (Shohat, 2010 ; Vergès, 2019). Intimement lié au racisme, le colonialisme peut également prendre des formes directes facilement repérables, ou des formes plus subtiles et plus difficilement identifiables, mais ayant des effets tout aussi importants pour les populations et les personnes en subissant les conséquences.



Dans l'imaginaire collectif, la colonisation réfère généralement à la période historique des conquêtes coloniales qui se serait terminée avec l'indépendance des différentes nations colonisées par les Empires occidentaux (Verschuur et Destremau, 2012 ; Vergès, 2019). Une distinction est ici à faire importante entre les notions de *colonisation* et de *colonialisme* (Vergès, 2019). Si la première réfère à un événement ou une période d'expansion territoriale pouvant être passée, la deuxième réfère plutôt à un processus hégémonique (Sanna et Varikas, 2011 ; Verschuur et Destremau, 2012). Le colonialisme implique donc la persistance de rapports coloniaux de pouvoir qui vont au-delà du contrôle politique et économique, mais qui intègrent également une dimension sociale et culturelle (Quijano, 2014). On s'intéressera donc ici aux rapports de pouvoir qui se perpétuent en s'appuyant sur la hiérarchisation et la valorisation différenciée entre ce qui est associé à l'Occident et à la modernité en opposition à ce qui est associé aux modes traditionnels de fonctionnement d'une société.

Prenons l'exemple du Canada. Il est historiquement reconnu que la colonisation y a pris fin avec le rapatriement de la constitution de Londres en 1982 (Trudel, 2016). Ceci marque alors l'indépendance du Canada par rapport à l'Angleterre. Toutefois, les processus coloniaux perdurent encore à ce jour. En ce sens, les descendants et descendantes des colonisateurs et colonisatrices vivant au Canada entretiennent un système de discrimination et de domination ancré dans le colonialisme.

Pensons notamment à la *Loi sur les Indiens* (L.R.C. [1985], ch. I-5). Il s'agit d'une loi adoptée en 1876 qui avait pour visée de contrôler la vie et les différentes sphères de l'organisation sociale des peuples autochtones au Canada (Joseph, 2018). Un exemple est notamment la propriété légale des terres habitées par les personnes autochtones inscrites au «registre des Indiens» et vivant dans les réserves. Ceux-ci et celles-ci ne peuvent pas être légalement propriétaires des terres habitées, ce qui a des implications en ce qui a trait aux actifs financiers (Joseph, 2018). En ce sens, on peut lire dans la *Loi sur les Indiens*, à l'article 89 (1):

Inaliénabilité des biens situés sur une réserve

89 (1) Sous réserve des autres dispositions de la présente loi, les biens d'un Indien ou d'une bande situés sur une réserve ne peuvent pas faire l'objet d'un privilège, d'un nantissement, d'une hypothèque, d'une opposition, d'une réquisition, d'une saisie ou d'une exécution en faveur ou à la demande d'une personne autre qu'un Indien ou une bande (L.R. [1985], ch. I-5, art. 89 L.R. [1985], ch. 17 [4^e suppl.], art. 12).

Cette disposition fait notamment en sorte que les personnes autochtones habitant une réserve ne peuvent pas être saisies et sont donc difficilement solvables, ce qui les limite dans la possibilité d'acheter des actifs (Joseph, 2018). De telles mesures découlent de relations coloniales qui ont pour objectifs d'assimiler, d'exclure et d'affaiblir économiquement, politiquement et culturellement les peuples autochtones (Sean Coulthard, 2018).

Il est à noter que le colonialisme est implanté sur le plan national, mais qu'il structure également des rapports de pouvoir et des inégalités entre nations. Par exemple, des manifestations racistes et colonialistes en contexte de travail peuvent notamment se refléter à travers la valorisation de certains critères et expériences par rapport à d'autres. En ce sens, si le niveau de scolarité des personnes immigrantes au Québec est en moyenne plus élevé que pour les personnes nées au Québec, celles-ci sont déqualifiées par le marché du travail québécois (Bordeleau et Rivet-Préfontaine, 2015). Une étude s'intéressant à la surqualification des immigrants et immigrantes au Canada et à la persistance du phénomène dans le temps révèle que les personnes qui ont reçu leur diplôme en Amérique du Nord, en Océanie (Australie et Nouvelle-Zélande) ou en Europe occidentale sont évaluées sur des critères de qualification semblables à ceux des personnes ayant reçu leur diplôme au Canada

(Cornelissen et Turcotte, 2020). Toutefois, les personnes ayant obtenu leur diplôme en Asie du Sud et du Sud-Est sont celles qui sont les plus susceptibles d'être surqualifiées pour le poste qu'elles occupent. Selon l'étude, c'est d'ailleurs le lieu d'obtention des diplômes qui constitue le principal facteur associé au risque de surqualification. Ceci a des répercussions importantes, puisqu'une autre étude soulève que la surqualification en emploi chez les travailleuses et travailleurs immigrants et non immigrants ayant un diplôme universitaire est associée à une moins grande satisfaction à l'égard de la vie (Frank et Ho, 2016). Cette pratique d'exigences et de reconnaissance des compétences selon le lieu d'obtention du diplôme est d'autant plus questionnable lorsqu'on sait que la reconnaissance des diplômes est le principal obstacle à l'insertion professionnelle des immigrants et immigrantes au Québec, et ce, qu'il s'agisse d'emplois nécessitant ou non des permis d'exercice (CSN, 2017).

Au Canada et au Québec, les inégalités, les discriminations et les violences qui découlent du racisme et du colonialisme touchent des personnes immigrantes et, de façon singulière, les diverses populations autochtones au Canada. Ces dernières ont été ciblées par un processus de colonisation dont les effets sont encore perceptibles aujourd'hui. Les politiques et les pratiques institutionnelles, incluant les pensionnats, dont le dernier a fermé ses portes seulement en 1997, ont des répercussions qui traversent les générations et qui viennent nourrir les stéréotypes et les discriminations. Comme le soutient une étude de l'INSPQ (s.d.),

les Autochtones sont encore souvent victimes de préjugés et de stéréotypes liés à leur exclusion sociale, économique, politique et culturelle. [...] [Ils et elles] font partie des groupes sociaux les plus susceptibles de devoir composer avec différentes formes d'exclusion qui seraient exacerbées en contexte urbain et feraient en sorte que la discrimination et le racisme deviennent une réalité quotidienne pour plusieurs Autochtones qui y étudient, y travaillent et y vivent.

Afin de participer à la déconstruction des biais colonialistes et des préjugés à l'égard des peuples autochtones qui persistent et participent aux discriminations, l'organisme Mikana¹¹, en collaboration avec Amnistie internationale (2021), a publié un document intitulé « *Tu n'as*

11. «Mikana, qui signifie chemin en langue Anishinabe, est un organisme autochtone sans but lucratif qui a pour mission d'œuvrer au changement social en sensibilisant différents publics sur les réalités et perspectives des peuples autochtones.» Pour plus de détails sur l'organisme, nous vous invitons à consulter le site suivant : <<https://www.mikana.ca>>.

pas l'air Autochtone» et autres préjugés. Dans ce document, plusieurs préjugés sont présentés et discutés, comme : le fait que «les Autochtones ne payent pas de taxes ni d'impôts [alors que] selon Statistique Canada, 60 % des Autochtones ayant le statut d'Indien vivent hors réserve et paient des taxes» (Mikana et AI, 2021 : 4) et que

les Autochtones ne veulent pas s'intégrer ni collaborer [alors que] les peuples autochtones, comme beaucoup de peuples – dont les Québécois –, sont fiers de leur histoire, de leur culture et de leurs racines. Pour eux, le fait d'être assimilés signifierait la perte de leur identité alors que leurs identités, leurs normes, leurs valeurs, leurs conceptions et leurs besoins doivent ainsi être respectés. Ils ne demandent pas à avoir préséance sur ceux des autres, mais que leurs intérêts et visions soient pris en considération (Mikana et AI, 2021 : 14).

Comme pour tous les biais, la sensibilisation et la prise de conscience même des biais sont des points de départ pour les changements de comportements. En ce sens, les auteurs et autrices du document s'emploient à déconstruire ces préjugés, mais également de mettre en lumière comment les inégalités systémiques – qui ont des répercussions dans la vie des individus – sont la source des biais colonialistes.

Biais âgistes

Les biais âgistes peuvent se traduire par une discrimination des personnes selon le groupe d'âge auquel elles appartiennent ou auquel on les associe. L'Organisation mondiale de la santé (OMS, 2019) définit l'âgisme comme étant le fait de stéréotyper et de discriminer une personne sur la base de son âge. Celle-ci peut être jugée trop jeune ou trop âgée. L'OMS (2019) précise que l'âgisme chez les personnes âgées est associé à une moins bonne santé physique et mentale, à un isolement social, à de l'insécurité financière, à une qualité de vie moindre et à des décès prématurés. Les jeunes adultes et les personnes âgées sont ainsi plus susceptibles de vivre des discriminations sur le marché de l'emploi, en politique, en santé et pour l'accès au logement (OMS, 2019).



L'âgisme peut prendre la forme d'attitudes, de politiques ou de pratiques qui perpétuent des croyances stéréotypées selon les groupes d'âge et les générations. On s'attend par exemple au Québec à ce que les personnes appartenant à la génération des baby-boomers, donc nées entre 1946 et 1966, intègrent des valeurs au travail «comme l'optimisme, l'esprit d'équipe, la recherche de la gratification personnelle, la santé et le bien-être, la croissance personnelle, le travail et l'implication» (Saba, 2017). Chez les plus jeunes travailleurs et travailleuses, soit la génération née entre les années 1980 et 2000, ce sont plutôt des valeurs telles que «l'optimisme, le devoir civique, la confiance, le besoin d'accomplissement, la sociabilité, la débrouillardise, la moralité et l'acceptation de la diversité qui leur sont attribuées» (Saba, 2017 : 31). Or, selon une revue de la littérature des études pertinentes sur les différences générationnelles en emploi, aucun fondement ne permet d'appuyer de manière significative de telles segmentations (Saba, 2017). De considérer d'emblée que des caractéristiques, des valeurs ou des comportements au travail sont typiques d'une génération résulterait donc d'une généralisation hâtive qui risque de faire place à la reproduction d'un stéréotype discriminant.

Une autre discrimination basée sur l'âge est l'adultisme, qui consiste, selon Caron (2018 : 54), en

une attitude stéréotypée qui produit et maintient des rapports dichotomiques et hiérarchisés entre les jeunes et les adultes. [...] Elle s'exprime par une attitude condescendante et paternaliste à l'endroit des jeunes, comme le fait de parler et de décider à leur place, sans les consulter ou en faisant fi de leurs points de vue.

Ainsi, les personnes adultes d'âge moyen, généralement considérées comme une population économiquement active, sont en position de privilège par rapport aux jeunes et aux personnes âgées. Concernant les personnes âgées, des études récentes ont montré la persistance de stéréotypes et de discriminations dans le recrutement, la formation, la rétention et la promotion. Par exemple, «des employeurs ont déclaré avoir recours à des publicités sur Internet pour limiter l'accès des travailleurs âgés aux postes vacants, croyant que ces travailleurs âgés n'utilisent pas ou peu Internet dans leur recherche d'emploi» (Université McMaster, 2019).

Il est également opportun de préciser que l'âgisme est un enjeu central et intimement lié à l'hégémonie de la culture capitaliste et au système colonial. Effectivement, dans plusieurs cultures dites

traditionnelles, notamment chez les populations autochtones au Canada, les jeunes et les personnes plus âgées occupent une place centrale dans l'équilibre sociétal. Il est également pertinent de souligner la mixité générationnelle beaucoup plus présente dans bon nombre de cultures dites traditionnelles par rapport au mode occidental, où les enfants et les personnes âgées sont invités à occuper des espaces particuliers et retirés des espaces publics. Ces retraits ont d'ailleurs des effets importants sur le maintien des discriminations à leur égard et sur la mise au second plan des enjeux les touchant précisément.

Le système capitaliste néolibéral contribue également à la persistance de l'âgisme en voyant en la productivité économique une valeur centrale (Mikkelsen, 2017 ; Shimoni, 2018). Cette survalorisation de la productivité combinée aux préjugés envers les jeunes et les personnes âgées maintient ces groupes d'âge dans des positions inférieures par rapport aux groupes d'adultes au centre d'effervescence de leur carrière, et donc de leur productivité.

En effet, plusieurs mythes et stéréotypes circulent dans notre société quant aux différents groupes d'âge et peuvent nous amener à avoir des biais qui influencent la manière dont nous interagissons avec les personnes selon le groupe auquel elles appartiennent. Par exemple, diverses études ont montré que les biais envers les personnes âgées ont un effet négatif sur les soins qu'elles reçoivent, sur leurs expériences dans les milieux du travail, etc. (Avolio et Barrett, 1987 ; Kagan et Melendez-Torres, 2015 ; Kaufmann *et al.*, 2017 ; Rupp *et al.*, 2006). Des études récentes soulignent que les biais liés à l'âge varient également d'un pays à l'autre et sont moins forts envers les personnes âgées dans les pays où les personnes ont une vision plus collective qu'individualiste (Ackerman et Chopik, 2020). En ce sens, les biais âgistes, comme les autres biais, sont construits et peuvent être déconstruits afin de réduire les oppressions qui en découlent.

PRENDRE EN COMPTE L'INTERSECTION DES SYSTÈMES D'OPPRESSION POUR AGIR SUR LES BIAIS INCONSCIENTS

Enfin, tel qu'il a été montré dans chacune des descriptions, bien que chaque type de biais et les systèmes d'oppression desquels ils découlent ont des manifestations particulières dans la vie des personnes en créant d'une part des privilèges et, d'autre part, des discriminations ;

ces différents systèmes et leur biais sont également interreliés. Ainsi, ils n'agissent pas en vase clos et chacun, bien qu'il comporte ses particularités, contribue à la configuration des autres systèmes d'oppression (Auclair, 2017 : 220). La cadre d'analyse féministe intersectionnel, qui a émergé entre les mouvements sociaux, politiques et académiques, permet de saisir cette co-construction (Crenshaw, 1990 ; Collins et Bilge ; 2020). L'intersectionnalité en tant que grille d'analyse met de l'avant qu'il est essentiel de prendre en compte les effets imprévisibles de l'articulation des différents systèmes d'oppression (Bilge, 2010 ; Mestiri, 2021). Il ne s'agit donc pas d'une analyse cumulative dans laquelle les oppressions s'additionnent, mais bien de comprendre les inégalités ou les privilèges qui émergent de l'intersection de différents systèmes d'oppression (Collins et Bilge, 2020).

En ce sens, l'intersectionnalité est un cadre d'analyse qui permet de mettre en exergue comment les injustices affectent tous les membres d'un groupe de manière particulière afin de ne pas mettre de côté et négliger les enjeux et les réalités des membres les plus marginalisés (Cho, Crenshaw et McCall, 2013). Par exemple, une femme autochtone peut vivre les effets combinés à la fois du colonialisme, du sexisme et du racisme. Une femme qui aurait un accident ou une maladie qui réduirait ses capacités se retrouverait à l'intersection de différents systèmes d'oppression, soit le sexisme et le capacitisme, auxquels pourraient se combiner le racisme ou l'homophobie, selon la couleur de sa peau ou son orientation sexuelle (Auclair et St-Georges, 2021). Ainsi, en plus de prendre en compte les diverses inégalités qui influencent les trajectoires des individus, notamment des femmes, la notion d'intersectionnalité met en lumière le chevauchement et la co-construction de ces systèmes et la création de multiples niveaux d'injustices sociales qui teintent les expériences différenciées des individus à l'intersection des systèmes d'oppression. Par le fait même, le concept d'intersectionnalité remet en doute la hiérarchisation des inégalités pour plutôt chercher à mieux comprendre leur co-construction (Auclair, 2017).

En ce sens, en plus des implications individuelles au quotidien, l'intersectionnalité permet de saisir comment les inégalités se reproduisent dans les pratiques organisationnelles, mais aussi dans la société en général. Cette approche permet de faire l'analyse des systèmes d'oppression historiques et sociaux qui octroient des privilèges à certains groupes, alors qu'ils dressent des barrières systémiques dans les trajectoires personnelles et professionnelles d'autres groupes. Cette prise de

conscience est une première étape aux actions individuelles, organisationnelles et collectives qui peuvent être prises pour réduire les inégalités et les discriminations.

RÉFÉRENCES

- Ackerman, L. S. et Chopik, W. J. (2020). Cross-Cultural Comparisons in Implicit and Explicit Age Bias. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 47(6), 953-968.
- Adler, N. E., Epel, E. S., Castellazzo, G. et Ickovics, J. R. (2000). Relationship of Subjective and Objective Social Status with Psychological and Physiological Functioning: Preliminary Data in Healthy White Women. *Health Psychology*, 19, 586-592. <https://doi.org/10.1037/0278-6133.19.6.586> (consulté en février 2022).
- AFMD (2013). *Entreprises et diversité religieuse: un management par le dialogue*. <https://www.afmd.fr/entreprises-et-diversite-religieuse-un-management-par-le-dialogue> (consulté en février 2022).
- Agarwal, P. (2020). *Sway: Unravelling Unconscious Bias*. Londres Bloomsbury Publishing.
- Ajbli, F. et Crinon, M. (2018). *Femmes des quartiers populaires à l'épreuve du racisme, du sexisme et des discriminations*, livret.
- Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) (2018). *Toilettes neutres en milieu de travail: Guide à l'intention du personnel et des gestionnaires*. <https://syndicatafpc.ca/sites/psac/files/attachments/pdfs/gender-inclusive-washroom-fr-4page.pdf> (consulté en février 2022).
- Amodio, D. M., Harmon-Jones, E. et Devine, P. G. (2003). Individual Differences in the Activation and Control of Affective Race Bias as Assessed by Startle Eyeblick Response and Self-Report. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 738-753.
- Amodio, D. M. et Mendoza, S. A. (2010). Implicit Intergroup Bias: Cognitive, Affective, and Motivational Underpinnings. Dans B. Gawronski et B. K. Payne (dir.), *Handbook of Implicit Social Cognition* (p. 353-274). New York, The Guilford Press.
- Arizona State University (2022). *Project Humanity*, <https://projecthumanities.asu.edu/content/thin-privilege-checklist> (consulté en février 2022).
- Atkinson, A. B. et Brandolini, A. (2013). On the identification of the middle class. Dans J. C. Gornick et M. Jantti, Oxford, Oxford University Press, *Income Inequality: Economic Disparities and the Middle Class in Affluent Countries*, 77-100.

- Auclair, I. (2016). *Le continuum des violences genrées dans les trajectoires migratoires des Colombiennes en situation de refuge en Équateur*. Thèse de doctorat, Université Laval. <https://corpus.ulaval.ca/jspui/handle/20.500.11794/26920> (consulté en février 2022).
- Auclair, I. (2017). L'analyse intersectionnelle du continuum des violences en situation de refuge : les discriminations en emploi. *Recherches féministes*, 30(2), 217-234.
- Auclair, I. (2020). Les biais inconscients liés au genre. *Nos biais inconscients en contexte d'équité, de diversité et d'inclusion à l'Université Laval*, Formation en ligne, Université Laval.
- Auclair, I., Brière, S., St-Georges, J. et Maltais, S. (2022). Réduire les inégalités de carrière dans les organisations de coopération internationale canadiennes : vers une approche collective pour des pratiques équitables et inclusives. *Revue canadienne d'études du développement*, sous presse.
- Auclair, I. et Parent, S. (non publié). Continuum of Violence Against Young Athletes in Sport Contexts: An Intersectional Analysis, article soumis à la revue *International Review for the Sociology of Sport*.
- Auclair, I. et St-Georges, J. (2021). *MNG-3111 et MNG-6054 : Diversité et équité en milieu de travail*. Université Laval, <https://www4.fsa.ulaval.ca/cours/MNG-6054/> (consulté en février 2022).
- Audet, M. (2020). Les biais inconscients liés aux autochtones. *Nos biais inconscients en contexte d'équité, de diversité et d'inclusion à l'Université Laval*, Formation en ligne, Université Laval.
- Avolio, B. J. et Barrett, G. V. (1987). Effects of Age Stereotyping in a Simulated Interview. *Psychology and Aging*, 2(1), 56-63.
- Azria, É. (2019). Biais implicites et soins différenciés dans l'étude des inégalités sociales de santé entre migrants et non-migrants. *Revue française d'éthique appliquée*, (2), 8-11.
- Bacon, L., O'Reilly, C. et Aphramor, L. (2016). Four: Reflections on Thin Privilege and Responsibility. *Counterpoints*, 467, 41-50.
- Baillargeon, D. (2012). *Brève histoire des femmes au Québec*. Montréal Boréal.
- Banaji, M. R. et Greenwald, A. G. (2013). *Blindspot: Hidden Biases of Good People*. New York, Delacorte Press.
- Banque Nationale du Canada (BNC) (2017). *Explorer les biais pour tirer profit de la diversité*, Formation exécutive en collaboration en PricewaterhouseCoopers (PwC), document interne.
- Bargh, J. A. (1997). The Automaticity of Everyday Life. Dans R. S. Wyler Jr. (dir.), *Advances in Social Cognition*, vol. 10, 1-61, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates.
- Bargh, J. A. (1999). The Cognitive Monster : The Case Against the Controllability of Automatic Stereotype Effects. Dans S. Chaiken et Y. Trope (dir.), *Dual-Process Theories in Social Psychology*, 361-382, New York, The Guilford Press.

- Baril, A. (2015). Sexe et genre sous le bistouri (analytique) : interprétations féministes des transidentités. *Recherches féministes*, 28(2), 121-141.
- Baril, A. (2018). Hommes trans et handicapés : une analyse croisée du cisgenrisme et du capacitisme. *Genre, sexualité et société*, (19), <https://journals.openedition.org/gss/4218> (consulté en février 2022).
- Baril, A. (2020). «Fix society. Please.» Suicidalité trans et modèles d'interprétation du suicide : repenser le suicide à partir des voix des personnes suicidaires. *Frontières*, 31(2).
- Beauregard, J. P. (2020). Une embauche hiérarchisée selon le genre et l'origine ethnique, Projet de thèse de doctorat, Université Laval.
- Bédard, J. et Brière, S. (2018). *Représentation des femmes au sein des conseils d'administration et des sociétés québécoises*, Rapport de recherche, Chaire de recherche en gouvernance des Sociétés d'État, Québec.
- Béji, K. (2020). Les biais liés aux personnes racisées. *Nos biais inconscients en contexte d'équité, de diversité et d'inclusion à l'Université Laval*, Formation en ligne, Université Laval.
- Bellack, J. P. (2015). Nursing Unconscious Bias an Obstacle to Cultural Competence, *Journal of Nursing Education*, 54(9), suppl. S63-S64.
- Bernard, S. et Correll, S. J. (2010). Normative Discrimination and the Motherhood Penalty. *Gender & Society*, 24, 616-646.
- Bernier, E. (2020), *Grosse, et puis? Connaître et combattre la grossophobie*. Montréal, Éditions Trécarré.
- Bertrand, M., Chugh, D. et Mullainathan, S. (2005). Implicit Discrimination. *The American Economic Review*, 95(2), 94-98.
- Bidart, C., Degenne, A. et Grossetti, M. (2011). *La vie en réseau. Dynamique des relations sociales*. Paris, Presses universitaires de France.
- Biggs, J., Hawley, P. H. et Biernat, M. (2018) The Academic Conference as a Chilly Climate for Women : Effects of Gender Representation on Experiences of Sexism, Coping Responses, and Career Intentions. *Sex Roles*, 78(5), 394-408.
- Bilge, S. (2010). De l'analogie à l'articulation : théoriser la différenciation sociale et l'inégalité complexe. *L'Homme et la Société*, 2, 43-64.
- Bitter, S. et Tremblay, C. (2018). *Rapport sur les mesures de soutien à l'égalité entre les femmes et les hommes en sciences, technologies, ingénierie et mathématiques au Québec*. https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/etudes_statistiques/innovation/rapport_SAGA-UNESCO.pdf (consulté en février 2022).
- Blair, I. V. (2002). The Malleability of Automatic Stereotypes and Prejudice. *Personality and Social Psychology Review*, 6(3), 242-261.
- Bordeleau, F. et Rivet-Préfontaine, L. (2015). Travailleuses et travailleurs pauvres, discrimination systémique et recours aux agences de placement par le secteur public et parapublic québécois : une revue de la littérature. *Cahiers du GIREPS*, (7).

