



Université du Québec
à Rimouski

**La capacité de résilience des professionnels confrontés à des
pratiques discriminatoires et inéquitables dans la Gestion des
Personnes en Milieu de Travail en Haïti**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© Peterson PHILOGENE

Octobre 2024

Composition du jury :

Emmanuel Guy, président du jury, Université Du Québec À Rimouski

Marie-Noëlle Albert, directrice de recherche, Université Du Québec À Rimouski

Fred Commere, examinateur externe, chargé de patrimoine crédit agricole,

Guadeloupe

Dépôt initial 25-07-2024

Dépôt final 08-10-2024

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

Je dédie ce mémoire à ma famille, dont le soutien indéfectible et l'amour inconditionnel ont été une source constante de motivation tout au long de ce parcours académique. À ma femme et à ma fille, qui ont su faire preuve de patience et de compréhension durant mes longues heures de travail et d'absence. À mes parents, pour leurs encouragements et leurs sacrifices, qui m'ont permis de poursuivre mes rêves et d'atteindre mes objectifs.

Enfin, je dédie ce mémoire à tous les professionnels haïtiens confrontés à des pratiques discriminatoires et inéquitables en milieu de travail. Que cette recherche contribue à renforcer la résilience et à promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion dans nos organisations.

REMERCIEMENTS

Avant tout, je veux exprimer ma profonde gratitude au grand architecte de l'univers, dont la bienveillance et la protection m'ont toujours accompagné. Je remercie également l'Université du Québec à Rimouski (UQAR) pour m'avoir offert la chance de poursuivre mes études et pour l'appui académique et administratif dont j'ai bénéficié.

Je remercie chaleureusement mes tantes et mes oncles pour leur soutien. Un merci particulier à Chériquet Philogène, mon oncle, Joane Mardi, la mère de ma chère fille Zarah Gama Sarah, pour leur amour et leur soutien constants. Je tiens également à exprimer ma reconnaissance à Josele Charlotin pour son soutien inestimable.

Je ne saurais exprimer toute ma gratitude envers ma directrice de recherche et professeure, Marie-Noëlle Hervé-Albert, dont l'empathie et l'authenticité ont été des soutiens inestimables. Son soutien constant et sa confiance tout au long de mon parcours m'ont été essentiels. Je tiens à la remercier pour sa disponibilité et son écoute attentive. Un remerciement spécial aux membres du jury, Emmanuel Guy et Fred Commere, dont les corrections ont grandement contribué à l'amélioration de ce travail.

Et enfin, je tiens à remercier les professeurs du programme de Gestion des personnes en milieu de travail. Ce sont des enseignants exemplaires, empreints d'empathie et de compétences exceptionnelles. Grâce à cette maîtrise, j'ai pu grandir en tant qu'individu, acquérant de précieuses connaissances tant sur le plan personnel que professionnel.

Merci à toutes et à tous du fond du cœur!

RÉSUMÉ

Ce mémoire de recherche se concentre sur la résilience des professionnels haïtiens confrontés à des pratiques discriminatoires et inévitables en milieu de travail. L'objectif principal est d'identifier et d'analyser les facteurs clés qui renforcent leur résilience face à ces défis. La méthodologie adoptée est qualitative, utilisant l'autopraxéographie pour recueillir des témoignages personnels et analyser des études de cas. Cette approche permet de comparer les expériences individuelles aux documents produits.

Les résultats montrent que la résilience des professionnels haïtiens est influencée par des traits individuels, des structures de soutien et des politiques inclusives. Les témoignages révèlent que malgré les obstacles, de nombreux professionnels démontrent une capacité remarquable à s'adapter et à prospérer, grâce à un sens profond de la communauté et des valeurs partagées. Cette résilience est souvent renforcée par les héritages historiques, sociaux et culturels de la société haïtienne.

Les conclusions soulignent l'importance de politiques de gestion inclusives et de pratiques de soutien pour améliorer la résilience des professionnels face à la discrimination.

Mots clés : Résilience, discrimination, favoritisme, équité, inclusion, genre

ABSTRACT

This research thesis focuses on the resilience of Haitian professionals facing discriminatory and inequitable practices in the workplace. The primary objective is to identify and analyze the key factors that strengthen their resilience in the face of these challenges. The adopted methodology is qualitative, using autobiography to gather personal testimonies and analyze case studies. This approach allows for comparing individual experiences to the produced documents.

