

Déplier la « résistance » aux initiatives ÉDI dans
les organisations : une perspective
communicationnelle

Par
Pascale Caidor, PhD
Université de Montréal

Initiatives et plan d'actions ÉDI

- L'objectif principal des initiatives liées à la diversité est de créer une organisation **plus diversifiée** (Ashcraft et al., 2003, Avery, 2012, Barak 2013, McClellan et al., 2011, Nishii et al., 2018), d'éliminer les **obstacles systémiques**, **réduire les inégalités** au sein des organisations (Wolfgruber et al., 2021) et aussi de valoriser les différences.
- Les organisations ont adopté différents types d'initiatives de diversité au cours des dernières années, comme **les groupes d'affinité**, **les programmes de mentorat**, **les formations sur la diversité et l'inclusion** (Lindsay, 2013).

Épuisement ou «diversity fatigue»

- En outre, des termes tels que **l'épuisement ou la fatigue de la diversité** (Pemberton et al., 2022) sont utilisés pour décrire les difficultés rencontrées par **les praticien.nes en ÉDI** pour communiquer les plans d'action et les nouvelles pratiques aux membres des organisations.



La résistance - définition

- La résistance peut prendre de **nombreuses formes**, par exemple des réponses telles que **le déni ou l'évitement** face aux différences, la défiance et/ou la manipulation (Dass & Parker, 1999).
- Landrieux-Kartochian (2007) explique que la mise en œuvre d'un programme de diversité peut se heurter à la résistance **des groupes majoritaires** (ex. rejet des quotas, questions de pouvoir) et des **groupes minoritaires** (ex. crainte d'être stigmatisé).

La résistance - définition (2)

- La résistance à la diversité peut être considérée comme "*un ensemble de **pratiques et de comportements** au sein des organisations qui interfèrent, intentionnellement ou non, avec l'utilisation de la diversité comme une opportunité d'apprentissage et d'efficacité*" (Thomas & Plaut, 2008, p. 5).



Les initiatives de diversité et la résistance (2)

- Certains auteurs affirment que la résistance des employés au changement est négative et indésirable, à combattre et à surmonter (Lewin, 1947; Dent & Goldberg, 1999).
- D'autres considèrent cela comme un **levier important** et nécessaire pour le changement (Ford et al., 2008/2009).

Cadre théorique

- Une perspective de communication pourrait nous aider à comprendre les cas de résistance cachée et passive aux initiatives d'EDI, en mobilisant la **notion d'appropriation et de performativité** (Caidor, 2021).
- Dans cette perspective, toute initiative de diversité est considérée comme une **construction discursive** constituée par les discours sur la diversité et les textes organisationnels.
- Les **discussions et les conversations** sur la diversité peuvent être le lieu d'émergence d'intérêts divergents et convergents (Caidor, 2021, Wolfgruber, D., et al. 2021).

Cadre théorique (2)

- Une perspective de communication sur la résistance à la diversité pourrait nous aider à démêler les **micro-pratiques de communication** (Anderson, 2005) qui pourraient ruiner les efforts déployés pour mettre en œuvre de nouvelles pratiques en matière de diversité.
- En fait, la manière dont les membres de l'organisation donnent un sens au programme d'ÉDI se reflète dans le « langage de la diversité » (Ahmed, 2012) qu'ils utilisent.

Appropriation des initiatives ÉDI

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

L'étude de cas



Corpus

- Documents organisationnels en lien avec l'initiative : présentations, courriels et documents écrits;
- 24 entretiens formels répartis en deux phases;
- 10 entretiens informels;
- 1170 heures d'observation;
- Observations détaillées et enregistrement de réunions (9);
- Observation des ateliers de formation (2).