- Boucher, N. (2020). Les biais liés aux personnes en situation d'handicaps. *Nos biais inconscients en contexte d'équité, de diversité et d'inclusion à l'Université Laval*, Formation en ligne, Université Laval.
- Bourbeau, É., Peterson, N., Proulx-Trottier, C. et Robert, J. (2021). Les stéréotypes genrés en éducation : regards d'enseignantes. *Nouveaux Cahiers du socialisme*, (26), 80-90.
- Bourdieu, P. et Passeron, J. C. (1964). *Les Héritiers. Les étudiants et la culture*. Paris, Les Éditions de Minuit.
- Bourne, J. (2019). Unravelling the Concept of Unconscious Bias. *Race & Class*, 60(4), 70-75.
- Brière, S. (dir.) (2019). *Femmes dans des professions traditionnellement masculines*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Brun, S. (2019). Race et socialisation, *La vie des idées*. https://lavedesidees.fr/IMG/pdf/20191119_racesocialisation.pdf (consulté en février 2022).
- Brun, S. (2019). *Trouble dans la race : construction et négociations des frontières raciales dans deux types de familles mixtes en France*. Thèse de doctorat. Paris, Institut d'études politiques.
- Canopé (s.d.). *Éduquer contre le racisme et l'antisémitisme. Stéréotypes et préjugés*. https://www.reseau-canope.fr/fileadmin/user_upload/Projets/eduer_ccontre_racisme/notion_stereotypes_prejuges.pdf (consulté en février 2022).
- Capitaine, B. (2018). Expressions ordinaires et politiques du racisme anti-autochtone au Québec. *Sociologie et sociétés*, 50(2), 77-99.
- Caria, A., Fond-Harmant, L. et Denis, F. (2019). «Santé mentale et discriminations» : un thème d'actualité pour les Semaines d'information sur la santé mentale (SISM). *Santé Publique*, 5(5), 609-610.
- Caron, C. (2018). La citoyenneté des adolescents du 21^e siècle dans une perspective de justice sociale : pourquoi et comment ? *Lien social et Politiques*, 80, 52-68.
- CDPDJ (2021). Les formes de discrimination. <https://www.cdpedj.qc.ca/fr/formation/accommodement/Pages/html/formes-discrimination.html> (consulté le 12 août 2021).
- CDPDJ, rapport triennal (2020). *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics, 2016-2019*.
- Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (2017). *Fiches d'information Réponses SST*. https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/aging_workers.html (consulté en février 2022).
- Centre for Community Organizations (COCO) (2020). Femmes racisées dans les organisations communautaires. <https://coco-net.org/video-femmes-racisees-dans-les-organisations-communautaires/?lang=fr> (consulté en février 2022).
- Chamberland, L. et Puig, A. (2016). *Guide des pratiques d'ouverture à la diversité sexuelle et de genre en milieu collégial et universitaire*. Chaire de recherche sur l'homophobie, Université du Québec à Montréal, Montréal.
- Chellappoo, A. (2020). Rethinking Prestige Bias, *Phil Sci Archives* <http://philsci-archive.pitt.edu/16872/> (consulté en février 2022).

- Chen, D.-R. (2015). Analyse multidimensionnelle des liens entre le surpoids, le bullying et les performances scolaires chez les jeunes (en chinois). <http://publichealth.org.tw> (consulté en février 2022).
- Cho, S., Crenshaw, K. W. et McCall, L. (2013). Toward a Field of Intersectionality Studies: Theory, Applications, and Praxis. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 38(4), 785-810.
- Chouinard, V. (1997). Making Space for Disabling Differences: Challenging Ableist Geographies, *Environment and Planning D: Society and Space*, 15, 379-387.
- Chouinard, V. (2010). La prévention de l'homophobie et de l'hétérosexisme à l'école: exemple au collégial. *Service social*, 56(1), 43-53.
- Chuang, Y. H. (2020). Le racisme anti-Asiatiques, entre oubli et mépris. *Racismes de France*, 199-214.
- Çingir Kocadost, F. (2017). Le positionnement intersectionnel comme pratique de recherche: faire avec les dynamiques de pouvoir entre femmes. *Les cahiers du CEDREF. Centre d'enseignement, d'études et de recherches pour les études féministes*, (21), 17-50.
- Cognet, M., Hamel, C. et Moisy, M. (2012). Santé des migrants en France: l'effet des discriminations liées à l'origine et au sexe. *Revue européenne des migrations internationales*, 28(2), 11-34.
- Cornelissen, M., Turcotte, L. (2020). La persistance de la surqualification en emploi des immigrants et non-immigrants. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2020001/article/00004-fra.pdf> (consulté en février 2022).
- Cole, K. et Hassel, H. (2017). Surviving Sexism in Academia. *Surviving Sexism in Academia* (1st ed.). Londres. Routledge.
- Collins, P. H. et Bilge, S. (2020). *Intersectionality*. Hoboken Wiley.
- Commission des droits de la personne et de la jeunesse (CDPDJ) (2022). *Religion*. <https://www.cdpcj.qc.ca/fr/vos-obligations/motifs-interdits/religion> (consulté en février 2022).
- Commission ontarienne des droits de la personne (2012). *Discrimination fondée sur les troubles mentaux et les dépendances. Survol à l'intention des employeurs*. http://www3.ohrc.on.ca/sites/default/files/Preventing%20discrimination%20based%20on%20mental%20health%20and%20addiction%20disabilities%20%20An%20overview%20for%20employers%20FRENCH_accessible.pdf (consulté en février 2022).
- Crenshaw, K. (1990). Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence Against Women of Color. *Stan. L. Rev.*, 43, 1241.
- CROP (2017). *Valeurs, besoins et réalités des personnes LGBT au Canada en 2017*, <https://fondationjasminroy.com/initiative/sondage-realites-lgbt/> (consulté en février 2022).
- CRSNG (s.d.). *Guide du candidat: tenir compte de l'équité, de la diversité et de l'inclusion dans votre demande*. https://www.nserc-crsng.gc.ca/_doc/EDI/Guide_for_Applicants_fr.pdf (consulté en février 2022).

- CSN (2017). *Mémoire présenté par la Confédération des syndicats nationaux au ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion dans le cadre du Forum sur la valorisation de la diversité et la lutte contre la discrimination*. http://www.mifi.gouv.qc.ca/publications/fr/dossiers/valoriser-diversite/memoires/007_MEM_CSN.pdf (consulté en février 2022).
- Cunningham, W. A., Preacher, K. J. et Banaji, M. R. (2001). Implicit Attitude Measures: Consistency, Stability, and Convergent Validity. *Psychological Science*, 12(2), 163-170.
- Curiel, O. (2019). Identités essentialistes ou construction d'identités politiques. Dans C. Levy et A. Martinez. *Genre, féminismes et développement: Une trilogie en construction*. Ottawa, Les Presses de l'Université d'Ottawa, 73-92.
- Cuvelier, A. et Taillé, C. (2019). Face aux patients obèses: un nécessaire changement de paradigme. *Revue des maladies respiratoires*, 6(8), <https://www.science-direct.com/science/article/pii/S0761842519302797> (consulté en février 2022).
- Das, M., Tang, J., Ringland, K. E. et Piper, A. M. (2021). Towards Accessible Remote Work: Understanding Work-from-home Practices of Neurodivergent Professionals. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 5(CSCW1), 1-30.
- Dasgupta, N. (2013). Implicit Attitudes and Beliefs Adapt to Situations: A Decade of Research on the Malleability of Implicit Prejudice, Stereotypes, and the Self-Concept. *Advances in Experimental Social Psychology*, 47, 233-279.
- Dasgupta, N. et Greenwald, A. G. (2001). On the Malleability of Automatic Attitudes: Combating Automatic Prejudice With Images of Admired and Disliked Individuals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(5), 800-814.
- Daure, I. et Salaiün, F. (2017). Le handicap invisible... ou le décalage entre ce qui se voit et la réalité. *Le Journal des psychologues*, 348, 22-27.
- De Cruz, H. (2018). Prestige Bias: An Obstacle to a Just Academic Philosophy. *Ergo: An Open Access Journal of Philosophy*, 5(10), 259-287.
- Delphy, C. (2004). Patriarcat, dans H. Hirata, F. Laborie, H. Le Doaré et D. Senotier (dir.), *Dictionnaire critique du féminisme*, 2^e édition augmentée, Paris, Presses universitaires de France, 154-160.
- Dépret, E. et Filisetti, L. (2001). Juger et estimer la valeur d'autrui: des biais de jugement aux compétences sociales, *L'orientation scolaire et professionnelle*, 30, 3, 1-19.
- Descarries, F. et Mathieu, M. (2010), *Entre le rose et le bleu, stéréotypes sexuels et construction sociale du féminin et du masculin*, Québec, Conseil du statut de la femme, 152 p.
- Devine, P. G. (1989). Stereotypes and Prejudice: Their Automatic and Controlled Components. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(1), 5-18.
- Dorais, G. (2020). Racisme anti-noir et suprématie blanche au Québec: déceler le mythe de la démocratie raciale dans l'écriture de l'histoire nationale. *Bulletin d'histoire politique*, 29(1), 136-161.

- Dorais, M. (2020). Les biais inconscients liés au genre. *Nos biais inconscients en contexte d'équité, de diversité et d'inclusion à l'Université Laval*, Formation en ligne, Université Laval.
- Dovidio, J. F., Kawakami, K., Smoak, N. et Gaertner, S. L. (2009). The Nature of Contemporary Racial Prejudice. Dans R. E. Petty, R. H. Fazio et P. Briñol (dir.), *Attitudes: Insights from the New Implicit Measures* (p. 165-192). New York, Psychology Press.
- Dryden, O. et Nnorom, O. (2021). Il est temps de mettre fin au racisme systémique envers les Noirs en médecine au Canada. *CMAJ*, 193(12), E430-E432.
- Easterly, D. M. et Ricard, C. (2011). Conscious Efforts to End Unconscious Bias: Why Women Leave Academic Research, *The Journal of Research Administration*, 42, 61-73.
- Eid, P. (2012). *Mesurer la discrimination à l'embauche subie par les minorités racisées : résultats d'un «testing» mené dans le Grand Montréal*. Commission des droits de la personne et de la jeunesse du Québec. https://www.cdpcj.qc.ca/storage/app/media/publications/etude_testing_discrimination_emploi.pdf (consulté en février 2022).
- Elias, A. S., Gill, R. et Scharff, C. (2017). Aesthetic Labour: Beauty Politics in Neoliberalism. Dans Elias, A. S., Gill, R. et Scharff, C. (dir.), *Aesthetic Labour: Rethinking Beauty Politics in Neoliberalism*. London, Palgrave.
- Ely, R. J., Ibarra, H. et Kolb, D. M. (2011). *Taking Gender Into Account: Theory and Design for Women's Leadership Development Programs*, Academy of Management Learning & Education, 10, 3.
- Evra, R. et Kazemipur, A. (2019). *The Role of Social Capital and Ethnocultural Characteristics in the Employment Income of Immigrants over Time*. Statistique Canada.
- Ezorsky, G. (2018). *Racism and Justice*. New York, Cornell University Press.
- Faddoul, M. et Baril, A. (2021). Travail social et interventions transaffirmatives auprès des jeunes. Dans A. Pullen Sansfaçon et D. Medico (dir.), *Jeunes trans et non binaires : de l'accompagnement à l'affirmation* (p. 159-176). Montréal, Éditions du Remue-Ménage.
- Fasoli, F. et Hegarty, P. (2020). A Leader Doesn't Sound Lesbian!: The Impact of Sexual Orientation Vocal Cues on Heterosexual Persons' First Impression and Hiring Decision. *Psychology of Women Quarterly*, 44(2), 234-255.
- Fazio, R. H. et Olson, M. A. (2003). Implicit Measures in Social Cognition Research: Their Meaning and Use. *Annual Review of Psychology*, 54(1), 297-327.
- Fondation canadienne des relations raciales (FCRR) (2015). Glossaire de la FCRR. Capacitisme. <https://www.crrf-fcrr.ca/fr/bibliotheque/glossaire-fr-fr-1/item/27139-capacitisme> (consulté en février 2022).
- Fortier, F., Hébert, G. et Tremblay-Pépin, S. (2014). Pétante de santé, la classe moyenne? *Institut de recherche et d'informations socioéconomiques*. <https://iris-recherche.qc.ca/blogue/petante-de-sante-la-classe-moyenne> (consulté en février 2022).

- Frank, K. et Hou, F. (2016). *Surqualification et satisfaction à l'égard de la vie chez les travailleurs immigrants et non immigrants au Canada*. Direction des études analytiques : documents de recherche. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11f0019m/11f0019m2017393-fra.htm> (consulté en février 2022).
- Garland-Thomson, R. (2002). Integrating Disability, Transforming Feminist Theory, *NWSA Journal*, 14, 3, 1-32.
- Geoffroy, M. et Chamberland, L. (2015). Discrimination des minorités sexuelles et de genre au travail : quelles implications pour la santé mentale? *Santé mentale au Québec*, 40(3), 145-172.
- Girier, D. (2019). *Les biais inconscients*, formation organisée par le Réseau interuniversitaire en EDI, Montréal.
- Girier, D., Lamouri, J. et Pulido, B. (2020). *Biais inconscients et recrutement*, Ivado, Observatoire international sur les impacts sociétaux de l'IA et du numérique, Université de Montréal et le réseau interuniversitaire québécois pour l'équité, la diversité et l'inclusion. https://observatoire-ia.ulaval.ca/app/uploads/2020/03/feuille-biaisinconscientsrecrut_finaleweb.pdf (consulté en décembre 2021).
- Girod, S., Fassiotto, M., Grewal, D., Candy Ku, M. et Sriram, N. (2020). Reducing Implicit Gender Leadership Bias in Academic Medicine With an Educational Intervention, *Academic Medicine*, 91, 8, 1143-1150.
- Gouvernement du Canada (2019). *Lexique sur la diversité sexuelle et de genre*, <https://www.btb.termiumplus.gc.ca/publications/diversite-diversity-fra.html> (consulté en février 2022).
- Gouvernement du Québec (2018). *Combattre les préjugés sur la maladie mentale*, <https://www.quebec.ca/sante/conseils-et-prevention/sante-mentale/combattre-les-prejuges-sur-la-maladie-mentale> (consulté en février 2022).
- Green, A. R., Carney, D. R., Pallin, D. J., Ngo, L. H., Raymond, K. L., Iezzoni, L. I. et al. (2007). Implicit Bias among Physicians and its Prediction of Thrombolysis Decisions for Black and White Patients. *Journal of General Internal Medicine*, 22(9), 1231-1238.
- Greenhalg, S. (2015). *Fat-Talk Nation: The Human Costs of America's War on Fat*, New York, Cornell University Press.
- Greenwald, A. G., McGhee, D. E. et Schwartz, J. L. K. (1998). Measuring Individual Differences in Implicit Cognition: The Implicit Association Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1464-1480.
- Greenwald, A. G. et Krieger, L. H. (2006). Implicit Bias: Scientific Foundations. *California Law Review*, 94(4), 945-967.
- Grosfoguel, R. (2011). Decolonizing Post-colonial Studies and Paradigms of Political-economy: Transmodernity, Decolonial Thinking and Global Coloniality. *Transmodernity: Journal of Peripheral Cultural Production of the Luso-Hispanic World*, 1(1), 1-38.

- Gygax, P. M., Ute, G. et Zufferey, S. (2019). Le masculin et ses multiples sens : un problème pour notre cerveau... et pour notre société. *Savoirs en prismes*, 2010 (10), 17-33.
- Heilman, M. E. (2012). Gender Stereotypes and Workplace Bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113-135.
- Hirshleifer, D., Ben Lourie, T. G. et Ruchti, P. T. (2020). First Impression Bias : Evidence from Analyst Forecasts, *Review of Finance*, 25(2), 325-364.
- Hofmann, W., Gawronski, B., Gschwendner, T., Le, H. et Schmitt, M. (2005). A Meta-Analysis on the Correlation Between the Implicit Association Test and Explicit Self-Report Measures. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(10), 1369-1385.
- Huang, J., Gates, A. J., Sinatra, R. et Barabási, A. L. (2020). Historical Comparison of Gender Inequality in Scientific Careers across Countries and Disciplines, *PNAS*, 117, 9, 4609-4616.
- INSPQ (2021). *Accessibilité universelle : la conception d'environnements pour tous*. <https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2775-accessibilite-universelle-conception-environnements.pdf> (consulté en février 2022).
- IRIS (2014). *Travail masculin, travail féminin – un peu d'histoire*. https://cdn.iris-recherche.qc.ca/uploads/publication/file/14-01239-IRIS-Notes-Taches-domestiques_WEB.pdf (consulté en février 2022).
- IRIS (2019). *Inégalités de rémunération entre les hommes et les femmes au Québec : l'impact de la ségrégation professionnelle du secteur public*. Rapport de recherche, février 2019.
- James, S. E., Herman, J. L., Rankin, S., Keisling, M., Mottet, L. et Anafi, M. (2016). *The Report of the 2015 U.S. Transgender Survey*. Washington, DC, National Center for Transgender Equality.
- Joseph, B. (2018). *21 Things You May Not Know About the Indian Act : Helping Canadians Make Reconciliation with Indigenous People a Reality*. Vancouver, Page Two Books Inc.
- Kagan, S. H. et Melendez-Torres, G. (2015). Ageism in Nursing. *Journal of Nursing Management*, 23(5), 644-650.
- Kang, J. (2005). Trojan Horses of Race. *Harvard Law Review*, 118(5), 1489-1593.
- Kang, J. (2009). *Implicit Bias : A Primer for the Courts*. Prepared for the National Campaign to Ensure the Racial and Ethnic Fairness of America's State Courts.
- Kang, J. (2012). Communications Law : Bits of Bias. Dans J. D. Levinson et R. J. Smith (dir.), *Implicit Racial Bias Across the Law* (p. 132-145). Cambridge, Cambridge University Press.
- Kang, J. et Lane, K. (2010). Seeing Through Colorblindness : Implicit Bias and the Law. *UCLA Law Review*, 58(2), 465-520.
- Kaufmann, M. C., Krings, F., Zebrowitz, L. A. et Sczesny, S. (2017). Age Bias in Selection Decisions : The Role of Facial Appearance and Fitness Impressions. *Frontiers in Psychology*, 8, Article 2065.

- Kawakami, K., Dovidio, J. F., Moll, J., Hermsen, S. et Russin, A. (2000). Just Say No (to Stereotyping): Effects of Training in the Negation of Stereotypic Associations on Stereotype Activation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(5), 871-888.
- Kergoat, D. (2000). Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe. *Dictionnaire critique du féminisme*, 2, 35-44.
- Keyser-Verreault, A. (2018a). 「恢復自信美體」：美學經營主義下的母性主體與懷孕生產, (Recovering a Self-confident Body: Pregnancy and Childbirth under Aesthetic Entrepreneurship). *Journal of Women's and Gender Studies* (女學學誌), 43(2), 37-88 (en chinois).
- Keyser-Verreault, A. (2018b). 追求美貌與變成母親的兩難：以高文憑的都會女性為例 (Quest for Beauty and Becoming a Mother: A Painful Paradox for Highly Educated Urban Taiwanese Women). *Taiwan Journal of Anthropology* (台灣人類學刊), 16(1), 97-158 (en chinois).
- Keyser-Verreault, A. (2020). "I want to look as if I am my child's big sister": Self-satisfaction and the Yummy Mummy in Taiwan. *Feminism and Psychology*, 31(4), 483-501.
- Keyser-Verreault, A. (2021). Eating as a Way of Performing Gender: Intersection of Food, Gender and Human Capital in Taiwan. Dans J. Rhee, C. Nagayama, et E. Li (dir.), *Gender and Food in Contemporary Global East Asia* (p. 183-202). Londres, Lexington Books.
- Keyser-Verreault, A. (2022). The Continuum of Getting the Body Back: Procreative Choice and Changing Maternity under Beauty Culture in Taiwan. *European Journal of Cultural Studies*.
- Keyser-Verreault, A. et Mercier, É. (2021). Esthétique et politiques du corps. *Recherches féministes*, 34(1), 1-24.
- Kirkeboen, G. et Nordbye Gro, H. H. (2017). Intuitive Choices Lead to Intensified Positive Emotions: An Overlooked Reason for "Intuition Bias"? , *Frontiers in Psychology*, 8, <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2017.01942/full> (consulté en février 2022).
- Kirwan Institute (2013). *State of the Science: Implicit Bias Review*, Columbus, The Ohio State University.
- Kirwan Institute (2017). *State of the Science: Implicit Bias Review, Race and Ethnicity: Views from Inside the Unconscious Mind*, Columbus, The Ohio State University.
- Kumar, C. (2020). The Automated Tipster: How Implicit Bias Turns Suspicion Algorithms into BBQ Beckys. *Fed. Comm. Lj*, 72, 97.
- Labelle, M. (2006). *Un lexique du racisme: étude sur les définitions opérationnelles relatives au racisme et aux phénomènes connexes*. Observatoire international sur le racisme et les discriminations, Centre de recherche sur l'immigration, l'ethnicité et la citoyenneté (CRIEC), Université du Québec à Montréal, Montréal.
- Lacassagne, M.-F., Sales-Wuillemin, E., Castel, P. et Jebrane, A. (2002). Biais de catégorisation : application aux relations franco-maghrébines. Dans F. Tanon,

- H. Malewsaka-Peyre et C. Sabatier (dir.). *Identité, Acculturation et altérité*. L'Harmattan, 151-164.
- Larkin, J. C. et Pines, H. A. (1979). No Fat Persons Need Apply: Experimental Studies of the Overweight Stereotype and Hiring Preference. *Sociology of Work and Occupations*, 6(3), 312-327.
- Lashley, M. (2021). The importance of Hair in the Identity of Black People. *Nouvelles pratiques sociales*, 31(2), 206-227.
- Leavy, S. (2018, May). Gender Bias in Artificial Intelligence: The Need for Diversity and Gender Theory in Machine Learning. Dans *Proceedings of the 1st International Workshop on Gender Equality in Software Engineering* (p. 14-16).
- Leclerc, T. (2017). *Parler politique: potentiel et limites des pratiques encadrant le partage de la parole à l'Association pour une solidarité syndicale étudiante*. Mémoire de maîtrise, Université Laval, <https://corpus.ulaval.ca/jspui/bitstream/20.500.11794/27950/1/34016.pdf> (consulté en février 2022).
- Leduc, V. (2017). *C'est tombé dans l'oreille d'une Sourde: la sourditude par la bande dessinée*. Université de Montréal. <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/18443> (consulté en février 2022).
- Leduc, V. (2019). Est-ce vraiment une bande dessinée? Langues des signes, déconstruction et intermédialité. *Canadian Journal of Disability Studies*, 8(1), 58-97.
- Leduc, V. et Grenier, L. (2017). Signer/connecter: enjeux croisés du vieillissement, des technologies et de la sourditude. *Canadian Journal of Communication*, 42(2), 213.
- Lee, A. J. (2005). Unconscious Bias Theory in employment Discrimination Litigation, *Harvard Civil Rights-Civil Liberties Law Review*, 40(2), 481-503.
- Léonard, N. et Podlasiewicz, A. (2021). *Excellence académique et discrimination de genre en enseignement supérieur: 10 ans de grief à l'université TÉLUQ*. Présentation dans le cadre du colloque de l'ACFAS – Renforcer l'excellence en enseignement supérieur et en recherche grâce à trois clés essentielles: l'équité, la diversité et l'inclusion.
- Les Affaires.com (2020). Les avantages d'un conseil d'administration diversifié. 21 septembre, <https://www.lesaffaires.com/dossiers-partenaires/batissons-la-diversite-en-gouvernance/les-avantages-dun-conseil-dadministration-diversifie/619910> (consulté en février 2022).
- Ligue des droits et libertés (LDL) (2016). *Accès à l'emploi: un défi pour les réfugié-e-s*. <https://liguedesdroits.ca/acces-a-lemploi-un-defi-pour-les-refugie-e-s/> (consulté en février 2022).
- Ligue des droits et libertés (LDL) (2018). *Capacitisme et handicap – discrimination systémique*. <https://liguedesdroits.ca/5193/> (consulté en février 2022).
- Lott, B. (2002). Cognitive and Behavioral Distancing from the Poor. *American Psychologist*, 57(2), 100-110. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.2.100> (consulté en février 2022).

- Lu, M. (2020). *11 Cognitive Biases that Influence Politics*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2020/08/11-cognitive-biases-that-influence-political-outcomes/> (consulté en février 2022).
- Macaluso, B., Larivière, V., Sugimoto, T. et Sugimoto, C. R. (2016). Is Science Built on the Shoulders of Women? A Study of Gender Differences in Contributorship, *Academic Medicine*, 91(8), 1136-1142.
- Machillot, D. (2012). Pour une anthropologie des stéréotypes : quelques propositions théoriques. *Horizontes Antropológicos*, 18, 73-101.
- MacNell, L., Driscoll, A. et Hunt, A. N. (2015). What's in a Name : Exposing Gender Bias in Student Ratings of Teaching, *Innovative Higher Education*, 40, 291-303.
- Madsen, S. R. et Andrade, M. (2018). Unconscious Gender Bias implication for Women's leadership Development, *Journal of Leadership Studies*, 12(1), 62-67.
- Mahajan, N., Martinez, M. A., Gutierrez, N. L., Diesendruck, G., Banaji, M. R. et Santos, L. R. (2011). The Evolution of Intergroup Bias : Perceptions and Attitudes in Rhesus Macaques. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100(3), 387-405.
- Malka, V. (2009). *Mesure de la discrimination envers l'apparence physique au sein d'orchestres symphoniques*. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal. <https://archipel.uqam.ca/2419/1/M11102.pdf> (consulté en février 2022).
- Masson, D. (2013). Femmes et handicap. *Recherches féministes*, 26(1), 111-129.
- Maynard, R. (2018). *NoirEs sous surveillance: Esclavage, répression, violence d'état au Canada*. Montréal, Mémoire d'encrier.
- Mestiri, S. (2021). *Élucider l'intersectionnalité: les raisons du féminisme noir*. VRIN: Problèmes et controverses.
- Mikana et Amnistie internationale (2021). *Tu n'as pas l'air Autochtone*. <https://amnistie.ca/sites/default/files/2020-09/livretautochtonefinal.pdf> (consulté en février 2022).
- Mikkelsen, H. H. (2017). Never too Late for Pleasure : Aging, Neoliberalism, and the Politics of potentiality in Denmark. *American Ethnologist*, 44(4), 646-656.
- Mollen-Dupuis, M. (2020). *Parole autochtone 163 : les aînés*. Radio-Canada. <https://ici.radio-canada.ca/info/videos/media-8189984/chronique-163-aines> (consulté en février 2022).
- Money, C. N. (2017). Do the Clothes Make the (Fat) Woman : The Good and Bad of the Plus-Sized Clothing Industry. *Siegel Institute Ethics Research Scholars*, 1(1), 1.
- Moreno Pestaña, J. L. (2015). Le marché préfère les minces, *La Vie des idées*, 4 février, <https://laviedesidees.fr/Le-marche-prefere-les-minces.html> (consulté en juin 2022).
- Moule, J. (2009). Understanding Unconscious Bias and Unintentional Racism, *Phi Delta Kappan*, 90(5), 320-326.
- Nalty, K. (2016). Strategies for Confronting Unconscious Biases, *The Colorado Lawyer*, 45(5), 45-52.