The results show that the resilience of Haitian professionals is influenced by individual traits, support structures, and inclusive policies. The testimonies reveal that despite the obstacles, many professionals demonstrate a remarkable ability to adapt and thrive, thanks to a deep sense of community and shared values. This resilience is often reinforced by the historical, social, and cultural heritage of Haitian society.

The conclusions highlight the importance of inclusive management policies and support practices to improve the resilience of professionals in the face of discrimination.

Keywords: Resilience, discrimination, favoritism, equity, inclusion, gender

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|------|
| REMERCIEMENTS..... | ix |
| RÉSUMÉ..... | xi |
| ABSTRACT..... | xiii |
| TABLE DES MATIÈRES..... | xv |
| LISTE DES TABLEAUX..... | xvii |
| LISTE DES FIGURES..... | xix |
| LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES..... | xxi |
| INTRODUCTION GÉNÉRALE..... | 1 |
| CHAPITRE 1 CADRE THEORIQUE..... | 7 |
| 1.1 CLARIFICATION CONCEPTUELLE DE LA DISCRIMINATION..... | 7 |
| 1.1.1 Les héritages historiques de la discrimination..... | 7 |
| 1.1.2 Quelques concepts clés liés à la discrimination dans la gestion des personnes au travail..... | 11 |
| 1.1.3 Formes de discrimination dans la gestion des personnes au travail..... | 15 |
| 1.1.4 La gestion de la diversité de genre en Haïti..... | 20 |
| 1.1.5 Cadre légal et réglementaire de la lutte contre la discrimination..... | 22 |
| 1.2 FONDEMENTS THEORIQUES DE LA RESILIENCE..... | 25 |
| 1.2.1 Définition et origines du concept de résilience..... | 26 |
| 1.2.2 La résilience individuelle..... | 27 |
| 1.2.3 Résilience dans un contexte organisationnel..... | 28 |
| 1.2.4 La résilience au travail..... | 29 |
| 1.2.5 Le rôle des émotions dans la résilience..... | 31 |
| CHAPITRE 2 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE..... | 34 |
| 2.1 CADRE EPISTEMOLOGIQUE..... | 34 |
| 2.2 POSTURE EPISTEMOLOGIQUE..... | 35 |

| | | |
|---------------------------------------|--|----|
| 2.3 | LES PARADIGMES EPISTEMOLOGIQUES | 36 |
| 2.4 | L'APPROCHE METHODOLOGIQUE | 38 |
| | 2.4.1 L'autopraxéographie..... | 38 |
| | 2.4.2 Limites de l'autopraxéographie..... | 39 |
| 2.5 | CONSIDERATION ÉTHIQUE | 39 |
| CHAPITRE 3 ANALYSE ET DISCUSSION..... | | 40 |
| 3.1 | TEMOIGNAGES | 40 |
| | 3.1.1 Témoignage 1 | 40 |
| | 3.1.2 Témoignage 2 | 46 |
| 3.2 | ANALYSES, INTERPRETATIONS ET DISCUSSIONS | 57 |
| | 3.2.1 Action positive..... | 58 |
| | 3.2.2 Discrimination et violence basée sur le genre. | 61 |
| | 3.2.3 Impacts de la discrimination en milieu professionnel | 65 |
| | 3.2.4 L'adoption de quotas..... | 67 |
| | 3.2.5 Favoritisme et discrimination | 69 |
| | 3.2.6 Résilience et reconstruction de l'identité | 72 |
| | 3.2.7 Discrimination et résilience en milieu professionnel | 75 |
| | 3.2.8 Proactivité et résilience..... | 77 |
| 3.3 | RECAPITULATIF DES SYNTHESSES DE L'ANALYSE | 80 |
| CONCLUSION GÉNÉRALE..... | | 83 |
| RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES..... | | 86 |

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Avantages de l'application de la résilience au travail (Meichenbaum, Siebert, 2005 cité dans Warner et April, 2012, page 56).