Les participants

Isnar
Parrainé

Martin
Parrain

Edwine
Parrainé

Dominique
Parrain



Isabelle
Gestionnaire



Josée
Conseillère RH



Émilie
Conseillère RH



Maria
Conseillère RH



Jacques
Gestionnaire

Amélie
Conseillère
stratégique

Diane
Gestionnaire

Patricia
Gestionnaire

Ana
Parrainée

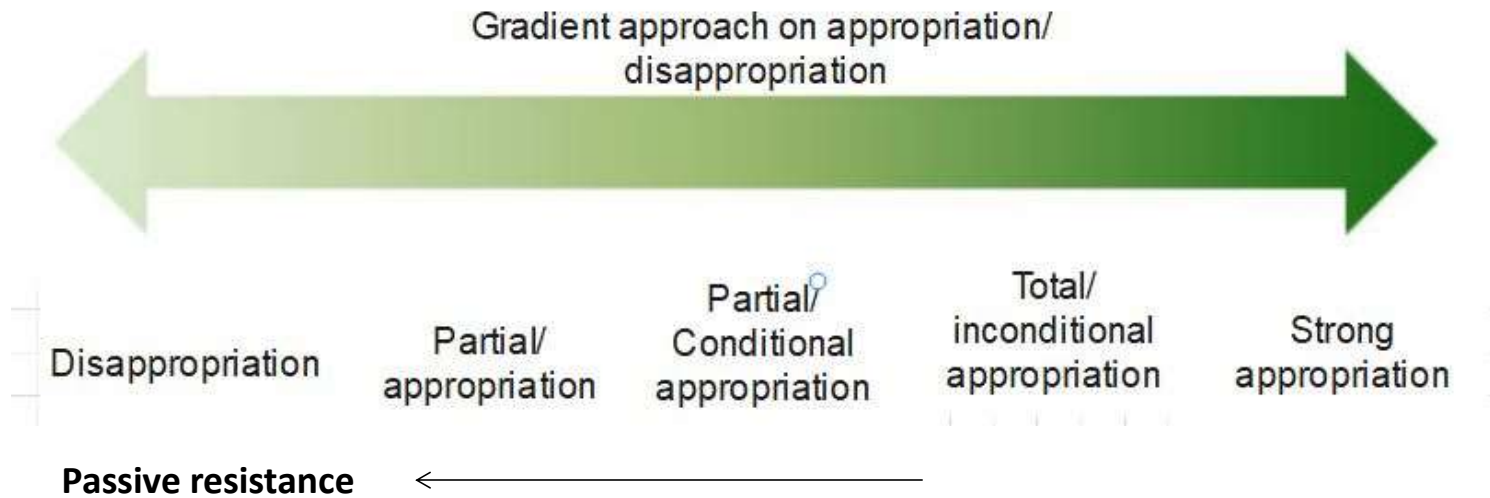
Francis
Parrain

Michel
Parrain



Richard
Gestionnaire

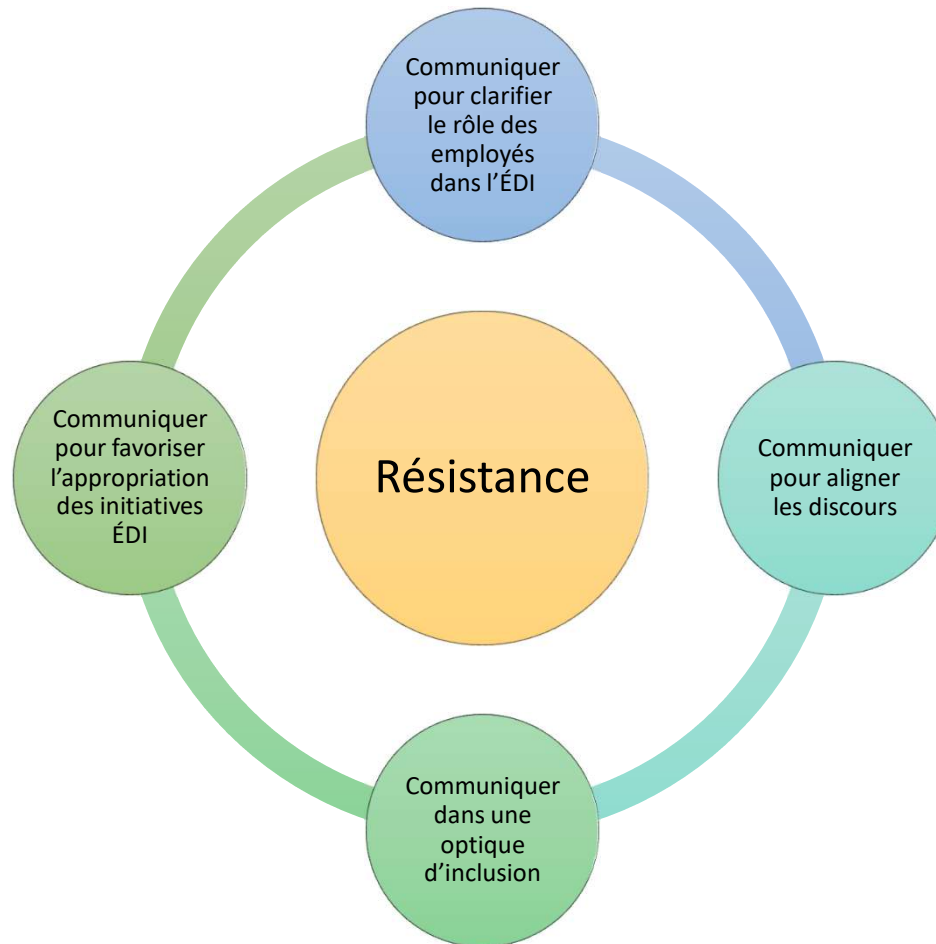
Appropriation et résistance (caidor, 2021)



Que retenir de nos résultats ?

- Les micros-discours reflètent souvent l'appropriation/désappropriation envers une initiative ÉDI. Une attention particulière doit être donnée à la nature performative du langage.
- La **fatigue de la diversité** pourraient être liés à une certaine désappropriation du programme par les membres d'une organisation.
- Les individus se positionnent autour **de principes, idées, valeurs spécifiques** parfois en réaction aux discours institutionnels. Cette dynamique peut conduire à des **logiques confrontantes et à des tensions** au sein de l'organisation.

Optimiser la communication pour surmonter la résistance à l'ÉDI



Pistes d'actions