- Nier, J. A. (2005). How Dissociated Are Implicit and Explicit Racial Attitudes? A Bogus Pipeline Approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 8(1), 39-52.
- Noon, M. (2018). Pointless Diversity Training: Unconscious Bias, New Racism and Agency. *Work, Employment and Society*, 32(1), 198-209.
- Nosek, B. A., Greenwald, A. G. et Banaji, M. R. (2007). The Implicit Association Test at Age 7: A Methodological and Conceptual Review. Dans J. A. Bargh (dir.), *Social Psychology and the Unconscious: The Automaticity of Higher Mental Processes* (p. 265-292). New York, Psychology Press.
- Nugent, B. (2018). *Neurodiversité et intersectionnalité: l'urgence d'agir pour l'autodétermination des droits des autistes et la justice sociale!* https://www.researchgate.net/profile/Bianca-Nugent/publication/342392141_Neurodiversite_et_intersectionnalite_l'urgence_d'agir_pour_l'autodetermination_des_droits_des_autistes_et_la_justice_sociale/links/5ef206b0a6fdcc2404eaab12/Neurodiversite-et-intersectionnalite-lurgence-dagir-pour-lautodetermination-des-droits-des-autistes-et-la-justice-sociale.pdf (consulté en février 2022).
- Observatoire des inégalités (2020). Racisme systémique – *Le marché du travail au Québec*. <https://www.observatoiredesinegalites.com/fr/blogue/racisme-systemique---le-marche-du-travail-au-quebec> (consulté en février 2022).
- Office des personnes handicapées du Québec (2021). *Les femmes avec incapacité: un portrait statistique de leurs conditions de vie et de leur participation sociale*, Drummondville, Secrétariat général, communications et affaires juridiques, https://www.ophq.gouv.qc.ca/fileadmin/centre_documentaire/Enquetes/Internes/Femmes_incapacite_au_Quebec.pdf (consulté en février 2022).
- Office québécois de la langue française (2019). <https://www.oqlf.gouv.qc.ca/accueil.aspx>
- Office québécois de la langue française. (2019). *Grossophobie*. http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=26556956 (consulté en février 2022).
- Olson, M. A. et Fazio, R. H. (2004). Trait Inferences as a Function of Automatically Activated Racial Attitudes and Motivation to Control Prejudiced Reactions, *Basic and Applied Social Psychology*, 26(1), 1-11.
- Organisation mondiale de la santé (OMS) (2019). *L'âgeisme, un enjeu mondial*. <https://www.who.int/fr/news/item/18-03-2021-ageism-is-a-global-challenge-un> (consulté en février 2022).
- Otmani, R. (2021). Discrimination à l'embauche et sentiment de racisme: le cas des médecins algériens à Montréal. *Nouvelles pratiques sociales*, 31(2), 82-100.
- Paltrinieri, L. (2013). Quantifier la qualité: le « capital humain » entre économie, démographie et éducation, *Raisons politiques*, 4(52), 89-107.
- Pasche-Guignard, F. (2020). Les biais inconscients liés à la religion. *Nos biais inconscients en contexte d'équité, de diversité et d'inclusion à l'Université Laval*, Formation en ligne, Université Laval.
- Payne, B. K. (2006). Weapon Bias: Split-Second Decisions and Unintended Stereotyping. *Current Directions in Psychological Science*, 15(6), 287-291.

- Perry, S. Skinner, A. et Abaied, J. (2019). Bias Awareness Predicts Color Conscious Racial Socialization Methods among White Parents, *Social Issues*, 75(4), 1035-1056.
- Petty, R. E., Fazio, R. H. et Briñol, P. (2009). The New Implicit Measures: An Overview. Dans R. E. Petty, R. H. Fazio et P. Briñol (dir.), *Attitudes: Insights from the New Implicit Measures* (p. 3-18). New York, Psychology Press.
- Phelps, E. A., O'Connor, K. J., Cunningham, W. A., Funayama, E. S., Gatenby, J. C., Gore, J. C. et al. (2000). Performance on Indirect Measures of Race Evaluation Predicts Amygdala Activation. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 12(5), 729-738.
- Pierre, A. (2021). *Empreintes de résistance. Filiations et récits de femmes autochtones, noires et racisées*. Montréal, Les éditions du remue-ménage.
- Pierre, M. et Bosset, P. (2021). Racisme et discrimination systémiques dans le Québec contemporain : présentation du dossier. *Nouvelles pratiques sociales*, 31(2), 23-37.
- Plickert, G. et Sterling, J. (2017). Gender Still Matters: Effects of Workplace Discrimination on Employment Schedules of Young Professionals. *Laws*, 6(4), 28. <https://doi.org/10.3390/laws6040028> (consulté en février 2022).
- Pochic, S. (2018). Féminisme de marché et égalité élitiste ? Dans M. Maruani (dir.), *Je travaille, donc je suis. Perspectives féministes*. Paris, La Découverte, 42-52.
- Primon, J. et Simon, P. (2018). Mesurer le racisme ? L'apport des enquêtes quantitatives à la sociologie du racisme. *Sociologie et sociétés*, 50(2), 175-202.
- Quijano, A. (2014). Colonialidad del poder y clasificación social. *Colección Antologías*. CLACSO.
- Rachlinski, J. J., Johnson, S. L., Wistrich, A. J. et Guthrie, C. (2009). Does Unconscious Racial Bias Affect Trial Judges? *Notre Dame Law Review*, 84(3), 1195-1246.
- Radio-Canada (2015). *Le train Montréal-Mascouche inaccessible pour certains*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/706832/train-montreal-mascouche-inaccessible> (consulté en février 2022).
- Raccourcis (2021). *Guide pratique des biais cognitifs*, Université du Québec à Montréal, <https://www.shortcogs.com> (consulté le 10 août 2021).
- Rail, G. (2016). La violence de l'impératif du bien-être, Bio-autres, missions de sauvetage et justice sociale, *Staps*, 112, 17-31.
- Rainville, P. E. (2021). De l'égalité formelle à l'égalité réelle : l'approche systémique du racisme et les luttes pour les droits humains au Québec. *Nouvelles pratiques sociales*, 31(2), 228-240.
- Regroupement des centres d'amitié autochtones du Québec (RCAAQ) (2018). *Les Autochtones en milieu urbain et l'accès aux services publics. Portrait de la situation au Québec*, Wendake, RCAAQ. https://www.rcaaq.info/wp-content/uploads/2019/08/RCAAQ_Portrait_Montreal_FR.pdf (consulté en février 2022).
- Reskin, B. (2005). Unconsciousness Raising. *Regional Review*, 14(3), 32-37.

- Ricci, S. (2017). Contrer les violences sexuelles à l'université : un maillage de résistance. *Nouveaux Cahiers du socialisme*, (18), 178-183.
- Robert, C. et Toupin, L. (2018). *Travail invisible : portraits d'une lutte féministe inachevée*. Montréal, Éditions du Remue-ménage.
- Ross, H. J. (2020). *Everyday bias : Identifying and Navigating Unconscious Judgments in our Daily Lives*. Rowman & Littlefield.
- Roy-Malo, O. (2019). Des angoisses genrées ? Réflexions sur les inégalités du jeu universitaire. Dans I. Auclair, L. Suelves Ezquerro et D. Tanguay (dir.), *Violences genrées. Enjeux et résistances*. Québec, Presses de l'Université Laval, p. 55-78.
- RQCALACS (2016). «Annexe B : Liste des privilèges», dans *Boîte à outils : une approche intersectionnelle à la lutte aux violences sexuelles*. <http://www.rqcalacs.qc.ca/administration/ckeditor/ckfinder/userfiles/files/Boite%20a%20outils%20intersectionnalite/Annexe%20B%20Listes%20de%20privileges.pdf> (consulté en février 2022).
- Rudman, L. A. (2004). Social Justice in our Minds, Homes, and Society: The Nature, Causes, and Consequences of Implicit Bias. *Social Justice Research*, 17(2), 129-142.
- Rupp, D. E., Vodanovich, S. J. et Crede, M. (2006). Age Bias in the Workplace : The Impact of Ageism and Causal Attributions. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(6), 1337-1364.
- Saba, T. (2017). Les valeurs des générations au travail : les introuvables différences, *Gérontologie et société*, 39(153), 27-41.
- Saba, T. (2019). Gestion de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (GÉDI) : Remettre les pendules à l'heure. *Revue RH*, 22(3). <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/volume-22-no-3/gestion-diversite-equite-inclusion-gedi> (consulté en février 2022).
- Sanna, M. E. et Varikas, E. (2011). Genre, modernité et «colonialité» du pouvoir : penser ensemble des subalternités dissonantes. *Cahiers du genre*, (1), 5-15.
- Saunders, D. D. (2018). La langue des signes n'est pas une pantomime ! *Relations*, 797, 21-22.
- Savigny, H. (2014). Women, Know your Limits : Cultural Sexism in Academia. *Gender and Education*, 26(7), p. 794-809.
- Schultz, P. et Baker, J. (2017). Teaching Strategies to Increase Nursing Student Acceptance and Management of Unconscious Bias, *Journal of Nursing*, 56, 11.
- Sean Coulthard, G. (2018). *Peau rouge, masque blanc : contre la politique coloniale de la reconnaissance*. Montréal, LUX.
- Shahani-Denning, C. (2003). Physical Attractiveness Bias in Hiring : What Is Beautiful Is Good. https://www.hofstra.edu/pdf/orsp_shahani-denning_spring03.pdf (consulté en février 2022).
- Shimoni, S. (2018). «Third Age» under Neoliberalism : From Risky Subjects to Human Capital. *Journal of Aging Studies*, 47, 39-48.

- Shohat, E. (2010). «Notes sur le post-colonial», *Mouvements des idées et des luttes*, n° 51, 2007/3, revue en ligne, extraits publiés dans C. Verschuur (dir.), *Genre, postcolonialisme et diversité des mouvements de femmes*, *Cahiers genre et développement*, n° 7, Genève/Paris, L'Harmattan, 55-73.
- Son Hing, L. S. *et al.* (2011). The Merit of Meritocracy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101, 3.
- Statistique Canada (2019). *Enquête canadienne sur l'incapacité*. https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=3251 (consulté en février 2022).
- Stone, P. (2016). *Parcours de vie inspirants – aller au-delà du handicap*, BNP Paribas. <http://www.justdifferent.eu/> (consulté en février 2022).
- Stone, P. (2021). *Aller au-delà du handicap*. Conférence pour BNP Paribas dans le cadre de la semaine de l'inclusion.
- Strachan, R. Peixoto, A. Emembolu, I. et Restivo, M. T. (2018). Women in engineering: Addressing the gender gap, exploring trust and our unconscious bias, *Global Engineering Education Conference (EDUCON) 2018 IEEE*.
- Strings, S. (2019). *Fearing the Black Body: The Racial Origins of Fat Phobia*. New York, NYU Press.
- Sue, D.W. (2010). *Microaggressions in Everyday Life: Race, Gender, and Sexual Orientation*. Hoboken, Wiley.
- Sung, K.-T. (2001). Elder Respect: Exploration of Ideals and Forms in East Asia. *Journal of Aging Studies*, 15(1), 13-6.
- Tajfel, H., Sheikh, A. A. et Gardner, R. C. (1964). Content of Stereotypes and the Inference of Similarity between Members of Stereotyped Groups. *Acta Psychologica*, 22(3), 191-201.
- Tarpley, M. (2020). *Invisible Women: Exposing Data Bias in a World Designed for Men: A Book for All. By Caroline Criado Perez*. New York, Abrams Press.
- Thompson, A. (1997). For: Anti-racist Education. *Curriculum Inquiry*, 27(1), 7-44.
- Towles-Schwen, T. (2003). Choosing Social Situations: The Relation Between Automatically Activated Racial Attitudes and Anticipated Comfort Interacting with African Americans. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(2), 170-182.
- Trépanier, M. et Aka, K. G. (2017). L'analyse des réseaux dans les activités d'innovation des PME: le rôle oublié de l'homophilie. *Revue internationale PME*, 30(2), 33-59. <https://doi.org/10.7202/1040455ar> (consulté en février 2022).
- Trudel, P. (2016). Du colonialisme à la décolonisation. *Ligue des droits et libertés*. <https://liguedesdroits.ca/du-colonialisme-a-la-decolonisation/> (consulté en février 2022).
- Université Laval (2021). *L'équité, la diversité et l'inclusion à l'Université Laval*, <https://www.ulaval.ca/equite-diversite-inclusion> (consulté en février 2022).
- Université McMaster (2019). *Combattre l'âgisme en milieu de travail*, <https://www.mcmastervieillissementoptimal.org/blog/detail/blog/2019/05/08/combattre-l-%C3%A2gisme-en-milieu-de-travail> (consulté en février 2022).

- Van Amsterdam, N. (2013). Big Fat Inequalities, Thin Privilege : An Intersectional Perspective on «Body Size». *European Journal of Women's Studies*, 20(2), 155-169. <https://doi.org/10.1177/1350506812456461> (consulté en février 2022).
- Vergès, F. (2019). *Un féminisme décolonial*. Paris, La Fabrique éditions.
- Verschuur, C. et Destremau, B. (2012). Féminismes décoloniaux, genre et développement : histoire et récits des mouvements de femmes et des féminismes aux Suds. *Revue Tiers Monde*, 1(1), 7-18. <https://doi.org/10.3917/rtn.209.0007> (consulté en février 2022).
- Widdows, H. (2018). *Perfect Me: Beauty as an Ethical Ideal*. Princeton et Oxford, Princeton University Press.
- Witteman, H. O., Hendricks, M., Straus, S. et Tannenbaum, C. (2019). Gender Bias in CIHR Foundation Grant Awarding, *The Lancet*, 7 décembre.
- Wright, D. R. (1985). In Black and White : Racist Bias in Textbooks. *Geographical Education*, 5(1), 13-17.

Partie 2

Comportements inclusifs dans les organisations

SOPHIE BRIÈRE, BIBIANA PULIDO, BENOIT SAVARD

Bien que certaines études réalisées dans les années 1990 considèrent les biais comme profondément ancrés, inéluctables, inflexibles et automatiquement déclenchés (Bargh, 1997 ; 1999 ; Devine, 1989), d'autres ont soutenu par la suite que les personnes peuvent prendre conscience de leurs biais (Blair, 2002 ; Kawakami *et al.*, 2000). Ces études soutiennent que les biais seraient en fait plus malléables que nous puissions le penser et que ceux-ci peuvent être modérés par des événements contextuels, compte tenu des motivations d'une personne à maintenir une image de soi positive. Sur cette base, il a été montré que le réflexe automatique des biais pourrait être contrôlable et que cette prise de conscience de ses biais inconscients peut porter à l'adoption de comportements inclusifs.

Cette deuxième partie vise dans ce contexte à présenter différents comportements inclusifs et outils d'observation et de réflexion en cohérence avec la typologie sur les biais inconscients présentée dans la partie 1. Ainsi, trois types de comportements sont présentés dans cette partie, soient ceux liés à la personne, aux groupes d'appartenance et aux groupes historiquement marginalisés. Cette partie vise également à proposer, à partir d'éléments issus de la théorie sur les changements de comportements et celle portant sur l'inclusion, des pistes d'action pour amorcer le développement de comportements inclusifs.

COMPORTEMENTS INCLUSIFS LIÉS AUX PERSONNES

Le premier type de comportements inclusifs est lié à la personne. En fonction des biais liés à la personne présentés dans la figure 1 de la partie 1 (système de croyances, angles morts, premières impressions, intuition, stéréotypes et attraction physique), trois types de comportements inclusifs sont proposés.

Remettre en question ses premières impressions et prendre conscience de ses jugements et stéréotypes

Le premier comportement vise à remettre en question ses premières impressions et à prendre conscience de ses jugements. La littérature sur la prise en compte des biais individuels souligne l'importance de régulièrement prendre conscience de ses préjugés, de faire preuve de vigilance sur ses hypothèses et ses premières impressions et de réfléchir aux raisons des décisions que l'on prend sur cette base (Nalty, 2016, Poppenhaeger, 2019; Girod *et al.*, 2016). Tel que le mentionne Nalty (2016), il faut être conscient ou consciente des jugements instantanés et des conclusions immédiates que nous pouvons avoir sur une personne, appartenant par exemple à un groupe historiquement marginalisé, lorsque nous prenons une décision. Il importe en quelque sorte de reconditionner son cerveau pour surmonter les préjugés et de changer les associations sous-jacentes qui forment ces préjugés (Nalty, 2016). Cette pleine conscience peut permettre de rompre le lien entre l'expérience passée et les réponses impulsives, ce qui peut réduire les biais inconscients.

Cette prise de conscience n'est pas facile à faire, mais certains travaux réalisés sur le sujet peuvent être inspirants à cet égard, puisqu'ils sont fondés sur des études portant sur les processus qui conduisent à une réduction des préjugés chez les personnes dans un contexte de diversité dans les organisations (Hayles, 2014; Thiederman, 2008; Nalty, 2016; Poppenhaeger, 2019; Fassiotto et Girod, 2020; Choudhury, 2019). Celles-ci suggèrent d'effectuer des exercices d'introspection, de pleine conscience et de méditation, lesquels représentent une technique non clinique relativement sûre pour aider les individus à mieux comprendre leurs préjugés ou à être attentifs à des préjugés. Des effets significatifs ont en effet été démontrés pour ces exercices visant à éviter les pensées indésirables (Winerman, 2011), réduire l'anxiété par rapport

aux personnes perçues comme différentes de nous (Price, 2011), se concentrer davantage sur les autres et moins sur soi-même (Azar, 2010) et pour améliorer les interactions interpersonnelles et la flexibilité de nos réponses moins biaisées (Davis et Hayes, 2012). Cette capacité de s'observer et de discuter avec soi-même amène à faire attention à ses pensées, ses hypothèses et ses comportements et à reconnaître, disséquer et modifier les réponses automatiques pour briser les associations sous-jacentes (Nalty, 2016). Cela favorise la responsabilisation et peut aider à rendre les attitudes inconscientes plus visibles.

De façon concrète, différentes études (Ferdman, 2014 ; Gallegos, 2014 ; Johnson-Bailey et Cervero, 2004 ; Pittinsky, 2005 ; Nalty, 2016 ; Hayles, 2014) proposent un ensemble d'éléments qui peuvent aider à remettre en question ses premières impressions et prendre conscience de ses jugements instantanés. Par exemple, il faut essayer de ne pas porter de jugements et se demander continuellement si vous portez un jugement de valeur sur les autres, plutôt que de reconnaître que les autres pourraient simplement faire les choses différemment de vous. Lorsque vous jugez les valeurs et les normes culturelles des autres, il est important d'éviter d'utiliser uniquement ses « critères » qui sont souvent façonnés en fonction de sa propre culture et de ses propres expériences. La tendance est forte de rejeter ou d'évaluer négativement ce qui nous est inconnu ou différent de nous. Pour ce faire, il peut être utile de demander aux personnes en qui nous avons confiance de nous donner leurs commentaires sur des préjugés potentiels dont on n'a peut-être pas conscience afin de vérifier ses processus de pensée.

Il est aussi intéressant de noter les surprises que l'on a, car celles-ci représentent des fenêtres sur notre inconscient. Nalty (2016) donne l'exemple que lorsque vous dépassez une voiture lente qui gêne la circulation, vous attendez-vous à voir un conducteur très âgé derrière le volant ? Quand vous voyez que le conducteur est en fait plus jeune, cela vous surprend-il ? Vous pouvez vraiment croire que vous n'êtes pas consciemment biaisé ou biaisée contre les personnes âgées, vous avez par réflexe présumé que le conducteur le plus lent était âgé. Un autre exercice suggéré par cette autrice est de s'opposer à notre propre système de pensée stéréotypé. Cette technique peut sembler étrange, mais il a été démontré qu'elle a un effet durable, car elle consiste à penser à un stéréotype et à dire le mot « non », et par la suite à penser à un contre-stéréotype et à dire « oui ». Les personnes qui pratiquent cet exercice réussissent mieux à long terme à interrompre leurs biais inconscients

par rapport à ce stéréotype. Il est aussi pertinent de provoquer des occasions de questionnement en participant à une activité qui pourrait déclencher des stéréotypes, par exemple participer à un comité de sélection avec des personnes candidates issues de la diversité et de noter de quelle façon il est possible de changer ses attitudes dans ce contexte.

Pour réduire nos biais inconscients, il est également possible de limiter son exposition aux images stéréotypées ; par exemple, vous pouvez changer de chaîne si l'émission télévisée ou la chanson écoutée comporte des stéréotypes (Nalty, 2016). À l'inverse, il peut être utile de s'exposer délibérément à des modèles et à des images contre-stéréotypés. Par exemple, s'il vous est plus facile de considérer les entrepreneurs comme des hommes, vous pouvez étudier les femmes entrepreneures ou issues de la diversité pour alimenter votre inconscient afin de faire le lien entre entrepreneur, femmes et personnes issues de la diversité.

Il a été démontré par Banaji, une des personnes qui a inventé l'Implicite Association Test (IAT) de Harvard, que la simple visualisation de photos de gestionnaires femmes permet de réduire les biais inconscients. Cette personne, qui a elle-même reconnu qu'elle avait des préjugés sexistes, a mis sur son ordinateur des photographies contre-stéréotypées pour pallier ces biais, dont une représentant une ouvrière de la construction nourrissant son bébé pendant une pause de travail. D'autres exemples d'images contre-stéréotypées sont possibles tels que des infirmiers, des femmes pilotes de ligne, des athlètes handicapées, etc. (Nalty, 2016).

Reconnaître ses erreurs et accepter la critique provenant de différents points de vue

Il a été également démontré qu'une des façons de pallier les biais inconscients liés à l'individu est sa capacité à reconnaître ses erreurs, à accepter la critique et à s'adapter aux différents points de vue. Cela est également lié à sa capacité à faire preuve d'humilité¹. Admettre ses erreurs, apprendre des critiques et des différents points de vue autres que ceux de notre groupe d'appartenance permettent de surmonter ses propres limites en misant fortement sur les différentes contributions des membres d'une équipe pour déterminer comment faire mieux. Il n'est pas facile de voir ses idées et ses hypothèses contestées, mais il est

1. Catalyst, <<https://www.catalyst.org/research/quiz-are-you-an-inclusive-leader>>.

possible de voir ces remises en question comme des moments significatifs qui peuvent conduire à des changements et à l'apprentissage de nouvelles connaissances (Gallegos, 2014 ; Keleher *et al.*, 2010 ; Gardner *et al.*, 2012 ; Ruderman et Chrobot-Mason, 2010). Cela amène à prendre la responsabilité de ses propres apprentissages et actions, et à partager le mérite des réussites à travers tous les membres de notre équipe (Heifetz *et al.*, 2009).



Un exercice utile en ce sens est l'auto-observation et la consignation par écrit dans un contexte professionnel ou social de nos comportements et réactions relativement à la critique et aux différents points de vue contraires aux nôtres (prise de parole, interruption de la parole des autres, attitude physique verbale et non verbale, vocabulaire employé, sous-entendus, émotions, dynamiques d'alliances créées entre les personnes, etc.). Encore ici, il est utile d'avoir des personnes de confiance autour de nous, particulièrement issues des groupes historiquement marginalisés, pour obtenir de la rétroaction sur cette capacité à reconnaître nos erreurs et à accepter la critique provenant de points de vue diversifiés (Gallegos, 2014).

Reconnaître ses privilèges et transformer sa praxis à travers diverses expériences

Dans le contexte des biais inconscients liés à la personne, un comportement inclusif consiste à reconnaître ses privilèges dans différentes situations. En explorant le parcours de gestionnaires blancs (11) ayant été identifiés comme inclusifs dans un établissement à prédominance blanche reconnu à l'échelle nationale pour son travail sur la diversité, Latino (2010), dans sa thèse, propose une transformation des comportements. Le modèle développé présente comment la reconnaissance ou non de ses privilèges d'être blanc ou

blanche amène une croissance personnelle et une transformation des expériences de vie.

Le cadre proposé comprend des transitions à travers quatre phases de développement. La première et la deuxième phase sont des phases durant lesquelles les personnes justifient leurs privilèges ou encore ignorent leurs privilèges, alors que la troisième phase amène les personnes à réfléchir sur la façon de déconstruire ses privilèges. La quatrième permet réellement de vivre l'inclusion, puisque les personnes parviennent à démanteler leurs privilèges dans son milieu. Il a été souligné qu'au cours de la première phase, il y avait une croyance que tout le monde avait les mêmes expériences ainsi que les mêmes possibilités. Pourtant, en partageant leur contexte et leur histoire de vie, les personnes ont mis de l'avant les messages de normalisation avec lesquels ils ont été socialisés en référence avec leur identité personnelle. La liste des énoncés présentés précédemment dans les biais racistes est à cet effet un exercice pertinent qui permet de prendre connaissance de ses privilèges et de transformer sa praxis (Peggy McIntosh, 1988, dans RQCALACS [2016]).