Tableau 2 : Impact de la discrimination (Imsirovic et *al.*, 2023, p. 126)

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les mécanismes de la résilience (Gérard et Gagnon, 2017, p.275)

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

| | |
|--------------|---|
| EAH | Eau Assainissement et Hygiène |
| EDI | Inclusion, la Diversité, l'Équité |
| LGBT+ | Lesbiennes, Gays, Bisexuels Transgenres and more |
| MAST | Ministère des Affaires Sociales et du Travail |
| MENFP | Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle |
| MEAL | Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning |
| MSPP | Ministère de la Santé Publique |
| OIT | Organisation Internationale du Travail |
| PI | Plan International |
| PNUD | Programme des Nations-Unies pour le Développement |
| SCI | Save The Children international |
| UCLBP | Unité de Construction de Logements et de Bâtiments Publics |
| VBG | Violence Basée sur le Genre |

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans le panorama complexe des sociétés contemporaines, la discrimination, révélant les disparités socioculturelles et économiques qui façonnent notre monde, émerge comme un symptôme persistant d'inégalités profondément ancrées. Ce phénomène, loin d'être uniforme ou unidimensionnel, se manifeste à travers une multitude de facettes, engendrant non seulement une exclusion sociale mais également un frein significatif au développement professionnel et personnel des individus (Bell *et al.*, 2018). Des discussions récentes sur la discrimination, ont contribué à éclairer ses formes, ses effets, et les réponses politiques y afférentes. Carcillo et Valfort (2018), Simon *et al.*, (2020), et Chevallier (2003) observent que la discrimination peut être délicate et se manifester à travers des choix et processus qui ne sont pas ouvertement basés sur des critères ethniques ou raciaux, mais qui engendrent néanmoins des inégalités, comme dans les disparités salariales, les promotions discriminatoires, ou l'accès inégal à la formation. Ces mécanismes souvent invisibles renforcent des préjugés injustes et peuvent engendrer un stress chronique nuisible à l'estime de soi et à la santé mentale (Dubet *et al.*, 2005). L'approche de la discrimination positive, discutée par Villenave (2006) et Calvès (2016), est vue comme de plus en plus pertinente dans des sociétés diversifiées. Cependant, Witte (2010) critique le concept d'égalité pour son manque de précision et souligne le besoin de le redéfinir plus clairement. Ces auteurs contribuent à un débat complexe sur la discrimination, offrant des perspectives variées sur ses formes subtiles, ses impacts psychologiques. Wood (2019) rappelle l'importance de contextualiser ces discussions pour mieux comprendre et traiter les particularités de chaque cas.

Parallèlement, la capacité de résilience, soit l'aptitude à surmonter les adversités, s'impose comme une dimension essentielle pour comprendre comment les professionnels confrontés à ces discriminations parviennent à s'adapter, à persévérer et à prospérer malgré les obstacles (Werner et Smith, 1992 ; Masten, 2001). Dans le domaine de la résilience, de nombreux chercheurs ont contribué à approfondir notre compréhension de ce concept, souvent mal interprété. Selon Manciaux et *al.*, (2001), Fredrickson (2004), Tugade et Fredrickson (2004), Masten (2001), et Ungar (2018), la résilience est décrite comme une capacité à maintenir de bons résultats malgré d'importantes menaces à l'adaptation ou au développement. Luthans et Youssef (2004) ont clarifié un malentendu répandu, argumentant que la résilience n'est pas une qualité mystique limitée à quelques-uns, mais plutôt une capacité accessible à tous et influencée par des facteurs contextuels plutôt que génétiques. Dutton et *al.*, (2003) soulignent l'importance de l'empathie dans la promotion de comportements bienveillants et constructifs au sein des organisations, qui sont essentiels pour cultiver un milieu de travail soutenant et positif. Siebert (2005) ; Maddi et Khoshaba (2005) notent que la résilience peut augmenter significativement les chances de succès dans des contextes compétitifs tels que la recherche d'emploi ou la promotion professionnelle, démontrant ainsi que la capacité de rebondir face à l'adversité est un atout précieux dans la progression de carrière. Ces perspectives variées montrent que la résilience est une qualité dynamique et multifacette, essentielle tant pour le développement personnel que professionnel.