- Pour lutter contre la résistance et le scepticisme à l'égard de l'ÉDI, il est important de mettre en place **un cadre clair pour aborder ces problématiques**. Ce cadre doit inclure une reconnaissance de l'existence de la résistance et du scepticisme, ainsi que des stratégies pour les surmonter.
- Il est également essentiel **d'identifier les formes de résistance passive et de désappropriation** face aux programmes d'ÉDI. Cela implique de comprendre les raisons pour lesquelles certaines personnes peuvent être réticentes à l'égard de l'ÉDI et de travailler à surmonter ces obstacles.
- En outre, il est important de **veiller à ce que le discours institutionnel sur l'ÉDI soit aligné sur les discours des groupes présents** au sein de l'organisation.

Quelques références

- Ahmed, S. (2019). Le langage de la diversité. *GLAD!. Revue sur le langage, le genre, les sexualités*, (07).
- Caïdor, P. (2021). La constitution communicationnelle d'un programme de valorisation de la diversité ethnoculturelle: une étude de cas. *Communication & Organisation*, 169-181.
- Caidor, P., & Cooren, F. (2018). The appropriation of diversity discourses at work: A ventriloquial approach. *The Journal of Business Diversity*, 18(4), 22-41.
- Caïdor, P. (2017). Les différences qui font une différence: vers une nouvelle approche pour la valorisation de la diversité dans les organisations. *Commposite*, 19(3), 96-111.