COMPORTEMENTS INCLUSIFS LIÉS AUX GROUPES D'APPARTENANCE

Le deuxième type de comportements inclusifs est lié au groupe d'appartenance. En fonction des biais liés au groupe d'appartenance présentés dans la figure 1 de la partie 1 (idées et personnes similaires, complaisance/compensatoire, tendance centrale/contraste, universalité, illusion de transparence/compréhension, effet d'attente, confirmation, prestige), quatre types de comportements inclusifs sont proposés.

Prendre des décisions non seulement sur la base de critères de notre groupe

Comme les biais liés aux groupes d'appartenance montrent la tendance à agir selon les idées et le statut des personnes de notre groupe, un comportement inclusif à développer est celui de douter de son objectivité et de prendre des décisions sur une base plus large que les critères de notre groupe. Selon Nalty (2016), cela nous amène à douter

de notre objectivité, de chercher des indices de partialité envers les personnes qui ne sont pas de notre groupe et de prendre le temps de revoir nos décisions de manière à ne pas affecter, voire discriminer les membres des autres groupes.

Il est même proposé de faire une pause avant de prendre des décisions pour mieux réfléchir aux conséquences de nos décisions. Nalty (2016) soutient que le stress, la fatigue, la surcharge cognitive et le manque de temps amènent les personnes à revenir à leurs biais inconscients et à prendre des décisions en fonction de leur groupe seulement.

Selon Winters (2014), il est utile de se poser les questions suivantes pour alimenter notre réflexion dans la prise de décision et les comportements en groupe :

- Quand il est temps de former une équipe, est-ce que j'ai tendance à sélectionner les mêmes personnes tout le temps ?
- Lorsque je suis en réunion, mon langage corporel envoie-t-il des ondes positives à certaines personnes de mon groupe et des ondes neutres ou négatives à des personnes d'autres groupes ?
- Suis-je également à l'aise pour communiquer avec tous les membres dans mon groupe ou est-ce que je me comporte différemment avec les membres des autres groupes ?
- Est-ce que j'ai des relations différentes avec les membres de mon équipe ? Est-il évident que je suis plus proche et que j'ai des relations plus positives avec certains plutôt qu'avec d'autres ?
- Dans ma prise de décision, ma tendance à minimiser les différences envoie-t-elle un micro-message que je trouve que l'unicité ou l'individualité des autres est sans importance ?
- Est-ce que cela conduit à la dévalorisation de l'individu et finalement à un engagement plus faible de cet individu ?
- Est-ce que je comprends les différences culturelles liées aux styles de communication et comment certains gestes, mots ou langage corporel peuvent avoir des significations différentes pour différents groupes ?
- Est-ce que je respecte des propos différents émis par les membres de mon équipe ou est-ce que j'envoie des micro-messages que j'attends une conformité liée à mon groupe d'appartenance ?

- Lorsque j'interagis avec des personnes différentes de mon groupe d'appartenance, suis-je mal à l'aise ou est-ce que je sais quoi dire ?
- Suis-je conscient ou consciente de la dynamique de groupe parmi les membres de l'équipe ? Quelle est la dynamique du pouvoir ? Où se concentre le leadership, à la fois formel et informel ? Qui semble être inclus ou incluse / exclu ou exclue ? Pourquoi ?
- Est-ce que je cherche les signes qui peuvent indiquer qu'il y a un décalage entre les mots, l'intention et l'exécution ?
- Lorsque je prends des décisions, est-ce que cela fonctionne pour la plupart des personnes ou est-ce que je fais des hypothèses basées uniquement sur ma propre vision du monde, mon groupe d'appartenance, mon cadre culturel ?

Miser sur sa capacité d'écoute et donner la parole aux points de vue multiples

Les biais liés aux groupes d'appartenance montrent l'importance de l'écoute afin de davantage tenir compte des points de vue multiples qui se situent souvent hors de son ou de ses groupes d'appartenance (Ferdman, 2014 ; Winters, 2014). Le fait par exemple de mettre en place des mécanismes dans les rencontres d'équipes qui permettent à toutes les personnes de s'exprimer est un comportement inclusif qui permet de lutter contre ces biais. Une pratique intéressante dans ce contexte est de faire circuler l'ordre du jour et les questions clés avant la réunion et de demander à toutes les personnes qui participent de se préparer à réagir et à contribuer aux différents éléments abordés lors de la réunion (Deloitte et Victorian Equal Opportunity & Human Rights Commission, 2013).

Ces pratiques interpersonnelles exigent aussi une capacité à non seulement écouter, mais aussi à s'engager avec une autre personne qui a une vision différente de la sienne (Wasserman, 2014 ; Winters, 2014 ; Ferdman, 2014 ; Gallegos, 2014). Selon ces études, il ne faut pas hésiter à découvrir d'autres points de vue, styles de travail, hypothèses et besoins, et à encourager les collègues à faire de même. Il faut être à l'aise de poser des questions sur la terminologie utilisée par les personnes, les prononciations, etc., et de demander des éclaircissements

sur les propos des personnes pour assurer une compréhension commune.

Lorsque l'on échange avec des personnes qui parlent plus couramment une autre langue que la nôtre, il est pertinent de parler clairement et de s'assurer qu'il y a une compréhension partagée. Il est donc utile ici d'accepter différents styles de communication et processus de travail. Le partage d'information peut être crucial pour l'efficacité de l'équipe, car l'absence d'un tel partage peut entraîner une sous-utilisation des ressources en présence. La façon selon laquelle une personne est disposée à prendre la parole dans une équipe est positivement liée à sa satisfaction du groupe. La diversité du groupe s'avère plus efficace lorsque les membres du groupe partagent des idées et offrent différentes perspectives sur la manière de parvenir à une solution. Le partage d'informations permet également aux individus d'accéder aux ressources nécessaires pour atteindre les résultats escomptés et augmenter le sentiment d'inclusion. Différentes formes de partage peuvent être utilisées pour engager les gens, dont les médias sociaux (Hales *et al.*, 2014).

Laisser les personnes décider pour elles-mêmes

Les biais liés aux groupes d'appartenance, particulièrement le biais d'universalité, le biais d'illusion de transparence et le biais de confirmation, ont montré qu'ils peuvent conduire les individus à surestimer leur compréhension des réalités des personnes qui les entourent et ainsi prendre des décisions à leur place, pensant savoir ce qui est bon pour elles. Le fait de développer le réflexe de consulter les personnes sur les décisions qui les concernent représente donc un comportement inclusif.



Par exemple, une manifestation courante de ce type de comportement est celle de ne pas décider, pour une femme qui vient d'avoir un enfant, si on lui confie ou non un dossier important. Il importe ici de la consulter afin de savoir ce qu'elle souhaite faire en fonction de sa propre réalité. Hayles (2014) souligne que ce type comportement peut faciliter plus largement tout ce qui concerne la conciliation travail-famille, sachant que plusieurs études montrent que la réduction des conflits liés à l'harmonisation de la vie personnelle et professionnelle est très bénéfique sur la santé psychologique et la satisfaction au travail des personnes.

Reconnaître et valoriser le travail accompli par différentes personnes sur la base de leurs compétences et de critères de performance renouvelés

Enfin, il est important comme comportement inclusif de changer les cadres de référence et de reconnaître et de valoriser le travail accompli par des personnes différentes de nos groupes d'appartenance sur la base de leurs compétences et de critères de performance renouvelés. Il a été présenté dans la partie portant sur les biais inconscients que le mérite et le succès sont souvent définis différemment pour les hommes et les femmes au sein d'une même discipline. Cette réflexion plus approfondie sur les critères caractérisant la performance, la productivité et la réussite est nécessaire dans différents milieux, car ces critères contribuent à la reproduction des rapports de pouvoir et des pratiques discriminantes (Auclair et St-Georges, 2021).

Par exemple, une recherche réalisée dans des milieux traditionnellement masculins (Brière, 2019) a montré l'importance de revoir dans les cabinets juridiques et le milieu de la finance les critères de performance basés uniquement sur les heures facturables, afin de tenir compte dans l'appréciation du travail d'une personne d'une diversité de contributions tout aussi utiles à l'organisation telles que le travail en équipe, le mentorat, la publication d'articles de transfert, la supervision de stagiaires, la préparation et l'animation de conférences, etc. Cette reconnaissance d'autres critères que les heures facturables faciliterait également la promotion d'une diversité de personnes à des postes de décision (Laflamme, Brière et Pellerin, 2020).

COMPORTEMENTS INCLUSIFS LIÉS AUX SYSTÈMES D'OPPRESSION ET DE PRIVILÈGES

Le troisième type de comportements inclusifs est lié aux groupes historiquement marginalisés. En fonction des biais liés aux systèmes d'oppression et de privilèges présentés dans la figure 1 (sexistes, cisgenres, hétéronormatifs, grossophobes, classistes, racistes, capacitistes, colonialistes, âgistes), cinq types de comportements inclusifs sont proposés.

Apprendre la réalité des différents groupes

Afin de lutter contre les biais inconscients liés aux groupes historiquement marginalisés, l'importance de mieux connaître et d'apprendre la réalité des différents groupes n'est plus à démontrer (Ferdman, 2104; Hayles, 2014), car cela permet de lutter contre les préjugés de manière mesurable et de s'ouvrir à de nouvelles façons de percevoir les autres et de penser. Pour réduire les préjugés, ces études soulignent aussi l'importance de minimiser les différences de statuts, de parler d'objectifs partagés par tout le monde et de démontrer la valeur de la coopération.

Les connaissances développées en gestion interculturelle dans un contexte d'inclusion (Bennett, 2014) indiquent que pour développer la sensibilité interculturelle, il est pertinent de commencer par les différences les plus confortables, et d'aller jusqu'aux moins confortables. Il est également utile de trouver des points communs avec des collègues issus de groupes différents de nous-même, car cela permet de nous comporter différemment et de réduire nos biais inconscients à leur égard (Nalty, 2016). Au fur et à mesure que les différences deviennent plus difficiles, les échanges entre les personnes des groupes deviennent essentiels. Cet apprentissage peut se faire dans le milieu professionnel en travaillant avec des personnes issues des différents groupes, ou encore lors des relations personnelles en dehors du travail, dans son réseau personnel.

Ces nouvelles expériences et relations permettent de sortir de sa zone de confort et de se sentir plus à l'aise avec des personnes différentes (Nalty, 2016). Ces expériences favorisent également la diminution des stéréotypes et des préjugés. Cet apprentissage peut, par exemple, se faire dans l'accompagnement de nouveaux collègues différents de

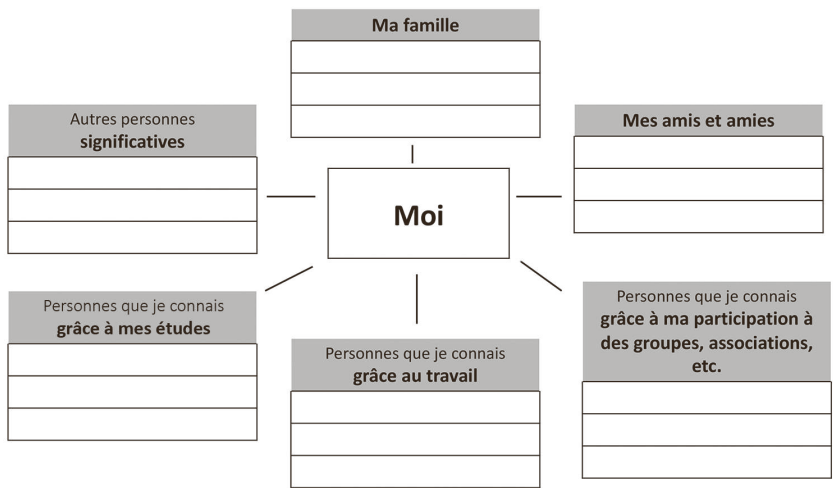
soi-même dans une ou plusieurs dimensions (genre, race, âge, religion, statut parental, etc.). Cela peut se faire aussi par des expériences et des immersions dans différents milieux, par exemple dans des situations culturelles et sociales où nous sommes en minorité ou obligés de voir ou de faire les choses différemment.

Un exemple pour permettre d'illustrer ce processus d'adoption de comportements inclusifs est celui réalisé par le service de police de Longueuil avec son projet Immersion qui vise, par une immersion de cinq semaines du personnel policier au sein de familles et de groupes historiquement marginalisés, à diminuer les préjugés des policiers et policières envers ces groupes et à modifier leurs comportements par rapport à eux lors d'interventions. Ces changements ont été instaurés par le chef du service de police et étaient accompagnés par l'implantation de nouvelles pratiques organisationnelles (Touzin, 2021). Selon Nalty (2016), plus nous sortons de notre zone de confort, plus il est possible d'en apprendre, de développer de l'empathie, de changer nos perspectives et de voir les gens comme des individus uniques plutôt que les regrouper et d'appliquer des stéréotypes associés à des groupes.

Dans cette perspective, une analyse plus poussée de nos réseaux indique souvent un réseau et un capital social plutôt homogènes. Le capital social réfère aux relations personnelles et professionnelles d'une personne. Dans le cadre de sa thèse, Gauthier (2016) démontre d'ailleurs que le manque de réseaux sociaux considérés comme utiles pour la carrière constitue l'un des freins majeurs à l'intégration professionnelle des immigrantes hautement scolarisées et nouvellement arrivées à Québec.

La réalisation d'un simple exercice tel que celui présenté dans la figure 2 permet de dégager des constats sur le capital social et d'amorcer des changements quant à la connaissance et à l'inclusion de différents groupes dans notre réseau tant professionnel que personnel (Auclair et St-Georges, 2021). La première étape est, pour chaque catégorie, d'inscrire le nom de deux à trois personnes avec qui vous êtes en contact régulièrement. Vous pouvez utiliser une autre couleur pour inscrire le nom des personnes avec lesquelles vous êtes en contact périodiquement, ou que vous pouvez contacter facilement si vous le souhaitez.

FIGURE 2 – Analyse de nos réseaux: première étape



La deuxième étape est d’établir les caractéristiques de votre réseau. Pour chaque personne listée, indiquez à l’aide du tableau 1 si cette dernière est identique ou différente à vous selon la catégorie. Commencez par les cinq personnes les plus importantes pour vous.

TABLEAU 1 – Analyse de nos réseaux: deuxième étape

Nom	Sexe/genre		Appartenance ethnique		Catégorie socioéconomique		Incapacité		Autre catégorie	
	Identique	Différent	Identique	Différent	Identique	Différent	Identique	Différent		
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		

La dernière étape est de se poser quelques questions pour vous guider dans l’autoanalyse de vos réponses :

- Votre réseau est-il davantage constitué de personnes semblables ou différentes de vous ?
- Votre réseau est-il davantage développé dans certains segments de la carte ? Pourquoi ?
- Est-ce que les cinq personnes que vous estimez les plus importantes pour vous ont des caractéristiques en commun ?

- Quels segments de votre réseau utilisez-vous le plus ou le moins sur le plan professionnel? Pourquoi?
- Quels segments de votre réseau sous-utilisez-vous sur le plan professionnel? Pourquoi?
- Quelles sont les implications des constats que vous faites au sujet de vos réseaux?
- Votre réseau reflète-t-il la persistance d'inégalités sociales ou économiques dans la société?

Prendre conscience des micro-agressions et les éliminer

Un autre comportement inclusif à adopter est de prendre conscience des micro-agressions et de les éliminer de nos comportements. Bien les micro-agressions soient devenues un concept d'intérêt depuis quelques années, celui-ci n'est pas nouveau. Développées dans les années 1970, les micro-agressions dénotent une forme subtile de biais et de discrimination telle que des affronts, des insultes perçues et des gestes inappropriés (Nair, Good et Murrell, 2019). Les micro-agressions sont plus précisément définies comme des mots offensants qui semblent banals au quotidien et des comportements indignes intentionnels ou non qui communiquent des insultes à une personne ou à un groupe ciblé (Sue, 2008 ; 2007).

Initialement appliqué aux personnes racisées, le concept de *micro-agression* est utilisé pour d'autres groupes marginalisés, par exemple avec les femmes et l'utilisation d'un langage sexiste. Les micro-agressions se traduisent souvent par une accumulation de paroles ou de gestes qui amènent des personnes issues de différents groupes à se questionner sur leur inclusion dans l'organisation (Sue, 2008 ; 2007). Par exemple, cela peut se traduire par le fait de prononcer avec une certaine ironie des noms issus de cultures différentes de la nôtre, mettre dans un environnement de travail uniquement des photos d'un groupe dominant, ne pas offrir de toilettes non genrées, faire des blagues sexistes lors d'une réunion et se surprendre des réalisations d'une personne en situation de handicap.

Les micro-agressions peuvent être beaucoup plus préjudiciables aux groupes historiquement marginalisés car elles sont souvent invisibles, subtiles et passent sous le radar des personnes, même pour celles qui commettent ces micro-agressions (Sue, 2010). Bien que la recherche sur les micro-agressions soit récente, il importe de comprendre la nature

et les formes de micro-agressions afin de pouvoir mieux prendre conscience de leurs subtilités et de les éliminer (Holmes, 2010). Il importe aussi de considérer les micro-agressions vécues par les personnes de façon intersectionnelle lorsqu'elles souscrivent à plus d'une forme d'oppression (Nair, Good et Murrell, 2019).

L'étude de Nair, Good et Murrell (2019) a aussi illustré la façon dont les micro-agressions doivent être considérées de façon répétitive dans le contexte et les expériences vécues, par exemple des questions ou des commentaires sur les cheveux des personnes noires, les attentes en matière de conciliation travail-famille à l'égard des femmes ou certains stéréotypes sur les personnes de la diversité sexuelle et de genre. Les micro-agressions sont également dirigées sur les personnes qui pratiquent une religion, comme ce fut le cas pour les personnes musulmanes après les attentats du 11 septembre aux États-Unis. (Nadal *et al.*, 2012; Husain et Howard, 2017). Des recherches ont également été réalisées pour documenter l'effet négatif des micro-agressions sur des groupes particuliers tels que des étudiants et étudiantes autochtones au Canada (Clark *et al.*, 2014), des étudiants et étudiantes en situation de handicap (Lett *et al.*, 2020) et les personnes racisées (Williams, 2020). Dans cette étude, les micro-agressions vécues par les femmes noires dans le milieu universitaire ont été montrées, lesquelles sont souvent invisibilisées et réduites au silence.

Les micro-agressions liées au genre peuvent même devenir une forme de harcèlement et de violence à caractère sexuel si rien n'est fait pour arrêter les micro-agressions (Sterzing et Gartner, 2017; Leung, 2017). Les micro-agressions et les comportements verbaux ou non verbaux s'inscrivent dans un continuum de violences qui sont souvent banalisées dans les organisations, mais dont les répercussions sur les victimes issues des groupes historiquement marginalisés, surtout les femmes et les personnes de la diversité sexuelle et de genre, sont bien documentées (Auclair *et al.*, 2021; Sterzing *et al.*, 2017). Il est important de souligner que les effets néfastes des micro-agressions fréquemment répétées et apparemment inoffensives peuvent avoir un effet additif et se traduire par un effet d'exclusion des personnes dans les organisations. Les travaux de Nair, Good et Murrell (2019) soulèvent le fait que si «l'invisibilité» peut conduire à l'exclusion, la «visibilité» peut aussi être problématique pour les personnes qui les dénoncent, qu'elles soient au sein d'un groupe marginalisé ou non (Auclair *et al.*, 2020).

Communiquer de façon inclusive

Un comportement inclusif important envers les groupes historiquement marginalisés est d'adopter une communication inclusive. La communication et l'écriture inclusive permettent d'éviter l'invisibilisation de toutes les personnes ne s'identifiant pas au genre qui domine la langue française, soit le masculin (FEMUL, 2020). La communication inclusive amène les enjeux d'inégalités sur le plan de la langue utilisée et est donc un enjeu collectif qui concerne toutes les personnes dans les organisations.

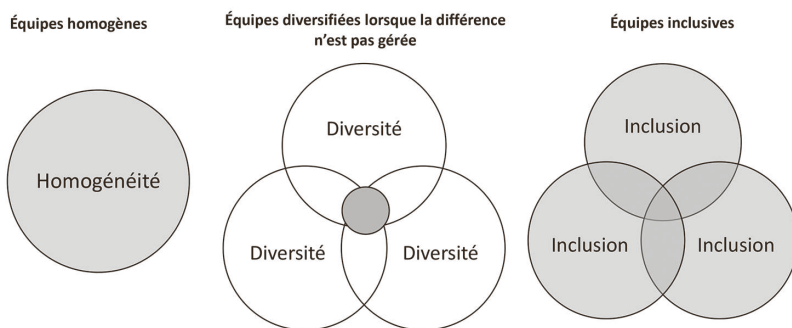
L'écriture inclusive vise par exemple à féminiser les titres de métiers et des fonctions, et à éviter l'utilisation de mots universels, comme le mot *homme* pour parler des droits humains. Elle remet ainsi en question la règle grammaticale du masculin l'emporte et suggère d'utiliser une extension, un doublet ou un terme épïcène dans nos communications (FEMUL, 2020 ; Lessard et Zaccour, 2017). Par exemple, le doublet permet l'utilisation conjointe des termes féminins et masculins, comme les administrateurs et les administratrices. Une formulation neutre permet d'utiliser un terme qui s'adresse aussi bien aux femmes qu'aux hommes, notamment la direction, le personnel, les gestionnaires, etc. (CDEC, 2020). Il existe plusieurs guides pour nous aider à ce sujet (voir par exemple FEMUL 2020 ; CDEC, 2020).

Contrairement à ce que nous pouvons penser, l'écriture inclusive n'alourdit pas les communications et elle n'est pas si compliquée : « Prêter davantage attention à la manière dont nous écrivons ne signifie pas de transformer tout de celle-ci. Il est aussi nécessaire de nous laisser le temps d'expérimenter cette nouvelle forme de rédaction » (Lessard et Zaccour, 2017, p. 25, dans FEMUL, 2020). Au-delà de l'équilibre femmes-hommes dans les textes, l'écriture inclusive amène à développer nos communications pour les personnes non binaires. L'utilisation de ces nouveaux termes est récente, mais mérite notre attention (CDEC, 2020). Selon ce guide, le recours à des néologismes épïcènes est approprié tels que *iel* (il et elle) *fræur* (frère et sœur) et *heureuxe* (heureux et heureuse).

Inclure les membres des différents groupes dans nos équipes et nos processus de prise de décision, et gérer les conflits de manière collaborative

Une autre façon de lutter contre les biais liés aux groupes historiquement marginalisés est d'inclure les membres des différents groupes dans nos équipes et nos processus de prise de décision, et de gérer les conflits de manière collaborative. Tel qu'il est illustré dans la figure 3, Frei et Morris (2020) mettent en évidence le fait que, pour aller chercher toute la valeur ajoutée de la diversité dans une équipe, il ne faut pas travailler sur le plus petit dénominateur commun, mais bien permettre à tout le monde d'être soi-même et, par conséquent, d'apporter quelque chose de nouveau dans des équipes dites inclusives.

FIGURE 3 – Équipes inclusives



Source : Adaptation de Frei et Morris, 2020

Pour favoriser l'inclusion, il est également important de partager ouvertement les informations, de favoriser une prise de décision transparente et de gérer le conflit de manière constructive (Ferdman 2014 ; Winters, 2014). Plusieurs études montrent que de comprendre les divers points de vue des différents groupes favorise le développement d'une approche de résolution de problèmes collaborative (« gagnant-gagnant ») (Blake-Beard, 2009 ; Homan et Jehn, 2010). Une équipe inclusive permet en effet aux membres de résoudre les problèmes, de trouver de nouvelles idées et de développer de nouvelles compétences (Catalyst, 2020).

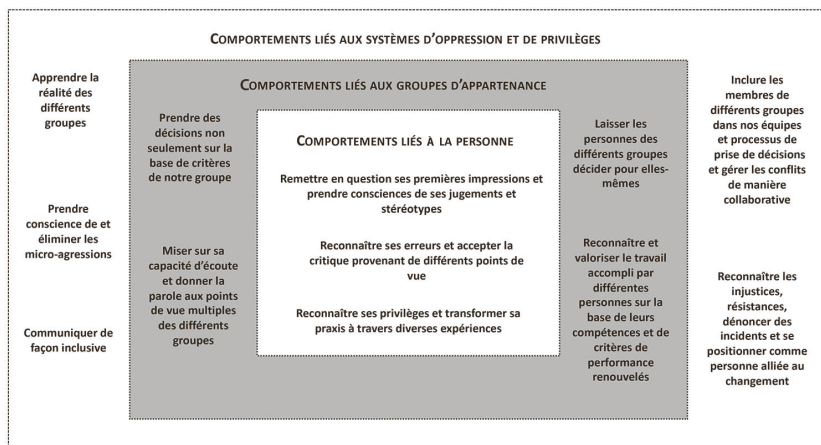
Reconnaître les injustices, dénoncer des incidents et se positionner comme personne alliée au changement

Enfin, l'inclusion et la lutte contre les biais inconscients des différents groupes historiquement marginalisés doivent amener les personnes au sein des organisations à reconnaître les injustices, à dénoncer des incidents et à se positionner comme une alliée au changement. Barton (2020) présente 5 étapes pour devenir une personne alliée, lesquelles reprennent l'essentiel des éléments mentionnés précédemment, soit de prendre conscience de ses privilèges liés au fait d'être une personne blanche, d'écouter les personnes issues des groupes historiquement marginalisés sans jugement ou sans être sur la défensive, développer son réseau personnel et professionnel avec les divers groupes, prendre des mesures pour interrompre le racisme ou toute forme de discrimination et contribuer à créer des communautés de travail où toutes les personnes peuvent s'épanouir.

Ce positionnement d'alliés et alliées doit être renforcé et encouragé dans les organisations, car il arrive encore trop souvent que les personnes qui vivent ou qui sont témoins ou confidentes de micro-agressions ou de violences à caractère sexuel gardent le silence par peur de représailles ou par manque de mécanismes formels de dénonciation (Auclair *et al.*, 2021). Hayles (2014) souligne l'importance de réaffirmer un engagement à l'action, ou simplement de répondre « objectivement » à la résistance. Lorsque les personnes continuent à s'opposer à l'inclusion même devant des arguments convaincants fondés sur des faits, il est probable que la résistance repose sur la peur du changement, sur la perte d'opportunités, sur le statut ou par un manque de compétences. C'est pourquoi les personnes doivent s'engager pour aider l'inclusion des personnes issues des groupes historiquement marginalisés. Les personnes alliées à l'inclusion défendent ce qu'elles croient être juste, même si cela signifie prendre des risques par rapport à ses collègues ou à la haute direction de l'organisation (Catalyst, 2020). Il importe aussi de mentionner que ces actions doivent se faire de façon appropriée et dans une perspective constructive. Les organisations ont donc un rôle à jouer afin de favoriser ce rôle et de soutenir les personnes alliées par différentes pratiques.

La figure 4 présente de façon synthétisée les types de comportements inclusifs à développer comme présenté dans cette partie.

FIGURE 4 – Types de comportements inclusifs



DÉVELOPPER DES COMPORTEMENTS INCLUSIFS

Une fois que nous avons identifié nos biais inconscients et les comportements inclusifs à adopter, une question pertinente à se poser est la suivante : comment développer ces comportements inclusifs dans mon organisation ? Cette question est importante dans le contexte où des études récentes montrent qu'être sensibilisé aux biais inconscients ne suffit pas pour adopter des comportements inclusifs (Forscher *et al.*, 2019; Gino et Coffman, 2021). Forscher *et al.* (2019) ont montré dans une méta-analyse que seule une formation sur les biais ne permettait pas de changer nos comportements biaisés. Il peut être aussi problématique de laisser entendre que les biais sont involontaires et inévitables (Gino et Coffman, 2021). Il est plutôt recommandé de favoriser une prise de conscience de ses biais, d'adopter de nouveaux comportements plus inclusifs, d'être accompagné dans le changement et d'en suivre la progression (Gino et Coffman, 2021). Cela implique également des changements dans les pratiques organisationnelles et, plus largement, au sein de la société.

Comme le souligne Gino et Coffman (2021), plutôt que de fournir une formation comme un exercice à cocher, les organisations doivent démontrer un engagement réel et à long terme et donner aux gens des outils concrets pour changer leur comportement. Dans cette perspective, il existe une littérature importante sur les changements de

comportements et l'inclusion qui peut être inspirante afin de proposer des pistes d'action adaptées au contexte d'inclusion recherché par les comportements à adopter.

Rôle de chaque individu

Attitudes et normes personnelles

Un élément central pour amorcer un changement de comportements est lié à l'attitude et à la personnalité de l'individu. Selon le modèle de la théorie du changement de comportement planifié de Ajzen (1991), l'attitude envers le comportement fait référence au degré auquel une personne a une situation favorable ou défavorable au changement, plus précisément l'évaluation ou l'appréciation de la personne par rapport au comportement à adopter et sur ses conséquences. D'autres études en changement de comportement mentionnent comme prédicteurs du changement les normes personnelles, qui est une manière de faire ou d'agir (Lo *et al.*, 2012 ; Nigbur *et al.*, 2010 ; White *et al.*, 2015). En regard aux normes personnelles, offrir de la rétroaction sous forme de rencontre par exemple représente une stratégie efficace pour encourager le changement.

Auto-identification aux groupes d'appartenance

Un individu peut également vouloir changer en s'auto-identifiant à son groupe d'appartenance et à internaliser les normes de ce groupe comme étant les siennes (Nigbur *et al.*, 2010). Le groupe de référence, comme mentionné dans la figure portant sur les biais inconscients, peut être par exemple une organisation, une même profession, une équipe, etc. Dans cette perspective, si les normes du groupe d'appartenance ou de l'organisation changent, plus cela peut devenir un levier et une motivation à changer de comportement, puisque la personne s'identifiera à ce groupe et aura un sentiment d'appartenance élevé. Par exemple, si le groupe, l'organisation ou une équipe envoie des messages et organise des activités sur l'importance de l'inclusion, plus cela peut motiver une personne à changer car elle s'identifie à ce groupe. Le ou les groupes de référence influencent de façon importante les personnes, et il est pertinent de comprendre l'influence de ces groupes sur le changement de comportements.

Conflits de norme

Il importe de mentionner que ce changement de comportements liés aux normes personnelles et à l'auto-identification peut être renforcé si la personne perçoit que d'autres personnes possèdent des normes personnelles différentes de la sienne (McDonald, Fielding et Louis, 2013). Par exemple, si une personne possède des normes personnelles en faveur de l'inclusion des personnes racisées dans son milieu de travail et qu'elle constate que ses collègues ont des propos ou comportements racistes, elle va avoir tendance à accentuer, voire augmenter ses comportements pour l'inclusion des personnes racisées. Ainsi, l'utilisation des normes qui entrent en conflit peut faciliter les comportements désirés, puisque cela montre aux personnes qu'elles doivent en faire plus pour équilibrer le comportement négatif des autres personnes.

Expériences individuelles et interpersonnelles d'inclusion

Les individus sont aussi au cœur du système d'inclusion (Jonsen et Özbilgin, 2014). Les attitudes et les normes personnelles des individus définissent les expériences, en particulier les relations interpersonnelles et entre les différents groupes. Les individus peuvent s'engager dans un changement de comportements inclusifs de façon individuelle, mais aussi de façon interpersonnelle dans leurs relations avec les autres groupes. Les groupes créent l'inclusion en s'engageant dans des comportements appropriés. Pour Ferdman (2014), l'inclusion implique la capacité des organisations et de leurs membres à se connecter, à s'engager et à utiliser pleinement les personnes dans tous les types de différences. Cette expérience d'inclusion est facilitée et rendue possible par le comportement de ceux et celles qui sont en contact avec l'individu (tels que les collègues), par les propres attitudes et comportements de l'individu, et par les valeurs, les normes, les pratiques et les processus qui fonctionnent dans le contexte organisationnel et sociétal de l'individu.

Soutien organisationnel pour le changement et le développement de comportements inclusifs

Degré de contrôle comportemental

Un autre prédicteur d'un changement de comportement réussi concerne les ressources et les possibilités offertes pour appuyer une personne dans le changement (Ajzen, 1991). Le degré de contrôle comportemental fait ainsi référence à la facilité ou à la difficulté perçue pour l'exécution du comportement attendu en matière d'obstacles ou d'appuis. De façon générale, plus le degré de contrôle est grand, plus l'intention d'un individu d'adopter le comportement considéré est favorable.

Autoconcordance et explication du changement

Aussi, plus une personne perçoit un alignement entre son changement de comportements et les objectifs de l'organisation, soit l'autoconcordance, plus le changement de comportement risque d'être effectif et important (Unsworth *et al.*, 2013). Dans le cas de l'adoption de comportements inclusifs, il est important que l'organisation ait mis de l'avant des actions en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, et que les personnes voient de quelle façon ces comportements s'inscrivent dans ces actions. La perception du risque par les individus est aussi pertinente dans le contexte de ce soutien organisationnel, car elle amène les personnes à évaluer les conséquences favorables ou défavorables d'adopter certains comportements inclusifs (Zhuang *et al.*, 2018).

Offrir de l'information (dans des documents distribués, sur le site web, en organisant des rencontres, etc.) sur les éléments liés aux comportements souhaités est une stratégie qui permet d'augmenter la perception de contrôle du comportement et ainsi de mieux atteindre les comportements désirés. Une concordance dans les comportements attendus et le contexte doit être recherchée pour faciliter le changement (Gaube *et al.*, 2020). Dans l'information qui est véhiculée, il est important de bien expliquer ce qui motive le changement et sur quelles bases.

Dans le cas des comportements inclusifs, il importe de bien expliquer par exemple la problématique actuelle liée à la sous-représentation des groupes historiquement marginalisés, qui justifie les efforts pour adopter des comportements plus inclusifs. Wadhwa et Zhang (2019) soulignent dans ce contexte, pour faciliter la compréhension et avoir

un effet de persuasion important, de présenter des données sous la forme de chiffres et des statistiques simples à comprendre.

Formuler cette problématique de façon constructive et dans des objectifs d'inclusion peut ainsi aider également au changement, car les personnes sont davantage attirées vers des éléments positifs plutôt que vers des éléments négatifs. Il est pertinent de plus de personnaliser le message et de miser sur des émotions positives comme l'empathie et l'ouverture ; l'écoute favorise le changement (Eyink *et al.*, 2019). Il est aussi pertinent d'offrir des formations, des occasions d'échange et des espaces de parole sécuritaires, car plus les personnes ont l'occasion d'échanger sur les comportements désirés, plus leur intention de changement sera importante. Ces activités doivent être évidemment soutenues par les gestionnaires de l'organisation. Avoir des indicateurs pour suivre et mesurer le progrès accompli dans les nouveaux comportements à adopter et donner de la rétroaction positive sur les comportements souhaités sont aussi des processus qui doivent être mis en place par l'organisation (Nigbur, 2010 ; Harkin *et al.*, 2016).

Soutien social

L'importance du soutien social, soit la disponibilité de l'aide offerte dans l'environnement de l'individu et par les collègues de son organisation, est aussi à considérer dans le changement de comportement (Lo *et al.*, 2012 ; Nigbur, 2010 ; Giles *et al.*, 2014 ; Verhoeven, 2012). Ce soutien organisationnel représente un élément clé permettant l'inclusion et favorisant le développement de comportements inclusifs (Jonsen et Özbilgin, 2014). En changement de comportement, l'environnement de travail est un élément important. Par exemple, il peut s'agir d'un bâtiment non adapté pour les personnes en situation de handicap, la représentation de collègues uniquement masculins dans la mosaïque de la haute direction, des toilettes non mixtes, etc.

Les gestionnaires ont aussi un rôle clé à jouer, car ces personnes sont mieux placées que quiconque pour expliquer pourquoi le changement est nécessaire et pour soutenir le changement de comportements (Paluck et Shepherd, 2012 ; Robbins et Wansink, 2016). Comme les personnes apprennent beaucoup en observant, les rôles et le comportement des gestionnaires sont importants pour engager les personnes vers le changement à adopter. Les gestionnaires peuvent changer de façon significative les perceptions collectives (Paluck et Shepherd, 2012). Les études sur le changement de comportement soulignent l'importance

du soutien humain, matériel et budgétaire pour faciliter le changement (Gibbison et Jonhson, 2012; Cavallo *et al.*, 2014). Il importe aussi de mettre en place des messages et des attitudes positives pour les changements de comportements, par exemple en mentionnant l'importance de «travailler collectivement pour une organisation plus inclusive» plutôt que d'y aller avec des menaces et des effets négatifs (Ort et Fahr, 2018; White *et al.*, 2015).

Leadership inclusif

Dans ce contexte, le leadership inclusif est un prédicteur important dans le soutien au changement des comportements des individus. Le leadership inclusif a été défini pour la première fois par Nembhard et Edmondson (2006) comme un style de relation qui accepte et apprécie les différences des divers membres (Qi et Lui, 2017). Pour Carmeli *et al.* (2010), le leadership inclusif fait référence aux leaders qui font preuve d'ouverture, d'accessibilité et de disponibilité dans leurs interactions avec les personnes. Le leadership inclusif est en corrélation avec les comportements inclusifs des membres des équipes car il influence les situations de travail, permet de surmonter les barrières entre les membres et d'améliorer la performance des équipes (Qi et Lui, 2017). Ce leadership, qui peut s'exercer sans avoir un poste formel de gestion, consiste aussi à développer des relations de haute qualité avec des personnes qui autrement pourraient être exclues de ces relations à l'exemple des membres de groupes historiquement marginalisés (Carmeli *et al.*, 2010; Mitchell *et al.*, 2015). Pour Randel *et al.* (2018), les leaders inclusifs répondent à la fois aux besoins d'appartenance au groupe de travail et d'unicité de chaque personne au sein d'un groupe. Les deux besoins doivent être satisfaits pour que les membres du groupe ressentent vraiment un sentiment d'inclusion. Dans cette perspective, il est évident que les leaders inclusifs facilitent l'adoption de comportements inclusifs, mais ils doivent aussi servir de modèle en ayant des comportements inclusifs et en renforçant ces comportements parmi les membres du groupe.

La littérature sur le leadership inclusif est relativement nouvelle et distincte des modèles traditionnels de leadership, davantage guidés par des principes d'individualisme, de méritocratie, d'opportunités égales et pouvant donner lieu à l'utilisation de la domination et de la

coercition pour obtenir des résultats (Keleher *et al.*, 2010). Ces modèles traditionnels permettent aux personnes soi-disant plus compétentes et plus puissantes de contrôler, motiver et organiser les personnes moins talentueuses et moins puissantes pour aider l'organisation à atteindre ses objectifs. Dans cette optique, les personnes ont besoin que les autres leur disent ce qu'elles doivent faire, car on ne peut pas leur faire pleinement confiance pour accomplir des tâches par elles-mêmes.

Contrairement à ce style de leadership plus traditionnel, le leadership inclusif donne l'occasion à toutes les personnes d'influencer ce qui se passe dans les organisations. Bien que les principales théories du leadership aient évolué (par exemple, le leadership transformationnel, authentique/humaniste) et reflètent la réalité des enjeux sociaux, elles n'intègrent pas toujours les questions d'équité, de diversité, d'inclusion et de justice sociale dans leur conceptualisation (Chin, 2010; Randel *et al.*, 2018). Le leadership inclusif reconnaît pour sa part les injustices sociales présentes dans nos sociétés et le fait que le leadership doit avoir comme objectif de promouvoir la justice sociale.

Le leadership inclusif représente ainsi une approche collective où toutes les personnes d'une organisation doivent pouvoir participer pour influencer des processus inclusifs. Le processus du leadership inclusif s'inscrit dans une approche où plusieurs personnes, groupes, valeurs ou perspectives sont pris en compte dans la prise de décision, ainsi que dans la transformation de pratiques organisationnelles. Selon Ryan (2006), le leadership inclusif offre à tout le monde l'occasion d'influencer les décisions, les pratiques et les politiques organisationnelles qui persistent à travers le temps par l'entremise d'un processus collectif. Les personnes sont ainsi encouragées à parler des situations qu'elles vivent sur le lieu de travail, sachant que leurs gestionnaires sont ouverts à leurs suggestions, accessibles pour discuter des problèmes et disponibles pour travailler avec eux afin d'atteindre les buts et les objectifs de l'organisation (Bowers *et al.*, 2012; Brown *et al.*, 2017; Carmeli *et al.*, 2010). Le leadership inclusif se positionne ainsi à l'encontre de la vision voyant une personne comme ayant des caractéristiques héroïques et une hiérarchisation entre les personnes.

Le tableau 2 présente le leadership inclusif, permettant de le distinguer d'autres styles de leadership.

TABLEAU 2 - Leadership inclusif

TYPE DE GESTION	OBJET	CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES
Traditionnel	Personne en position d'autorité	Confier aux personnes occupant des postes d'autorité le pouvoir de prendre des décisions pour les autres (individualisme, méritocratie et occasions égales)
Transformationnel	Talents d'un individu-leader modèle	Confier aux personnes talentueuses et modèles le pouvoir d'influencer et de motiver les personnes à s'illustrer au-delà des attentes précisées en fonction des besoins de l'organisation
Authentique/ Humaniste	Comportements du ou de la gestionnaire	Confier aux personnes qui agissent de manière ouverte et transparente (pensées, émotions, besoins, expériences personnelles, etc.) des responsabilités dans le but d'influencer les personnes pour favoriser le succès de l'organisation
Inclusif	Soutien aux comportements et aux pratiques inclusives pour différents groupes	Soutenir les comportements inclusifs qui aident les membres à se sentir partie intégrante du groupe et à conserver leur sens de l'individualité (unicité) tout en contribuant à mettre en place, dans un processus collectif, des pratiques organisationnelles inclusives

Sources : Randel (2018); Ryan (2006); Chin (2010); Avolio et Gardner (2005); Javed *et al.* (2018).

Selon Gallegos (2014), le travail du leadership inclusif va bien au-delà du simple développement de «compétences générales» de bienveillance et de compassion. Ce style de leadership soulève toutefois de nombreux défis et demande aux gestionnaires de prendre des décisions courageuses et de s'adapter aux différentes situations, même si leurs croyances profondément ancrées sont remises en question et que les valeurs qui leur ont permis de réussir dans le passé deviennent moins pertinentes. Ainsi, le fait de dénoncer la discrimination systémique et d'apporter des changements à des traditions et à des pratiques organisationnelles de longue date doit faire partie de la boîte à outils d'un leader afin de favoriser des changements réels et durables (Kivel, 2002). Les leaders qui apprennent à «danser avec la résistance» sont des modèles pour soutenir la diversité et l'inclusion dans toute l'organisation (Wasserman *et al.*, 2008). Les gestionnaires doivent faire preuve d'humilité pour favoriser les changements de comportements dans un contexte où il importe de reconnaître que personne n'a toutes les réponses face à l'hétérogénéité des organisations.

Pratiques organisationnelles inclusives

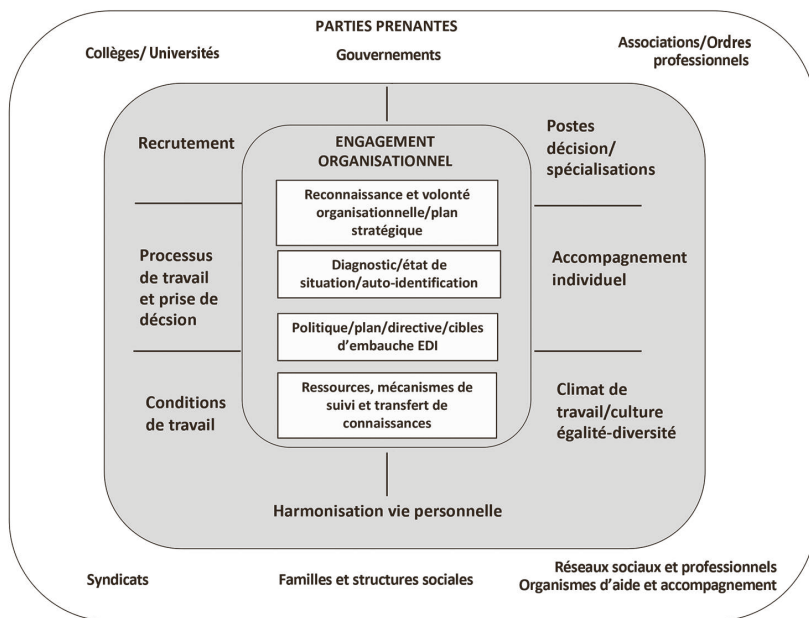
Comme mentionné dans les rôles et les responsabilités des gestionnaires, la mise en place de pratiques organisationnelles inclusives facilite également le développement de comportements inclusifs chez les individus (Gallegos, 2014; Nishii et Rich, 2014; Nalty, 2016; Gino et Coffman, 2021). L'étude de Jahauri et Singh (2013) montre en effet comment une stratégie EDI dans l'organisation influence les attitudes et les comportements des employés sur le lieu de travail. Selon Nishii et Rich (2014), une organisation n'est pas inclusive si seuls les membres de certains groupes ont la chance de faire l'expérience de l'appartenance sociale et d'accéder aux ressources de l'organisation. Ainsi, une organisation peut être considérée comme inclusive dans la mesure où ses politiques, ses pratiques et son leadership démontrent que tous les individus de l'organisation ont des expériences et des compétences qui sont mises à profit. Il importe aussi que les personnes puissent mettre de l'avant leur caractère unique sans pression pour s'assimiler (Mor Barak, 2015). Il n'est pas possible de cultiver un tel environnement à l'aide d'initiatives et de projets ponctuels. Au contraire, cela nécessite un changement fondamental dans la façon dont une organisation pense et exécute son travail. Contrairement à de nombreuses pratiques de diversité qui se concentrent uniquement sur l'amélioration des résultats des groupes défavorisés, l'inclusion est un principe d'organisation général qui imprègne les pratiques, les normes et le fonctionnement opérationnel d'une organisation et qui affecte les employés à tous les niveaux.

L'adoption de pratiques organisationnelles équitables dans toutes les dimensions de l'organisation est nécessaire afin de créer un sentiment de justice pour soutenir les comportements inclusifs. Il existe une littérature pertinente sur les différentes dimensions de l'inclusion d'une organisation équitable, diversifiée et inclusive (par exemple, Aquino et Roberston, 2018; Brière, 2019; Ferdman et Deane, 2014; Kirton et Green, 2021; Molefi, O'Mara et Richter, 2021; Saba 2020; Scharnitzky et Stone, 2018).

La recherche menée dans les professions traditionnellement masculines au Québec (Brière, 2019) a permis de dégager un ensemble de pratiques organisationnelles qui peuvent être inspirantes. Sans reprendre en détail dans ce livre l'ensemble des pratiques organisationnelles pertinentes pour favoriser l'inclusion, la figure 5 illustre de façon synthétisée les éléments à considérer pour amorcer des changements,

et que ceux-ci doivent se faire en partenariat avec différentes parties prenantes présentes dans l'environnement organisationnel. Une version plus détaillée de ces pratiques est disponible dans l'ouvrage de Brière (2019).

FIGURE 5 – Pratiques inclusives dans les organisations



Dans un premier temps, la figure montre que les organisations qui ont favorisé la progression et la rétention des personnes issues des groupes historiquement marginalisés ont pris un engagement formel pour y parvenir. Cela se traduit plus concrètement par la reconnaissance des lacunes en matière d'égalité et par la réalisation d'un diagnostic de la situation avec un portrait statistique détaillé. La mise en place d'un processus adéquat d'auto-identification des membres des groupes permet d'obtenir un meilleur portrait de la présence des personnes historiquement marginalisées au sein de l'organisation et d'assurer une meilleure représentativité des groupes (CDPDJ, 2021). Ce bilan est essentiel pour mieux cibler les interventions et établir une politique, un plan ou une directive claire en matière d'EDI. Cet engagement peut aussi se traduire par la mise en place d'un programme d'accès à l'égalité en emploi (CDPDJ, 2021). Il doit également y avoir des indicateurs de

suivi, un processus d'imputabilité et des mesures correctrices lorsque c'est nécessaire. Cette responsabilité doit aussi être donnée et assumée à tous les niveaux organisationnels.

Pour plusieurs professions étudiées et présentées dans l'étude de Brière (2019), il a été constaté que l'embauche des personnes issues des différents groupes est favorisée lorsque l'organisation s'adapte ou élargit son bassin de compétences disponibles pour le recrutement. Si nous prenons l'exemple du métier d'inspectrice en santé et sécurité au travail, qui a constitué une des études de cas présentées dans le livre, demander aux personnes que l'on veut embaucher d'avoir 10 ans d'expérience dans le secteur de la construction au Québec excluait nécessairement les femmes et les personnes racisées, sachant que le milieu de la construction au Québec est majoritairement composé d'hommes de race blanche. La modification de ce critère a permis de véritablement ouvrir le recrutement aux femmes et aux personnes nouvellement arrivées au Québec. L'expérience des avocates dans la recherche présentée dans le livre montre aussi par exemple qu'une attention spéciale doit être portée aux stages de fin d'études, puisqu'il n'est pas rare que plusieurs quittent le domaine après cette étape si l'expérience n'a pas été positive.

Des études (CDPDJ, 2021 ; Formanowicz *et al.*, 2012 ; Hassouneh, 2013 ; Kirton et Green, 2021 ; Molefi, O'Mara et Richter, 2021 ; Poppenhaeger, 2019) soulignent ainsi l'importance de mettre en place des processus de recrutement inclusifs dans les organisations, notamment par la rédaction d'offres d'emploi dans une forme inclusive, l'élaboration de lignes directrices pour rendre les procédures de sélection transparentes par la nomination des personnes issues de groupes historiquement marginalisés dans tous les comités d'évaluation et de sélection du personnel, ainsi qu'une formation obligatoire sur les biais inconscients des personnes qui procèdent à la sélection.

L'intégration des personnes issues des différents groupes passe aussi par la révision et l'adaptation des processus de travail dans l'organisation. Par exemple, l'expérience des milieux policiers et des services correctionnels qui ont été étudiés dans l'ouvrage de Brière (2019) montre que des changements ont été apportés aux protocoles d'intervention, ayant comme incidence de remplacer l'utilisation de la force physique par d'autres techniques d'intervention. Cela a favorisé l'emploi de personnes sur d'autres critères de compétence que la corpulence physique, laquelle excluait bon nombre de personnes. À l'exemple

également des avocates et des directrices en finance dans le milieu corporatif, la progression et la rétention des différents groupes, notamment les femmes, nécessitent d'amorcer une réflexion sur les approches clients qui, dans certains cas, exigent un dévouement total à la profession et un vif esprit de concurrence. Un tel contexte permet difficilement à de jeunes avocates et avocats d'harmoniser travail et vie personnelle et de cheminer vers des postes de décision. Aussi, le travail en équipe s'avère essentiel dans ce contexte car il permet, en plus de favoriser la conciliation travail-vie personnelle, de partager la charge de travail durant les périodes intenses et de reprendre plus facilement le travail à la suite d'une absence.

Dans les processus de travail, il importe également d'impliquer les personnes dans les processus de prise de décision au sein de l'organisation (Nishii, 2013). Cela se traduit par le fait que les personnes sont habilitées à prendre elles-mêmes des décisions liées au travail, que les idées de chaque personne sur la façon de mieux faire les choses sont sérieusement prises en considération, et que les personnes sont encouragées à proposer des idées sur la façon d'améliorer les activités de l'organisation même en dehors de leurs propres zones de travail. Cela implique également que les connaissances des personnes sont utilisées pour repenser ou redéfinir les pratiques de travail, et que la haute direction croit que la résolution de problèmes est améliorée lorsque les contributions de différentes personnes sont prises en compte.

Les résultats de recherche (Brière, 2019 ; Kirton et Green, 2021 ; Molefi, O'Mara et Richter, 2021 ; Nishii, 2013) montrent de plus que les conditions de travail ont une influence majeure sur l'insertion et le maintien en emploi des personnes issues des différents groupes, particulièrement les pratiques équitables en matière de gestion des ressources humaines. Bien que le salaire soit important, d'autres éléments doivent aussi être considérés, comme la possibilité de concilier travail et vie personnelle, les vacances, les avantages sociaux, la reconnaissance des heures supplémentaires et surtout les horaires de travail. À ce sujet, les inspectrices, les ingénieures et les gestionnaires au collégial rencontrées dans l'étude de Brière (2019) ont mentionné l'importance de la flexibilité dans les horaires de travail et la possibilité du télétravail, lequel ne doit toutefois pas se traduire par un surplus de travail le soir et la fin de semaine. Dans le cas où la profession exige des déplacements en région ou des séjours à l'étranger, l'expérience montre que des mesures équitables pour la mobilité doivent aussi être

prises pour ne pas pénaliser par exemple les femmes ou les personnes en situation de handicap, que l'on peut percevoir comme moins mobiles ou liées à leurs charges familiales.

L'harmonisation de la vie professionnelle et de la vie personnelle est un sujet qui demeure au cœur des préoccupations en EDI (Auclair et St-Georges, 2021 ; Brière, 2019 ; Nishii, 2013). Les résultats montrent clairement que les personnes qui demeurent, et surtout progressent dans leur profession, bénéficient de mesures de conciliation adéquates. Ces éléments sont très importants, car il a été constaté que dans certaines organisations des secteurs juridique et financier, par exemple, les personnes hésitent à se prévaloir complètement du congé de parentalité, car cela est perçu comme un manque d'ambition ou de dévouement à l'organisation, en plus d'engendrer le risque de perdre sa clientèle et de devoir repartir à zéro dans les dossiers clients. En effet, en l'absence de soutien organisationnel, l'expérience indique que les personnes doivent miser essentiellement sur leur réseau personnel pour concilier travail et famille. La présence des services de garde est essentielle, mais insuffisante pour certaines professions dont l'horaire est atypique. Cet enjeu explique que les femmes et les personnes racisées, qui n'ont pas toujours de réseaux personnels étant donné qu'elles sont loin de leurs familles, ne sont pas en mesure d'accepter des responsabilités supplémentaires et mettent leur carrière en veilleuse ou encore quittent leur profession.

Dans la démarche proposée, des changements sur le plan du climat de travail et de la culture doivent également être effectués. L'expérience montre l'importance de mettre en place des mécanismes concernant l'éthique et les comportements adéquats, par exemple en ayant des politiques contre le harcèlement sexuel, l'intimidation et le langage sexiste. L'enquête réalisée par Auclair *et al.* (2021) sur le harcèlement et les violences à caractère sexuel dans la pratique du droit illustre comment le harcèlement et les violences à caractère sexuel affectent, en plus évidemment des victimes, le climat de travail et la culture organisationnelle. Tel qu'il a été mentionné dans la section portant sur le leadership inclusif, l'expérience a aussi montré que l'ensemble des gestionnaires doivent adopter des comportements inclusifs, lesquels devraient même faire l'objet d'une attente signifiée dans leur évaluation annuelle. Des occasions d'échange sur l'EDI dans des espaces sécuritaires doivent aussi être créées. Un climat de travail inclusif est donc composé des pratiques organisationnelles équitables,

des multiples interactions entre les employés de manière collaborative et d'une inclusion des personnes des différents groupes dans la prise de décision (Nishii et Rich, 2014).

Dans ce travail effectué pour un climat de travail inclusif, un accompagnement individuel doit aussi être fait, puisque chaque personne a une situation unique et peut être appelée à vivre des situations difficiles. Dans cet accompagnement, il ne faut pas sous-estimer des éléments qui peuvent affecter particulièrement la rétention et la progression des personnes issues de différents groupes, soit l'isolement, des situations émotionnelles complexes et le sentiment de la non-valorisation du travail accompli. L'organisation se doit d'être bienveillante envers le soutien à ses employés et leur bien-être au travail. Il existe dans plusieurs organisations un programme d'aide aux employés, mais il importe en EDI de mettre en place des processus supplémentaires, puisque certaines personnes peuvent se sentir jugées lorsqu'elles ont recours à ce programme.

Il importe également de permettre des interactions entre les personnes de manière collaborative (Nishii, 2013). Cela se traduit par le fait que les personnes sont à l'aise d'être elles-mêmes et qu'il y a un environnement ouvert et non menaçant dans lequel les personnes peuvent être authentiques et communiquer ouvertement. On doit montrer aussi que la promotion de la sensibilisation à la diversité est une priorité, que les différences des personnes sont respectées et qu'on s'assure que les personnes sont en mesure de résoudre efficacement les conflits. Les personnes doivent ainsi être appréciées pour ce qu'elles sont et non pas seulement pour les emplois qu'elles occupent. Les personnes apprécient ce partage des différences et apprennent souvent les unes des autres dans le respect et la confiance. Le climat de diversité facilite la présence de différences culturelles et cette diversité constitue un atout positif (Cachat-Rosset, 2019).

Enfin, certains mécanismes permettent aux personnes issues des différents groupes d'avoir plus facilement accès à des postes de décision. Les personnes ayant obtenu de tels postes ont mentionné l'importance de tenir des concours, dans la perspective où ceux-ci sont exempts de discrimination. Pour les personnes issues des groupes étant historiquement moins présents dans les postes de pouvoir et dans les réseaux, il est important d'adopter la démarche de recrutement la plus transparente possible. Sinon, il a été constaté que certaines personnes s'excluent dès le début d'un processus, quand elles perçoivent que la

décision de choisir une personne en particulier leur semble déjà prise à l'avance. Il importe aussi de déterminer des critères réalistes et particuliers au poste affiché. Le peu de femmes associées dans des cabinets d'avocats dans la recherche de Brière (2019) illustre bien cette problématique, puisqu'il y a un bassin important d'avocates qui souhaitent devenir associées au Québec, mais les attentes en matière d'heures facturables et de recrutement de nouveaux clients, comme nous l'avons mentionné, ne sont pas réalistes, notamment pour de jeunes parents. En plus de l'accompagnement lors de l'insertion en emploi, l'appui d'un ou d'une gestionnaire ou d'un mentor durant ce processus s'est avéré essentiel pour plusieurs personnes.

En somme, les éléments de la démarche proposée peuvent servir d'outils d'autodiagnostic pour les organisations afin de déterminer les éléments qui sont propices à l'inclusion pour mieux accompagner les personnes dans leurs changements vers des comportements inclusifs.

Société

Norme subjective

Enfin, pour amorcer un changement de comportements, un prédicteur important est qu'il y ait une pression à changer provenant de la société. Selon le modèle de la théorie du changement de comportement planifié d'Ajzen (1991), l'individu qui s'interroge sur son changement de comportement doit percevoir la pression sociale pour acquiescer un nouveau comportement, ce qu'Ajzen appelle la norme subjective.

Référents sociaux

D'autres variables similaires au sein des études sur le changement de comportement viennent confirmer l'importance de l'influence de l'environnement social sur les individus tels que les référents sociaux que sont les décideurs et décideuses dans les différentes instances au sein de la société, les experts et expertes, les médias, les familles, etc. (Nigbur *et al.*, 2010). Ces référents sociaux exercent aussi une pression pour le changement, puisque les personnes s'attendent à ce que les parties prenantes de la société adoptent aussi des comportements inclusifs. Le rôle des experts et expertes est bien reconnu pour donner de la crédibilité au changement. L'information transmise par ces

derniers sur la façon dont les autres organisations ont réussi à changer, par exemple ici comment certaines sont devenues plus inclusives, incite au changement de comportement. Ces stratégies de comparaison avec les experts et expertes sur ce que les personnes parviennent à réaliser comme changement peuvent avoir un effet sur la perception de l'importance de changer (Korn *et al.*, 2018 ; Miller *et al.*, 2020).

Politiques, cadres légaux, pratiques et valeurs inclusives

Dans la perspective d'un système d'inclusion, des éléments de la société tels que les politiques, les cadres légaux, les pratiques, les valeurs et une idéologie inclusive ont aussi une influence importante sur le changement de comportements des personnes (Jonsen et Özbilgin, 2014).

Au Québec par exemple, tant sur le plan international (*Déclaration universelle des droits de la personne*, 1948), que national (*Charte canadienne des droits et libertés*, 1982) ou provincial (*Charte des droits et libertés de la personne du Québec*, 1975), les principes d'équité, de justice, de liberté et de respect des droits de la personne fondamentaux sont enchâssés dans les instruments juridiques de plus haut niveau.

La *Charte des droits et libertés de la personne* (1975) reconnaît le droit à l'égalité et à la liberté de toutes personnes

sans distinction, exclusion ou préférence fondée sur 14 motifs interdits de discrimination ; sur la race, la couleur, le sexe, l'identité ou l'expression de genre, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap (C-12, Art. 10).

Ces droits s'étendent au milieu du travail en prévoyant, notamment, que « [t]out employeur doit, sans discrimination, accorder un traitement ou un salaire égal aux membres de son personnel qui accomplissent un travail équivalent au même endroit » (C-12, Art. 19).

Au Canada, la loi constitutionnelle de 1982 (*Charte des droits et libertés*) garantit à tous et à toutes des droits et libertés fondamentales : a) la liberté de conscience et de religion ; b) la liberté de pensée, de croyance, d'opinion et d'expression, la liberté de la presse et des autres moyens de communication ; c) la liberté de réunion pacifique ; et d) la liberté d'association.

Ce corpus législatif, qui reconnaît que différents groupes sociaux ont historiquement été marginalisés, représente les bases nécessaires à l'adoption de lois et de mesures visant à redresser la situation, notamment en matière d'égalité en emploi. À l'ordre fédéral, la loi sur l'équité en matière d'emploi de 1995 a pour objet de :

[...] réaliser l'égalité en milieu de travail de façon que nul ne se voie refuser d'avantages ou de chances en matière d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence et, à cette fin, de corriger les désavantages subis, dans le domaine de l'emploi, par les femmes, les [A]utochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles, conformément au principe selon lequel l'équité en matière d'emploi requiert, outre un traitement identique des personnes, des mesures spéciales et des aménagements adaptés aux différences.

Au Québec, les programmes et les mesures d'accès à l'égalité en emploi soutiennent l'embauche des membres de cinq groupes désignés : les femmes ; les membres de minorités visibles et ethniques² ; les personnes en situation de handicap ; et les Autochtones (CDPDJ, s. d). Parmi ces programmes se retrouve notamment le programme d'accès à l'égalité en emploi (PAÉ) qui s'adresse aux organismes publics, aux organismes gouvernementaux et à certains organismes privés. L'objectif de ces programmes est « d'éliminer la discrimination systémique dont sont de façon générale victimes certains groupes sur le marché du travail (femmes, minorités visibles et culturelles, [A]utochtones et personnes handicapées) » (CIAFT, 2018). Pour ce faire, les PAÉ ont recours à des mesures de redressement qui, accompagnées d'une révision des pratiques et des normes discriminatoires, accordent de façon temporaire des avantages préférentiels aux groupes ciblés. Ceci est fait dans une optique de rattrapage historique, pour assurer que tous les groupes soient équitablement représentés, mais également pour réduire les inégalités qui sont encore présentes. Il y a donc une base et un motif juridiques, découlant de la justice sociale, qui soutiennent l'importance de l'équité, de la diversité et de l'inclusion dans les organisations. Ainsi, plus les parties prenantes au sein de la société militent en faveur de l'inclusion et peuvent prendre des mesures proactives pour promouvoir

2. Selon la définition retenue par le gouvernement du Québec dans la mise en œuvre de ces lois, mesures et programmes, le terme *minorités visibles* réfère aux « personnes, autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche ». Le terme *minorité ethnique*, quant à lui, réfère aux « personnes, autres que les Autochtones et les membres d'une minorité visible, dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais » (Gouvernement du Québec, 2019).

l'inclusion, plus cela incite les individus à adopter des comportements inclusifs.

Dans la foulée de ces actions, de nombreux événements médiatisés dans les dernières années ont aussi démontré cette pression sociale et l'urgence croissante de transformer nos organisations et différents milieux en ce qui a trait à l'équité, à la diversité et à l'inclusion. Bien que la mobilisation en vue d'une meilleure justice sociale ne date pas d'hier, des mouvements sociaux comme *#MeToo* et *Black Lives Matter* ont donné un nouveau souffle aux prises de conscience collectives, et plusieurs organisations publiques et privées ont entrepris des changements (Université Laval, 2021).

INTENTIONS ET EXPÉRIMENTATION DES COMPORTEMENTS INCLUSIFS

Finalement, un prédicateur présenté dans les théories du changement de comportement est l'intention de la personne de changer son comportement (Ajzen, 1991). Les intentions sont censées saisir les facteurs de motivation qui vont influencer un comportement et sont des indications de leur volonté d'essayer et de mettre les efforts requis afin d'effectuer le comportement. Selon cette étude, plus l'intention d'adopter un comportement est importante, plus le changement est probable. D'autres études portant sur le changement de comportement (Nigbur, 2010; Zhuang *et al.*, 2018) soulignent l'importance d'offrir des occasions de pratiquer le plus souvent possible les nouveaux comportements à adopter. La fréquence de la pratique peut amener les personnes à ce qu'un comportement devienne une habitude assez rapidement.

Chon et Sitkin (2021), dans leur revue de littérature sur le comportement organisationnel et sur la connaissance de soi, montre que la conscience de soi est vue comme une force positive capable de favoriser des changements d'attitude et de comportement dans les organisations. Le processus de conscience de soi représente les mécanismes et les activités de réflexion par lesquels les personnes deviennent conscientes d'elles-mêmes et se transforment de façon consciente.

Chon et Sitkin (2021) distinguent trois cibles d'intentions et d'expérimentation : interne à l'individu, donc qui ne sont pas directement visibles (croyances, émotions, sensations, etc.), externe à l'individu

(apparence physique, comportements observables, etc.) et social, nécessitant la participation d'autres personnes (interaction avec les autres). Cette cible implique la façon dont les aspects de soi sont vus et/ou interprétés par d'autres personnes.

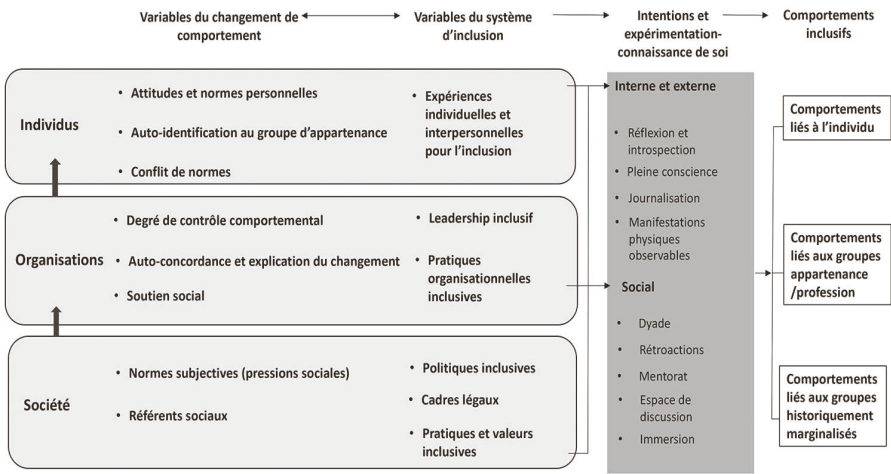
En fonction de ces cibles et tel qu'il a été proposé dans la description des différents types de comportements inclusifs au sein de cette partie, plusieurs actions d'expérimentation peuvent être engagées. Sur les plans interne et externe, il est pertinent de faire un processus réflexif, d'introspection et de pleine conscience qui consiste à être attentif et attentive au moment présent et à avoir une ouverture et une acceptation de pensées et de sentiments sans porter de jugement. Cela peut favoriser le développement d'émotions positives. Une autre pratique introspective est la journalisation, qui permet de documenter de façon plus systématique nos processus émotionnels et réflexifs. Il importe aussi d'être attentifs et attentives à nos processus observables, particulièrement nos comportements non verbaux.

Sur le plan social et interactif avec les autres, des mécanismes tels que la rétraction en dyade, le mentorat et l'accompagnement peuvent permettre aux personnes de devenir plus conscientes de soi. Le ou la mentor peut observer les comportements du mentoré ou de la mentorée (Gino et Coffman, 2021).

Demander de la rétroaction sur nos efforts pour déterminer l'adéquation de ses actions est aussi au cœur des efforts des personnes pour être conscientes d'elles-mêmes et pour atteindre la conscience de soi. Cela permet d'établir un diagnostic et de recueillir des informations pour améliorer son comportement. La réalisation d'activités immersives dans les différents groupes historiquement marginalisés et la création ou la participation à des espaces de parole sécuritaires (*safe space*) sont aussi des activités permettant de mieux se connaître et d'expérimenter nos changements de comportements. L'organisation de séances peut aider les gens à connaître des collègues de différents groupes historiquement marginalisés, même si cela peut créer un inconfort, et peut s'avérer un catalyseur essentiel pour l'introspection et l'adoption de comportements inclusifs (Gino et Coffman, 2021). Ces expérimentations et le fait de travailler continuellement à répétition sur de nouveaux comportements facilitent inévitablement le changement (Judah *et al.*, 2013). Il est également important de suivre les changements dans le temps et la progression des personnes vers l'adoption de comportements inclusifs.

Cette combinaison de prédicteurs pour le développement de comportements inclusifs, issus des théories du changement de comportements et des approches théoriques en matière d'inclusion, est présentée en synthèse de façon schématisée dans la figure ci-jointe.

FIGURE 6 – Développement de comportements inclusifs



RÉFÉRENCES

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.

Aquino, C. T. E. de et Robertson, R. W. (dir.). (2018). *Diversity and Inclusion in the Global Workplace. Aligning Initiatives with Strategic Business Goals*. New York, Springer International Publishing.

Auclair, I. et St-Georges, J. (2021). *MNG-3111 et MNG-6054: Diversité et équité en milieu de travail*. Université Laval. <https://www4.fsa.ulaval.ca/cours/MNG-6054/> (consulté en février 2022).

Auclair, I., Brière, S., Dextras-Gauthier, J., Pellerin, A. et Keyser-Verreault, A. (2021). *Enquête sur le harcèlement et les violences à caractère sexuel dans la pratique du droit*, Rapport de recherche, Barreau du Québec.

Avolio, B.J. et Gardner, W. L. (2005) Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership, *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.

Azar, B. (2010). A Reason to Believe. *Monitor on Psychology*, 41, 11, 52-55.

Bargh, J. A. (1997). The Automaticity of Everyday Life. Dans R. S. Wyler Jr. (dir.), *Advances in Social Cognition*, 10, 1-61, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates.

- Bargh, J. A. (1999). The Cognitive Monster : The Case Against the Controllability of Automatic Stereotype Effects. Dans S. Chaiken et Y. Trope (dir.), *Dual-Process Theories in Social Psychology*, 361-382, New York, The Guilford Press.
- Barton, A. J. (2020). What Does It Mean to Be an Ally? *Journal of Nursing Education*, 59(10), 543-544.
- Bennett, J. M. (2014). Intercultural Competences : Vital Perspectives for Diversity and Inclusion. Dans B. M. Ferdman et B. R. Deane (dir.), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*, San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Brand, 622.
- Blair, I. V. (2002). The Malleability of Automatic Stereotypes and Prejudice. *Personality and Social Psychology Review*, 6(3), 242-261.
- Blake-Beard, S. D. (2009). Mentoring as a bridge to understanding cultural difference. *Adult Learning*, 20(1-2), 14-18.
- Bowers, K. W., Robertson, M. et Parchman, M. L. (2012). How Inclusive Leadership can Help your Practice Adapt to Change, *Family Practice Management*, January/February, www.aafp.org/fpm.
- Brière, S. (dir.) (2019). *Les femmes dans des professions traditionnellement masculines*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Brown, B. K., Subramaniam, C. et Ali, H. (2017). Inclusive Leadership, Safety Climate and Safety Behaviour : A Proposed Framework, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(2), 330-342.
- Cachat-Rosset, G. (2019). *Un nouveau paradigme pour apprécier l'impact du climat de diversité sur la performance des salariés*, Thèse de doctorat, Toulouse School of Management.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. et Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace : The Mediating Role of Psychological Safety, *Creat. Res. J.*, 22, 250-260.
- Catalyst (2020). Quiz: Are-you an Inclusive Leader? <https://www.catalyst.org/research/quiz-are-you-an-inclusive-leader/> (consulté en février 2022).
- Cavallo, D. N., Brown, J. D., Tate, D. F., DeVellis, R. F., Zimmer, C. et Ammerman, A. S. (2014). The Role of Companionship, Esteem, and Informational Support in Explaining Physical Activity among Young Women in an Online Social Network Intervention, *J Behav Med*, 37(5), 955-966.
- Chin, J. L. (2010). Introduction to the Special Issue on Diversity and Leadership. *American Psychologist*, 65(5), 150-156.
- Chon, D. et Sitkin, S. B. (2021). Disentangling the Process and Content of Self-awareness : A Review, Critical Assessment, and Synthesis, *Academy of Management Annals*, 15(2), 607-651.
- Choudhury, S. (2019). *Vivre la diversité : pour en finir avec le clivage eux/nous*, Montréal, Mémoire d'encrier.
- Clark, D. A., Spanierman, L. B., Kleiman, S., Isaac, P. et Poolokasingham, G. (2014). «Do You Live in a Teepee?» Aboriginal Students' Experiences With Racial Microaggressions in Canada, *Journal of Diversity in Higher Education*, 7(2), 112-125.

- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (2021). *Les formes de discrimination*. <https://www.cdpedj.qc.ca/fr/formation/accommodement/Pages/html/formes-discrimination.html> (consulté en février 2022).
- Conseil d'intervention pour l'accès des femmes au travail (CIAFT) (2018). Femmes, droits et travail <https://ciaft.qc.ca/#jp-carousel-1155> (consulté en février 2022).
- Corporation de développement économique communautaire (CDEC) (2020). *Communication inclusive, mode d'emploi*, Entrepreneuriat au féminin, Québec.
- Davis, D. M. et Hayes, J. A. (2012). What Are the Benefits of Mindfulness? *Monitor on Psychology*, 43(7), 64-70.
- Deloitte, Victorian Equal Opportunity and Human Rights Commission (2013). *Waiter, is that Inclusion in my Soup? A New Recipe to Improve Business Performance*, Research report, Sydney launch.
- Devine, P. G. (1989). Stereotypes and Prejudice: Their Automatic and Controlled Components. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(1), 5-18.
- Eyink, J. R. et al. (2019). Self-regulated Studying Behavior, and the Social Norms that Influence it. *Journal of Applied Social Psychology* 50(1), 10-21.
- Fassiotto, M. et Girod, S. (2020). How to Recognize and Address Unconscious Bias, *Roberts Academic Medicine Handbook*, 233-241.
- Féministes en mouvement de l'Université Laval (FEMUL). (2020). *Guide pour la rédaction inclusive à l'Université Laval*, Québec.
- Ferdman, B. M., Deane, B., R. (2014). *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*, San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Brand.
- Ferdman, B. M. (2014). The Practice of Inclusion in Diverse Organizations: Toward a Systemic and Inclusive Framework, Dans Bernardo M. Ferdman, Editor et Barbara R. Deane, Associate Editor, *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*, San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Brand, 622.
- Formanowicz, M., Bedynska, S., Cistak, A., Braun, F. et Szczesny, S. (2013). Side Effects of Gender-fair Language: How Feminine Job Titles Influence the Evaluation of Female Applicants, *European Journal of Social Psychology*, 43(1), 62-71.
- Forscher, P. S., Axt, J. R., Herman, M., Lai, C. K., Ebersole, C. R., Devine, P. G. et Nosek, B. A. (2019). A Meta-Analysis of Procedures to Change Implicit Measures, *Journal of Personality and Social Psychology: Attitudes and Social Cognition*, 117(3), 522-559.
- Frei, F. et Morriss, A. (2020) *The Unapologetic Leader's Guide to Empowering Everyone Around You*, Boston, Harvard Business Review Press.
- Gallegos, P. V. (2014). The Work of Inclusive Leadership: Fostering Authentic Relationships, Modeling Courage and Humility. Dans B. M. Ferdman et B. R. Deane (dir.), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*, San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Brand, 622.

- Gardner, H. K., Gino, F. et Staats, B. (2012). Dynamically Integrating Knowledge in Teams: A Resource-based View of Team Performance, *Academy of Management Journal*, 55(4), 998-1022.
- Gartner, R. E. et Sterzing, P. R. (2016). Gender Microaggressions as a Gateway to Sexual Harassment and Sexual Assault: Expanding the Conceptualization of Youth Sexual Violence, *Journal of Women and Social Work*, 31(4), 491-503.
- Gaube, S., Fischer, P., Windl, V. et Lerner, E. (2020). The Effect of Persuasive Messages on Hospital Visitors' Hand Hygiene Behavior, *Health Psychol*, 39(6), 471-481.
- Gauthier, C. A. (2016). *Le rôle des réseaux sociaux et de la discrimination dans l'intégration socioprofessionnelle: le point de vue des immigrantes hautement scolarisées d'origine maghrébine établies à Québec*, Thèse de doctorat, Université Laval, <http://hdl.handle.net/20.500.11794/27362> (consulté en février 2022).
- Gibbison, G. A. et Johnson, C. D. (2012). Stages of Change in Physical Exercise and Social Support: An Integrated Socio-Psycho-Economic Approach. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(3), 646-668.
- Giles, M. et al. (2014). Evaluation of a Theory of Planned Behaviour-based Breastfeeding Intervention in Northern Irish Schools Using a Randomized Cluster Design. *Br J Health Psychol*, 19(1), 16-35.
- Gino, F. et Coffman, K. (2021). Unconscious Bias Training That Works Increasing awareness isn't enough. Teach people to manage their biases, change their behavior, and track their progress, *Harvard Business Review*, September-October.
- Girod, S., Fassiottto, M., Grewal, D., Candy Ku, M., Sriram, N. Nosek, B. A. et Valentine, H. (2016). Reducing Implicit Gender Leadership Bias in Academic Medicine With an Educational Intervention, *Acad Med*, 91(8), 1119-1127.
- Harkin, B., Webb, T. L., Chang, B. P., Prestwich, A., Conner, M., Kellar, I. et al. (2016). Does Monitoring Goal Progress Promote Goal Attainment? A Meta-analysis of the Experimental Evidence, *Psychol Bull*, 142(2), 198-229.
- Hassounch, D. (2013). Unconscious Racist Bias: Barrier to a Diverse Nursing Faculty, *Journal of Nursing Education*, 52(4), 183-184.
- Hayles, R.V. (2014). Communicating About Diversity and Inclusion. Dans Bernardo M. Ferdman, Editor et Barbara R. Deane, Associate Editor, *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*, San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Brand.
- Heifetz, R. A., Linsky, M. et Alexander, G. (2009). *Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing your Organization and the World*, Boston, Harvard Business Press.
- Holmes, O. IV (2010). Redefining the Way we Look at Diversity: A Review of Recent Diversity and Inclusion Findings in Organizational Research, *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(1), 131-135.
- Husain, A. et Howard, S. (2017), Religious Microaggressions: A Case Study of Muslim Americans, *Journal of Ethnic & Cultural Diversity in Social Work*, 26(1-2), 139-152.

- Jahauri, H. et Singh, S. (2013). Perceived Diversity Climate and Employees' Organizational Loyalty, *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 32(3), 262-276.
- Javed, B., Karim Khan, A. et Quratulain, S. (2018). Inclusive Leadership and Innovative Work Behavior: Examination of LMX Perspective in Small Capitalized Textile Firms, *The Journal of Psychology*, 152(8), 594-612.
- Johnson-Bailey, J. et Cervero, R. M. (2004). Mentoring in Black and White: The Intricacies of Cross-cultural Mentoring. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 12(1), 7-21.
- Jonsen, K. et Özbilgin, M. (2014). Models of Global Diversity Management. Dans Bernardo M. Ferdman, Editor et Barbara R. Deane, Associate Editor, *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*, San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Brand.
- Judah, G. et al. (2013). Forming a Flossing Habit: An Exploratory Study of the Psychological Determinants of Habit Formation. *Br J Health Psychol* 18(2), 338-353.
- Kawakami, K., Dovidio, J. F., Moll, J., Hermsen, S. et Russin, A. (2000). Just Say No (to Stereotyping): Effects of Training in the Negation of Stereotypic Associations on Stereotype Activation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(5), 871-888.
- Keleher, T., Leiderman, S., Meehan, D., Perry, E., Potapchuk, M., Powell, L. A. et Yu, H. C. (2010). *Leadership and Race: How to Develop and Support Leadership that Contributes to Racial Justice*. Leadership for a New Era Series, Leadership Learning Community, http://leadershiplearning.org/system/files/Leadership%20and%20Race%20FINAL_Electronic_072010.pdf (consulté en février 2022).
- Kirton, G. et Green, A. M. (2021). *The Dynamics of Managing Diversity and Inclusion: A Critical Approach*, 5^e édition, Oxford, Elsevier.
- Korn, L., Betsch, C., Böhm, R. et Meier, N.W. (2018). Social Nudging: The Effect of Social Feedback Interventions on Vaccine Uptake, *Health Psychology*, 37(11), 1045-1054.
- Hales, S. B., Davidson, C. et Turner-McGrievy, G. M. (2014). Varying Social Media Post Types Differentially Impacts Engagement in a Behavioral Weight Loss Intervention, *Transl Behav Med*, 4(4), 355-362.
- Harkin, B., Webb, T. L., Chang, B. P., Prestwich, A., Conner, M., Kellar, I. et al. (2016). Does Monitoring Goal Progress Promote Goal Attainment? A Meta-Analysis of the Experimental Evidence, *Psychol Bull*, 142(2), 198-229.
- Hayles, R. V. (2014). Communicating About Diversity and Inclusion. Dans B. M. Ferdman et B. R. Deane (dir.), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*, San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Brand.
- Heifetz, R. A., Linsky, M. et Alexander, G. (2009). *Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing your Organization and the World*, Boston, Harvard Business Press.

- Homan, A. C. et Jehn, K. A. (2010). Organizational Faultlines. Dans K. Hannum, B. B. McFeeters et L. Booyesen (dir.), *Leading Across Differences: Cases and Perspectives*, (p. 87-94), San Francisco, Pfeiffer.
- Kivel, P. (2002). *Uprooting Racism: How White People Can Work for Racial Justice*, Philadelphia, New Society.
- Korn, L., Betsch, C., Böhm, R. et Meier, N. W. (2018). Social Nudging: The Effect of Social Feedback Interventions on Vaccine Uptake, *Health Psychology*, 37(11), 1045-1054.
- Laflamme, A.-M., Brière, S. et Pellerin, A. (2020). Inégalités dans la progression des avocates au sein des cabinets au Québec: vers une démarche de changement, *Revue du Barreau*, tome 78, 1-37. <https://edoctrine.caij.qc.ca/revue-du-barreau/78/1352882759/> (consulté en février 2022).
- Latino, N. M. (2010). *Unmasking Whiteness: A Framework for Understanding Inclusive Leadership at a Predominately White Institution*, Electronic Theses and Dissertations, The Morgridge College of Education, University of Denver.
- Lessard, M. et Zaccour, S. (2017). *Grammaire non sexiste de la langue française: le masculin ne l'emporte plus!* Québec, M. Éditeur.
- Lett, L. Tamaian, A. et Klest, B. (2020). Impact of Ableist Microaggressions on University Students with Self-identified Disabilities, *Disability & Society*, 35(9), 1441-1456.
- Leung, K. E. (2017). Microaggressions and Sexual Harassment: How the Severe or Pervasive Standard Fails Women of Color, *Texas Journal on Civil Liberties & Civil Rights*, 23(1), 79-102.
- Lo, S. H. *et al.* (2012). Energy-Related Behaviors in Office Buildings: A Qualitative Study on Individual and Organisational Determinants. *Applied Psychology* 61(2), 227-249.
- McDonald, R. I., Fielding, K. S. et Louis, W. R. (2013). Energizing and De-motivating Effects of Norm-conflict, *Pers Soc Psychol Bull*, 39(1), 57-72.
- Miller, J. E., Windschitl, P. D., Treat, T. A. et Scherer A. M. (2020). Comparisons as Predictors of People's Beliefs about the Importance of Changing their Health Behaviors, *European Journal of Health Psychology*, 27(1), 14-29.
- Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V. et Joyce, P. (2015). Managing Inclusiveness and Diversity in Teams: How Leader Inclusiveness Affects Performance through Status and Team Identity. *Human Resource Management*, 54, 217-239.
- Molefi, N., O'Mara, J. et Richter, A. (2021). *Global Diversity, Equity and inclusion Benchmarks, Standards for Organizations Around the World*, The Centre for Global Inclusion.
- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion?, *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83-88.

- Nadal, K. L., Griffin, K. E., Hamit, S., Leon, J. et Tobio, M. (2012), Subtle and overt Forms of Islamophobia : Microaggressions toward Muslim Americans, *Journal of Muslim Mental Health*, 6(2), 15-37.
- Nair, N., Cain Good, D. et Murrell, A. J. (2019). Microaggression Experiences of Different Marginalized Identities. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 38(8), 870-883.
- Nalty, K. (2016). Strategies for Confronting Unconscious Bias. *The Colorado Lawyer*, 45(5), 45-52.
- Nembhard, I. M. et Edmondson, A. C. (2006). Making it Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 941-966.
- Nigbur, D. et al. (2010). Attitudes, Norms, Identity and Environmental Behaviour : Using an Expanded Theory of Planned Behaviour to Predict Participation in a Kerbside Recycling Programme. *Br J Soc Psychol*, 49(Pt 2), 259-284.
- Nishii, L.H. (2013). The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-diverse Groups, *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- Nishii, L.H. et Rich R. E. (2014). Creating Inclusive Climates in Diverse Organizations dans B. M. Ferdman et B. R. Deane (dir.), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*, San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Brand.
- Ort, A. et Fahr, A. (2018). Using Efficacy Cues in Persuasive Health Communication is More Effective Than Employing Threats – An Experimental Study of a Vaccination Intervention against Ebola. *Br J Health Psychol*, 23(3), 665-684.
- Paluck, E. L. et Shepherd, H. (2012). The Salience of Social Referents: A Field Experiment on Collective Norms and Harassment Behavior in a School Social Network, *J Pers Soc Psychol*, 103(6), 899-915.
- Pittinsky, T. L. (2005). Allophilia : A Framework for Intergroup Leadership. Dans Huber, N. N. et Walker, M. (dir.), *Emergent Models of Global Leadership* [Building Leadership Bridges Series] (p. 34-49), College Park, International Leadership Association.
- Poppenhaeger, K. (2019). *Unconscious Gender Bias in Academia: From PhD Students to Professors*, AIP Conference Proceedings, 2109, 130001.
- Price, M. (2011). Searching for Meaning. *Monitor on Psychology*, 42(10), 57-61.
- Qi, L. et Lui, B. (2017). Effects of Inclusive Leadership on Employee Voice Behavior and Team Performance: The Mediating Role of Caring Ethical climate, *Frontiers in Communication*, 2(8), 3-9.
- Randel, A. E. (2018). Inclusive Leadership Realizing Positive Outcomes Through Belongingness and Being Valued for Uniqueness, *Human Resource Management Review*, 18(2), 190-203.
- Regroupement québécois des centres d'aide et de lutte contre les agressions à caractère sexuel (RQCALACS) (2016). Annexe B: Liste des privilèges. Dans *Boîte à outils: une approche intersectionnelle à la lutte aux violences sexuelles*.

- <http://www.rqcalacs.qc.ca/administration/ckeditor/ckfinder/userfiles/files/Boite%20a%20outils%20intersectionnalite/Annexe%20B%20Listes%20de%20privileges.pdf> (consulté en février 2022).
- Robbins, R. et Wansink, B. (2016). The 10% Solution: Tying Managerial Salary Increases to Workplace Wellness Actions (and not Results), *J Occup Health Psychol*, 21(4), 494-503.
- Ruderman, M. N. et Chrobot-Mason, D. (2010). Triggers of Social Identity Conflict. Dans Hannum, K., McFeeters, B. B. et Booyesen, L. (dir.), *Leading Across Differences: Cases and Perspectives* (p. 81-86). San Francisco, Pfeiffer.
- Ryan, J. (2006) Inclusive Leadership: A Review, http://fcis.oise.utoronto.ca/~jryan/pub_files/inclleadership.pdf (consulté en février 2022).
- Saba, T. (2020). *Pour des organisations inclusives dans la grappe aérospatiale du Québec : miser sur des compétences diversifiées et des pratiques équitables*, Livre blanc, Aéro Montréal.
- Scharnitzky, P. et Stone, P. (2018) *L'inclusion dans les organisations, de la posture à la pratique*, Paris, Association française des managers pour la diversité (AFMD).
- Sterzing, P. R., Gartner, R. E., Woodford, M. R. et Fisher, C. M. (2017). Sexual Orientation, Gender, and Gender Identity Microaggressions: Toward an Intersectional Framework for Social Work Research, *Journal of Ethnic & Cultural Diversity in Social Work*, 26(1-2), 81-94.
- Sue, D. W. (2010). *Microaggressions in Everyday Life: Race, Gender, and Sexual Orientation*, Hoboken, Wiley.
- Sue, D. W., Capodilupo, C. M. et Holder, A. M. B. (2008). Racial Microaggressions in the Life Experience of Black Americans, *Professional Psychology: Research and Practice*, 39(3), 329-336.
- Sue, D. W., Bucceri, J. M., Lin, A. I., Nadal, K. L. et Torino, G. C. (2007). Racial Microaggressions and the Asian American Experience, *Cultural Diversity & Ethnic Minority Psychology*, 13(1), 72-81.
- Thiederman, S. (2008). *Making Diversity Work: 7 Steps for Defeating Bias in the Workplace*. New York, Kaplan Publishing.
- Touzin, C. (2021). Projet Immersion. *La Presse*, 25 octobre, <https://www.lapresse.ca/actualités/2020-01-18/projet-immersion-district-longueuil> (consulté en février 2022).
- Université Laval (2021), *Chantier d'avenir*. <https://www.ulaval.ca/etudes/chantiers-davenir/equite-diversite-inclusion> (consulté le 18 août 2021).
- Unsworth, K. L. et al. (2013). Changing Behaviour: Increasing the Effectiveness of Workplace Interventions in Creating Pro-environmental Behaviour Change. *Journal of Organizational Behavior* 34(2), 211-229.
- Verhoeven, A. A. et al. (2012). The Power of Habits: Unhealthy Snacking Behaviour is Primarily Predicted by Habit Strength, *Br J Health Psychol*, 17(4), 758-770.
- Wadhwa, M. et Zhang, K. (2019). When Numbers Make you Feel: Impact of Round Versus Precise Numbers on Preventive Health Behaviors, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 150, 101-111.

- Wasserman, I. C., Gallegos, P. V. et Ferdman, B. M. (2008). Dancing with Resistance: Leadership Challenges in Fostering a Culture of Inclusion. Dans K. M. Thomas (dir.), *Diversity Resistance in Organizations*, (p. 175-200). Mahwah, Erlbaum.
- Wasserman, I. C. (2014). Strengthening Interpersonal Awareness and Fostering Relational Eloquence. Dans B. M. Ferdman et B. R. Deane (dir.), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*, San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Brand.
- White, K. M. *et al.* (2015). Predicting Australian Adults' Sun-safe Behaviour: Examining the Role of Personal and Social Norms, *Br J Health Psychol*, 20(2), 396-412.
- Williams, M. T. (2020). Microaggressions: Clarification, Evidence, and Impact, *Perspectives on Psychological Science*, 15(1), 3-26.
- Winerman, L. (2011). Suppressing the "white bears": Meditation, Mindfulness, and Other Tools Can Help us Avoid Unwanted Thoughts. *Monitor on Psychology*, 42(9), 44.
- Winters, M. F. (2014). From Diversity to Inclusion: An Inclusion Equation. Dans B. M. Ferdman et B. R. Deane (dir.), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*, San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Brand.
- Zhuang, J. *et al.* (2018). Crafting Messages to Promote Water Conservation: Using Time-framed Messages to Boost Conservation Actions in the United States and China. *Journal of Applied Social Psychology*, 48(5), 248-256.

Partie 3

Agir pour prendre conscience de ses biais inconscients et développer des comportements inclusifs

SOPHIE BRIÈRE, ALAIN STOCKLESS, LAURIE LAPLANCHE

LA BOUSSOLE NUMÉRIQUE ÉDUCATIVE : UN OUTIL D'AUTORÉFLEXION SUR SES BIAIS INCONSCIENTS ET SES COMPORTEMENTS INCLUSIFS

Il existe un débat au sein de la littérature à savoir si les biais peuvent être adéquatement mesurés. En psychologie, il est proposé d'évaluer les biais inconscients par des analyses contrôlées et des réactions corporelles et neurologiques, ce qui n'est pas à la portée de tous et de toutes. C'est pourquoi d'autres disciplines proposent de travailler avec des outils plus accessibles et conviviaux, soit des questionnaires d'auto-évaluation comme le *Test d'association implicite* (Banaji et Greenwald, 2013). Ayant eu une grande attention médiatique aux États-Unis, ce test est utilisé pour évaluer plusieurs biais inconscients, notamment le poids, la sexualité, la religion et les différentes races. Même si ce test a fait l'objet de certaines critiques, par exemple le fait que le test reflète davantage la familiarité d'un individu par rapport à un groupe historiquement discriminé, le fait qu'il serait basé sur des scénarios hypothétiques et qu'il évalue davantage les connaissances interculturelles

des personnes que les biais, il demeure utile dans la perspective où il a été documenté que les biais peuvent être consciemment détectés et mesurés par certaines réponses délibérées que les personnes peuvent contrôler (Petty, Fazio et Briñol, 2009; Amodio et Mendoza, 2010).

En effet, bien qu'il faille être conscient ou consciente que mesurer les biais demeure une tâche difficile, que l'autoévaluation de ses biais repose sur sa propre ouverture à l'introspection et que ces réponses peuvent être teintées d'une certaine «désirabilité sociale» (les personnes qui réalisent leurs auto-observations peuvent être tentées de se positionner et de répondre dans ce qu'elles jugent comme socialement acceptable plutôt que leur propre réalité) (Moule, 2009; Kirwan Institute, 2013), il demeure utile de proposer des outils conviviaux pour mesurer les biais inconscients afin de mieux les documenter et pour susciter une réflexion.

Dans cette perspective, un outil original a été développé à partir des concepts sur les biais inconscients présentés dans ce livre. Il se veut une contribution accessible aux études portant sur les biais inconscients et aux comportements inclusifs, dont l'objectif est de permettre aux personnes de déterminer la place des biais inconscients dans leur environnement personnel et organisationnel, et de leur permettre d'approfondir une réflexion sur leurs propres biais inconscients. Grâce à une plateforme en ligne que l'on appelle les *Boussoles numériques éducatives* (Numedu.ca), cet outil permet de donner aux personnes une occasion de réfléchir à leurs propres idées reçues et à la façon dont ces biais affectent leurs comportements dans les organisations.

Fondements et concepts de boussole numérique éducative

Le développement des *Boussoles numériques éducatives* est inspiré par les boussoles électorales. Cette dernière permet aux personnes y répondant de comparer leurs positions avec celles des partis politiques. Dans cet esprit, la plateforme Numedu.ca permet de mettre en place un questionnaire afin de comparer les résultats avec les autres répondants et répondantes. Originellement, la plateforme a été développée par une équipe de recherche en éducation de l'Observatoire interuniversitaire sur les pratiques innovantes d'évaluation des apprentissages (OPIEVA) et du Laboratoire de recherche sur l'innovation pédagogique et l'apprentissage en enseignement supérieur (RELIA) de l'Université

du Québec à Montréal (UQAM) afin de dresser un portrait individualisé aux répondants et répondantes sur diverses thématiques.

Une première itération a été développée et est disponible pour le public afin d'évaluer les pratiques innovantes en évaluation des apprentissages, et une seconde pour établir les usages pédagogiques du numérique du personnel enseignant et des étudiants et étudiantes en contexte éducatif (Stockless *et al.*, 2021). Devant les possibilités scientifiques de cet outil d'autoévaluation et de réflexion, ces travaux sont tout à fait appropriés pour servir de base à un questionnaire adapté sur les biais inconscients et les comportements inclusifs.

Au-delà du fait qu'un questionnaire peut être utile aux chercheurs et chercheuses qui le font passer à un échantillon, les personnes qui y répondent restent la plupart du temps en marge du processus d'analyse des résultats. À l'inverse, des questionnaires qui compilent les résultats destinés aux répondants et répondantes restent, dans une certaine mesure, assez marginaux. Bien que des résultats puissent leur être rendus *a posteriori*, ce sont la plupart du temps des statistiques descriptives. Devant ce constat, Numedu.ca propose une plateforme qui permet dans un premier temps de dresser un portrait aux répondant et répondantes en les situant sur un plan cartésien tout en présentant également l'ensemble des autres personnes y ayant répondu. Ainsi, les répondants et répondantes peuvent voir où ils se situent par rapport aux autres afin d'avoir une vue d'ensemble de la situation. De plus, un moteur d'inférence analyse en temps réel les résultats obtenus pour chaque personne, et ce dernier a également accès à une interprétation des résultats en fonction d'un cadre théorique ou conceptuel. Enfin, le moteur d'inférence permet aussi d'adapter des ressources ou des références en fonction des réponses des répondants et répondantes.

Boussoles éducatives sur les biais inconscients et les comportements inclusifs

La boussole permet donc aux personnes répondantes d'un questionnaire d'obtenir leur résultat dès sa complétion en plus de se situer avec les autres répondantes et répondants à l'aide un graphique. Cette boussole permet aux personnes de mieux comprendre et d'amorcer une réflexion sur leurs biais inconscients en lien avec leurs comportements inclusifs selon les typologies présentées dans les deux premières parties de cet ouvrage. Une fois le questionnaire rempli, le moteur

d'inférence de la boussole analyse les résultats obtenus et permet, en fonction de leur portrait (les scores obtenus des répondants et répondantes), d'accéder à des ressources adaptées pour poursuivre le travail de réflexion sur ces biais et le développement de comportements inclusifs.

Le questionnaire intégré dans la boussole repose ainsi sur deux principaux axes. Le premier axe porte sur les types de biais inconscients tels qu'ils sont présentés dans la partie 1 et le second axe porte sur les types de comportements inclusifs comme présenté dans la partie 2. Dans un premier temps, lorsque la personne termine son questionnaire, elle a comme résultat global les types de biais qui la caractérisent selon les trois catégories (liés à la personne, aux groupes d'appartenance/profession et aux systèmes d'oppression et de privilèges). Par la suite, elle obtient comme résultat particulier les types de biais qui la caractérisent à l'intérieur même des trois catégories. Pour les deux types de résultats, la personne peut se comparer avec les résultats des autres répondants et répondantes. Le même type de résultat est produit pour les comportements inclusifs. Dans un deuxième temps, il sera possible de croiser avec deux axes les fréquences des réponses pour les biais inconscients et les comportements inclusifs pour situer les personnes sur un graphique généré par la boussole. La personne peut ainsi comparer ses réponses avec les autres répondants et répondantes sur la fréquence d'apparition de ses biais et de ses comportements inclusifs. Cet outil de mesure permet de lier les deux axes.

Pour constituer le questionnaire de la boussole numérique éducative, les neuf étapes proposées par DeVellis et Thorpe (2022) ont été suivies pour le développement d'une échelle de mesure. La première étape a consisté à déterminer clairement les concepts à l'étude. Comme le présentent les deux premières parties de cet ouvrage, les concepts retenus pour cette boussole numérique éducative s'articulent autour de deux axes clés, soit les biais inconscients et les comportements inclusifs. La deuxième étape a consisté à générer une banque d'items liés aux concepts de biais inconscients et de comportements inclusifs. Ensuite, la troisième étape est relative au format d'échelle de mesure. Pour la boussole, une échelle de Likert a été privilégiée, puisque la formulation des biais et des comportements est sous forme déclarative. Selon DeVellis et Thorpe (2022), cette étape se réalise simultanément avec la deuxième étape, soit celle de la génération d'items liés aux concepts, afin que les items soient cohérents et compatibles avec l'échelle

de mesure. La quatrième étape a consisté en l'évaluation du questionnaire auprès d'un groupe d'experts et d'expertes afin de confirmer ou d'infirmer que les items se rapportent bien aux concepts de biais inconscients et aux comportements inclusifs. La cinquième étape visait à réaliser un prétest auprès d'un groupe restreint de répondants et répondantes afin de s'assurer que les items sont bien compris et interprétés. Pour ce faire, nous avons réalisé un groupe de discussion auprès d'un échantillon représentatif de notre public cible. La sixième étape a permis de faire une analyse par l'inclusion d'items pour valider certaines faiblesses potentielles du questionnaire quant à la motivation à répondre à certaines questions, par exemple par désirabilité sociale. Le questionnaire et l'accès à la boussole sont disponibles en ligne au <https://numeduca.uqam.ca/nos-boussoles/>. L'administration du questionnaire permet de faire l'évaluation de la performance des items et l'optimisation de la longueur de l'échelle.

La compilation des résultats est complètement anonyme et confidentielle. En plus de fournir des informations pour sa réflexion personnelle, elle permet de recueillir des données de recherche pour de futures publications sur le sujet. Cette boussole peut aussi être intégrée comme outil pédagogique à toute activité de sensibilisation et de formation pour aider les personnes à amorcer leur réflexion sur leurs biais inconscients et leurs comportements inclusifs.

ACTIVITÉS DE SENSIBILISATION ET DE FORMATION SUR LES BIAIS INCONSCIENTS ET LES COMPORTEMENTS INCLUSIFS

Des activités de sensibilisation et de formation peuvent en effet permettre aux personnes d'agir et d'amorcer une réflexion sur la prise de conscience de ses biais inconscients et le développement de comportements inclusifs. Déjà, plusieurs organisations de différents secteurs offrent à leurs employés et employées des activités de sensibilisation et de formation sur les biais inconscients qu'elles ont développées. Ces formations de courte durée se font généralement en ligne, parfois avec une portion d'échange en présentiel. Comme mentionné dans cet ouvrage, des recherches récentes ont montré que la sensibilisation et la formation aux biais inconscients dans les organisations doit être jumelée à l'adoption des comportements inclusifs pour permettre aux personnes d'appliquer de réels changements (Forscher *et al.*, 2019; Gino et Coffman, 2021).

La boussole sur les biais inconscients et les formations peuvent aussi être un intrant à une démarche de changement ou à des plans et d'autres projets en équité, diversité et inclusion dans les organisations. Dans ce contexte, les différentes expériences de sensibilisation et de formation réalisées par les auteurs et autrices de cet ouvrage peuvent servir à alimenter la réflexion et les actions de sensibilisation et de formation sur le sujet.

Contextualiser la formation avec des notions en équité, diversité et inclusion

Il est en effet important, comme le fait cet ouvrage, de bien introduire une formation sur les biais inconscients et les comportements inclusifs avec des notions de base liées à l'équité, la diversité et l'inclusion. Ces données sont des informations stratégiques qui peuvent aussi être contextualisées à la réalité de l'organisation qui offre la formation. Cela peut se traduire par la présentation de quelques données statistiques, d'exemples particuliers liés à l'organisation ou à son secteur d'activité, d'événements d'actualité, etc. Cette contextualisation permet de situer pourquoi il est important de prendre conscience de ses biais inconscients et de développer des comportements inclusifs.

Implication des personnes issues des groupes historiquement marginalisés

Il est aussi essentiel d'inclure dans le développement et la diffusion de ces formations des personnes issues des groupes historiquement marginalisés et des personnes qui constituent le public cible de la formation. Cette participation peut se faire sous la forme de témoignages, d'animation, de développement d'outils de réflexion, etc. Cette implication doit ainsi se faire à toutes les étapes de la formation.

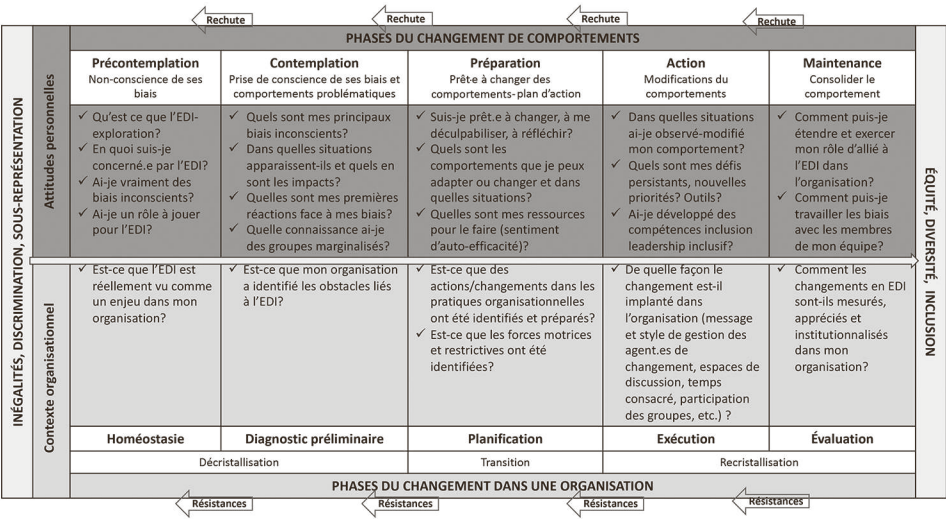
Offrir des outils de réflexion et des pistes d'action

La formation offerte doit également offrir le maximum d'occasions de réflexion et de pistes d'action pour les personnes, tant sur le plan individuel qu'organisationnel. Il a été démontré qu'une formation qui ne fait que présenter les différents types de biais inconscients peut transmettre comme message que les biais sont involontaires et

inévitables (Gino et Coffman, 2021) et cela a un effet limité sur les personnes ne sachant pas trop comment agir sur ceux-ci. Cela peut même avoir l’effet inverse, c’est-à-dire de conforter l’impression de certaines personnes à l’effet voulant qu’elles n’ont pas réellement de biais inconscients ou que cette réflexion ne les concerne pas. C’est pourquoi il est pertinent de proposer des outils réflexifs et des pistes d’action qui permettent aux personnes d’amorcer des changements.

À cet égard, plusieurs outils ont été proposés dans ce livre, par exemple des questionnaires d’introspection sur la notion de privilèges et sur la prise de décision en groupe, un exercice sur le capital social et une boussole numérique éducative. Il peut aussi être utile de développer d’autres exercices simples pour aider les personnes à entreprendre des changements lors de formations. Par exemple, la figure suivante présente un exercice qui a été développé dans le cadre d’une formation offerte sur les biais inconscients à des gestionnaires de l’Université Laval. Cette figure est inspirée des phases sur la gestion du changement et les changements de comportements (Collerette *et al.*, 2013 ; Prochaska *et al.*, 1992).

FIGURE 7 – Questionnements sur des changements de comportements liés aux biais inconscients dans un contexte organisationnel EDI



Dans cette figure, quelques questions peuvent inspirer ou servir d'éléments déclencheurs pour une réflexion sur un changement de comportement dans un contexte organisationnel. L'idée étant de passer de situations d'inégalités, de discrimination et de sous-représentation à un environnement équitable, diversifié et inclusif.

Dans la figure, cinq phases de changement sont présentées. La phase de précontemplation consiste à explorer ce qu'est l'équité, la diversité et l'inclusion dans son contexte professionnel. Cette phase concerne la prise de conscience de ses propres biais et de ses comportements problématiques. La phase de préparation concerne l'amorce du changement de ses comportements et la rédaction de son plan d'action, qu'il soit personnel ou organisationnel. Dans la phase d'action, il s'agit de modifier ses comportements. Par exemple, on peut établir ses priorités d'action ou indiquer les ressources nécessaires.

Pour chaque phase, des questions sont posées, elles vont de la non-conscience de ses attitudes personnelles, de ses propres biais, jusqu'à la consolidation des nouveaux comportements issus de ces biais. Elles peuvent se présenter selon deux plans, celui des attitudes personnelles et celui du contexte organisationnel. Afin de rendre plus effective cette réflexion sur les biais inconscients, il est proposé de jumeler ses propres actions à celles qui sont ou qui pourraient être prises dans son équipe, dans son milieu professionnel (par exemple, dans son unité, département ou service). Comme présenté dans la partie 2, l'expérience démontre que, parallèlement à des changements de comportements, de réels changements sont possibles en équité, diversité et inclusion lorsque les pratiques organisationnelles sont également modifiées.

La figure montre que toute cette réflexion sur les biais dans un contexte organisationnel de changement vers l'équité, la diversité et l'inclusion est un processus riche en découvertes, mais qui nécessitera aussi des allers-retours (sous la forme de rechutes-résistances-retours en arrière) dans les différentes actions pour changer ses comportements. Cela est tout à fait normal dans un processus de changement. Cet exercice amène à s'aventurer dans ce processus itératif qui finalement permettra très certainement d'apporter une contribution pour rendre l'organisation plus égalitaire, diversifiée et inclusive.

À titre d'illustration, une personne pourrait, en se familiarisant avec l'équité, la diversité et l'inclusion, prendre conscience que son comportement est influencé par des biais inconscients, ce qui pourrait l'amener à se questionner à ce sujet. Par exemple, lors d'un comité de

sélection, elle pourrait juger qu’elle a un biais de similarité qui l’amène habituellement à choisir des personnes qui lui ressemblent. Ce constat pourrait faire en sorte que, lors d’un comité de sélection ultérieur, elle recrute une personne différente que si elle n’avait pas pris conscience de ses biais et adapté son comportement dans cette situation précise. Elle pourrait ensuite sensibiliser d’autres collègues en partageant sa démarche pour d’autres processus de recrutement, et même revoir certaines pratiques de sélection dans l’organisation.

Un autre exercice possible durant une formation ou une sensibilisation, en lien avec les éléments présentés dans la partie 2 sur les changements de comportements, est de permettre plus précisément aux personnes de développer leur propre plan d’action pour développer des comportements inclusifs. Le tableau 3 présente une grille que chaque personne peut remplir en fonction de l’identification de ses biais, de ses comportements inclusifs à adopter et de ses intentions d’expérimentation avec un plan d’action et des ressources. Quelques exemples sont aussi présentés à titre d’illustration.

TABLEAU 3 – Exercice sur le plan d’action pour l’adoption de comportements inclusifs

Biais inconscients	Comportements inclusifs à adopter	Intentions et expérimentations	Plan d’action et ressources
Ex.: biais racistes	Apprendre la réalité des différents groupes (personnes racisées)	• Dyade • Immersion	• Identifier la personne pour la dyade • Lire ou consulter des sources d’information sur le sujet • Organiser l’immersion
Ex.: angle mort	Reconnaître ses privilèges et transformer sa praxis à travers diverses expériences	• Réflexion et introspection • Espaces de discussion	• S’inscrire ou mettre en place des espaces de discussion • Identifier une ou des pratiques à changer et la démarche à entreprendre
Ex.: biais sexistes	Communiquer de façon inclusive	• Journalisation	• Suivre une formation • Noter les changements dans ses communications selon un échancier

FAIRE DE LA RECHERCHE COLLABORATIVE ET TRANSFORMATIVE SUR LES BIAIS INCONSCIENTS ET LES COMPORTEMENTS INCLUSIFS DANS LES ORGANISATIONS

Faire de la recherche collaborative et transformative sur les biais inconscients et les comportements inclusifs dans les organisations est aussi une façon d’agir pour favoriser le changement. À notre connaissance, peu de recherches ont été réalisées permettant à la fois de faire avancer, de façon combinée, les connaissances sur les biais inconscients

et l'adoption de comportements inclusifs afin de développer des modèles, des outils et des pratiques permettant de réduire les pratiques discriminantes dans les organisations. Entreprendre des recherches collaboratives sur le sujet représente ainsi une démarche pertinente permettant une prise de conscience des biais inconscients dans les différentes organisations et un accompagnement dans le développement de comportements inclusifs. Tout comme le développement des outils et des formations, ces recherches doivent se réaliser dans une dynamique de co-construction des connaissances avec les groupes historiquement marginalisés, que ce soit au sein même de l'organisation ou avec les organismes impliqués dans la collectivité et spécialisés sur les réalités et l'inclusion de ces groupes.

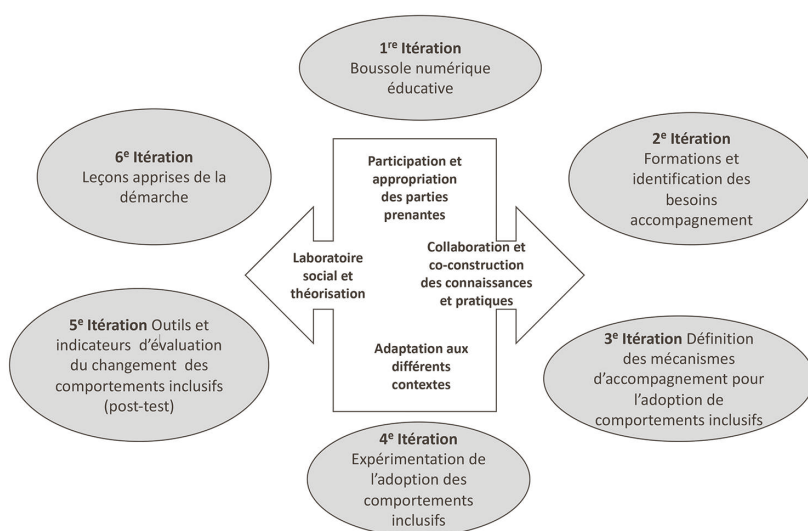
Parmi les différentes méthodologies de recherche possibles, l'approche méthodologique de recherche de type *design-based research* (DBR) (approche de recherche design) peut s'avérer très pertinente pour accompagner les organisations qui le souhaitent dans leur démarche de prise de conscience des biais inconscients et l'expérimentation des comportements inclusifs.

En effet, le DBR s'ancre dans une tradition de recherche se voulant utile pour le terrain, car elle produit des connaissances qui pourront être réappropriées par ses parties prenantes (Goldkuhl, 2012), et elle contribue à développer de la connaissance sur les biais inconscients et les comportements inclusifs. Le DBR repose sur l'établissement d'une dynamique de collaboration entre les chercheurs et chercheuses et les praticiens et praticiennes, permettant explicitement le développement de pratiques qui visent l'amélioration d'une situation particulière (Järvinen, 2007). Ce type de recherche appelle également à des processus de design, de co-construction et d'expérimentation qui évoluent simultanément à la réalisation de la recherche. La recherche sert ainsi de laboratoire social pour propulser la mobilisation des connaissances et l'innovation (Goldkuhl, 2012).

Pour réaliser une recherche de type DBR, six étapes doivent être réalisées, que l'on appelle itération. Chacune des itérations permet de répondre à une sous-question de recherche. Chaque boucle itérative comprend un cycle de design et une mise à l'essai en contexte et évaluation (scientifique et pratique). Les résultats obtenus servent ensuite d'intrant à l'itération suivante. À travers ce processus itératif, des retours fréquents des co-chercheurs et co-chercheuses vers les organisations permettent des réajustements constants pour bien répondre aux besoins

et favoriser une meilleure appropriation des connaissances co-construites par les différentes parties prenantes. Ce processus permet des itérations favorisant la conception commune d'outils et de modèles d'accompagnement pour le changement, l'implémentation, l'expérimentation, l'évaluation et l'adaptation (Peffer *et al.*, 2007 ; Stockless, 2016). Pour les fins de cet ouvrage, une présentation sommaire des différentes itérations est proposée. La figure suivante présente de façon synthétisée différentes itérations.

FIGURE 8 – Approche méthodologie de recherche basée sur le DBR adaptée pour une recherche sur les biais inconscients et les comportements inclusifs en organisation



Ainsi, une première itération vise à ce que les personnes prennent conscience de leurs biais inconscients et de leurs comportements inclusifs à l'aide de la boussole numérique. Dans un premier temps, la boussole permet en effet aux personnes de prendre conscience de leurs biais inconscients et comportements et de susciter une réflexion sur le sujet. Des rencontres peuvent aussi être organisées pour permettre une rétroaction des répondants et répondantes sur le questionnaire et la boussole.

Une fois que les biais et les comportements sont identifiés, la deuxième itération permet aux personnes dans l'organisation de mieux comprendre leurs biais et d'identifier les besoins de formation et

d'accompagnement. Une troisième itération permet ainsi de définir les mécanismes d'accompagnement pour l'adoption de comportements inclusifs. Tout comme pour l'itération précédente, des formations sur les différents mécanismes et outils d'expérimentation des comportements sont réalisées afin d'établir les types d'expérimentation qui seront privilégiés. Comme l'importance du soutien organisationnel et du leadership inclusif a été démontrée dans ce livre, ces formations incluent des contenus précis sur les pratiques organisationnelles inclusives et sur le leadership inclusif. Ces contenus s'adressent précisément aux gestionnaires participant au sein des différents groupes. Les résultats obtenus durant les activités de formation permettent de proposer un modèle d'accompagnement adapté au contexte de l'organisation.

La quatrième itération permet d'expérimenter et de mieux comprendre les changements en matière de comportements inclusifs, de leadership inclusif et de pratiques organisationnelles. Ainsi, différents mécanismes d'expérimentation (mentorat, immersions, espaces de discussion, changements de pratiques organisationnelles, etc.) sont réalisés, lesquels sont accompagnés par les chercheurs et chercheuses qui documentent les expérimentations. Ceux-ci sont soutenus par des outils d'observation participante. Des activités de rétroaction avec les personnes sur les activités d'expérimentation sont aussi prévues. La cinquième itération permet de trouver des changements observables, par exemple en demandant aux personnes de refaire le questionnaire de la boussole éducative. Enfin, la sixième itération permet de dégager des leçons pour la démarche réalisée ou pour d'autres organisations qui souhaiteront faire une démarche similaire.

CONCLUSION

Cet ouvrage visait toute personne qui souhaite prendre conscience de ses biais et développer des comportements inclusifs ou qui veut intervenir dans les organisations. Pour ce faire, les biais inconscients dans les organisations ont été abordés dans le but de se doter d'une compréhension commune et accessible.

Cet ouvrage représente également un premier exercice de synthèse et de vulgarisation des connaissances sur les biais inconscients et les comportements inclusifs dans les différentes organisations afin de favoriser le passage à l'action vers des milieux de travail plus équitables, diversifiés et inclusifs. Ce travail de synthèse et de vulgarisation n'est

pas une fin en soi, mais plutôt un premier apport qui évoluera certainement avec les différentes actions qui seront entreprises dans le futur par les personnes et les organisations, tant sur le plan de l'intervention, de la formation que de la recherche. C'est par la proposition de différents concepts, typologies, modèles d'analyse, outils de réflexion et pistes d'action que cet ouvrage apporte sa contribution au changement.

RÉFÉRENCES

- Amodio, D. M., Harmon-Jones, E. et Devine, P. G. (2003). Individual Differences in the Activation and Control of Affective Race Bias as Assessed by Startle Eyeblink Response and Self-Report. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 738-753.
- Amodio, D. M., Mendoza, S. A. (2010). Implicit Intergroup Bias: Cognitive, Affective, and Motivational Underpinning, dans B. Gawronsk, Editor, B. K. Payn, Associate Editor, *Handbook of Implicit Social Cognition: Measurement, Theory, and Applications*, 353-74, The Guilford Press.
- Banaji, M. R. et Greenwald, A. G. (2013). *Blindspot: Hidden Biases of Good People*. New York, Delacorte Press.
- Collerette, P., Lauzier, L. et Schneider, R. (2013). *Le pilotage du changement* (3^e édition). Québec, Presses de l'Université du Québec.
- DeVellis, R. F. et Thorpe, C. T. (2022). *Scale Development: Theory and Applications* (5^e édition). Thousand Oaks, SAGE Publications.
- Forscher, P. S., Lai, C. K., Axt, J. R., Ebersole, C. R., Herman, M., Devine, P. G. et Nosek, B. A. (2019). A Meta-analysis of Procedures to Change Implicit Measures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 117(3), 522-559.
- Gino, F. et Coffman, K. (2021). Unconscious Bias Training that Works Increasing Awareness isn't Enough. Teach People to Manage their Biases, Change their Behavior, and Track their Progress. *Harvard Business Review*, 99(5), 114-123.
- Goldkuhl, G. (2012). From Action Research to Practice Research. *Australasian Journal of Information Systems*, 17(2), 57-78.
- Järvinen, P. (2007). Action Research is Similar to Design Science. *Quality & Quantity*, 41(1), 37-54.
- Kirwan Institute (2013). *State of the Science: Implicit Bias Review*, Columbus, The Ohio State University.
- Moule, J. (2009). Understanding Unconscious Bias and Unintentional Racism, *Phi Delta Kappan*, 90(5) p. 320-326.
- Peppers, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A. et Chatterjee, S. (2007). A Design Science Research Methodology for Information Systems Research. *Journal of Management Information Systems*, 24(3), 45-77.

- Petty, R. E., Fazio, R. H. et Briñol, P. (2009). The New Implicit Measures: An Overview. Dans R. E. Petty, R. H. Fazio et P. Briñol (dir.), *Attitudes: Insights from the New Implicit Measures* (p. 3-18). New York, Psychology Press.
- Prochaska, J. O., DiClemente, C. C. et Norcross, J. C. (1992). In Search of How People Change. *American Psychologist*, 47, 1102-1114.
- Stockless, A. (2016). *Le processus d'adoption d'une innovation pédagogique avec les TIC par les enseignants*. Thèse de doctorat, Université de Montréal. <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/18373> (consulté en février 2022).
- Stockless, A., Leduc, D., Villeneuve, S., Tremblay, C., Fournier, F., Bisailon, J., Petit, M.-C. et al. (2021). *NUMÉDUCA : Boussoles Numériques Éducatives*. <https://numeduca.uqam.ca/> (consulté en février 2022).

Notices biographiques

Sophie Brière est professeure titulaire au Département de management de la Faculté des sciences de l'administration (FSA ULaval). Elle détient un doctorat (Ph. D.) de l'École nationale d'administration publique du Québec et un postdoctorat de l'École de développement international et de mondialisation de l'Université d'Ottawa. Elle est directrice de l'Institut EDI² (Équité, Diversité, Inclusion, Intersectionnalité).

Isabelle Auclair détient un doctorat en anthropologie. Elle est titulaire de la Chaire Claire-Bonenfant – Femmes, Savoirs et Sociétés et professeure au Département de management de l'Université Laval. Elle enseigne sur les approches et les méthodologies féministes, les enjeux d'équité, diversité et inclusion en milieu de travail et sur l'intégration d'une analyse féministe intersectionnelle dans la gestion des projets de coopération internationale.

Amélie Keyser-Verreault, Ph. D., est chercheuse postdoctorale au Global Asia Research Center (National Taiwan University) et à l'Institut Simone de Beauvoir (Université Concordia). Docteure en anthropologie, elle est spécialisée sur les questions de justice sociale touchant les politiques des corps en Asie de l'Est et les enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion au sein des organisations canadiennes.

Lauri Laplanche est directrice adjointe de l'Institut EDI² (Équité, Diversité, Inclusion, Intersectionnalité) de l'Université Laval. Elle détient un doctorat en communication publique de l'Université Laval et se spécialise sur les études de genre, sur les analyses féministes ainsi que sur les dynamiques de pouvoir dans la société en général et dans les milieux de travail en particulier.

Bibiana Pulido est co-fondatrice et directrice du Réseau interuniversitaire québécois pour l'équité, la diversité et l'inclusion (RIQEDI), un OBNL regroupant les universités québécoises afin de promouvoir et d'intégrer les valeurs d'équité, de diversité et d'inclusion. Elle est également candidate au doctorat en relations industrielles et directrice du développement des

partenariats et de la formation au sein de l'Institut EDI² (Équité, Diversité, Inclusion, Intersectionnalité).

Benoit Savard est designer et concepteur d'écosystèmes d'apprentissage et cofondateur de Skillable, firme spécialisée en solutions d'apprentissage en ligne, cédée à Humance en 2020. Aujourd'hui il poursuit un nouveau chapitre en tant que chercheur avec un intérêt particulier concernant le changement de comportement à grande échelle. Diplômé en administration de l'Université de Sherbrooke, il détient un certificat exécutif avancé en innovation, technologie et stratégie du MIT-Sloan. Il a fondé une nouvelle entreprise, Science Comportamento, vouée à la science du comportement au service de la transformation sociale.

Jade St-George est doctorante au Département de management de la Faculté des sciences de l'administration et est titulaire d'une maîtrise en développement international de l'Institut des hautes études internationales de l'Université Laval. Depuis 2020, elle donne le cours *Diversité et équité en milieux de travail* à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval.

Alain Stockless est professeur au Département de didactique de l'UQAM. Titulaire d'un doctorat en technologie éducative, ses travaux de recherche portent sur le numérique en éducation. Il a notamment développé la plateforme des Boussoles numériques éducatives (<https://numedu.ca>). Directeur du Laboratoire de recherche sur l'innovation pédagogique et l'apprentissage en enseignement supérieur, il est aussi membre de l'Observatoire sur le numérique en éducation.

Compte tenu de la présence persistante des inégalités et des stéréotypes envers les groupes historiquement marginalisés, la prise en compte des biais inconscients et le développement de comportements inclusifs apparaissent comme des incontournables pour entreprendre une démarche en équité, diversité et inclusion dans les organisations. Qu'est-ce qu'un biais inconscient et comment le définir ? Quels sont les comportements inclusifs à privilégier ? Comment découvrir ses biais et ses comportements inclusifs ? Comment adopter de nouveaux comportements ? Comment les organisations peuvent-elles soutenir ces changements et miser sur un leadership inclusif ?

Ce livre propose une perspective unique et accessible sur le sujet pour toute personne qui souhaite prendre conscience de ses biais et adopter des comportements inclusifs dans son contexte professionnel. Il présente, dans une approche multidisciplinaire et intersectionnelle, des définitions, des typologies, des exemples et des outils originaux qui contribuent à guider les personnes dans leur réflexion et leurs actions au sein d'organisations de tous secteurs d'activité.

Collection dirigée par SOPHIE BRIÈRE

Illustration de couverture :
Stéphanie Coomans



Presses de l'Université Laval