Il est évident que de nombreuses études se sont concentrées soit sur la discrimination, soit sur la résilience. Cependant, ces deux notions sont interconnectées et jouent un rôle important dans la manière dont les individus font face aux adversités et défis dans leur vie quotidienne. Ce qui rend essentiel de considérer comment les héritages historiques, sociaux et culturels influencent la discrimination et la résilience, particulièrement en milieu de travail.

Pertinence de la recherche

La discrimination et la résilience sont des thèmes largement étudiés dans la littérature académique globale; cependant, le contexte unique d'Haïti, avec ses particularités culturelles, économiques et sociales, reste largement sous-exploré. Cette absence de données spécifiques sur le milieu professionnel haïtien crée un manque significatif dans notre compréhension des dynamiques de discrimination et de résilience dans des contextes non occidentaux. Cette étude est d'autant plus adaptée, car elle intervient dans un contexte où Haïti confronte à des défis économiques et sociaux considérables, nécessitant des solutions novatrices pour renforcer la résilience de ses structures professionnelles et la cohésion sociale. En définissant les contours de la discrimination et en élucidant les mécanismes de la résilience dans ce cadre particulier, cette recherche aspire à influencer positivement les pratiques managériales et le développement des politiques publiques en Haïti.

Pour mieux saisir le contexte que nous avons précédemment abordé, il est important de noter que, à travers l'histoire, les individus et les peuples ont régulièrement manifesté une grande résilience, surmontant ou même triomphant de circonstances extrêmement stressantes. Les Haïtiens, en particulier, ont développé des capacités notables pour résister aux défis quotidiens dans un environnement souvent hostile et exigeant, au point que la résilience semble être une caractéristique intrinsèque. Selon Bénot (2003) ils se sont forgés, au fil des épreuves historiques, une réputation de personnes indestructibles. Survivant à trois siècles d'esclavage sous le joug des colons espagnols et français, ainsi que sous les contraintes du Code Noir, la résilience haïtienne est remarquable.

Il y a aussi les catastrophes naturelles qui viennent s'ajouter. L'une des plus récentes et la plus catastrophique, c'est le séisme dévastateur du 12 janvier 2010, où l'ambiance était extrêmement sombre. Les autorités et les familles étaient en train d'enterrer les défunts, beaucoup commençaient seulement à mesurer l'ampleur de leurs pertes.

La foi en Dieu était perçue psychologiquement comme un mécanisme de soutien face à l'abandon, l'incertitude, la perte de sens et la vulnérabilité face à des forces considérées comme surnaturelles, et joue un rôle central aussi dans leur résilience. Ils croient que Dieu contrôle tout, veille sur eux, et mérite leur confiance absolue. Les proverbes haïtiens comme « Bondye pa janm bay chen maleng dèyè tèt pou l pa ka niche l ; sa Bondye sere pou ou lavalas pa ka pote l ale » illustrent bien cette expérience de foi. Et ils ont aussi un adage : « Mikròb ki pou ta touye ayisyen an fòk li ta gwochè yon elefan », signifiant qu'aucun microbe, peu importe sa force, n'est capable de terrasser un Haïtien. Ces expressions soulignent leur capacité à développer instinctivement un éventail de mécanismes d'adaptation à diverses conditions de vie, souvent de plus en plus précaires.

Il ne faut surtout pas oublier que ce pays de manière historique, a été confronté à d'importants défis économiques et à des défis en matière de droits humains. Des facteurs tels que le genre, la race, l'âge, ou encore l'orientation sexuelle, s'y révèle être une réalité quotidienne pour bon nombre de ses citoyens (Dubois, 2012). En dépit de cette situation, ils font preuve d'une résilience remarquable, exploitant des ressources internes et externes pour naviguer à travers ces défis.

À partir des éléments évoqués précédemment, la question centrale de cette étude est de déterminer les facteurs clés qui renforcent la résilience des professionnels haïtiens face à des pratiques discriminatoires et inéquitables dans la gestion des personnes en milieu du travail en Haïti. .

Dans le cadre de cette étude, nous avons adopté l'approche de l'autopraxéographie, telle qu'elle est décrite par Albert et Michaud en 2020. Cette technique de recherche qualitative s'appuie sur les expériences personnelles du chercheur, un concept soutenu également dans les travaux antérieurs d'Albert et Couture en 2014 et d'Albert et Michaud en 2016. L'objectif de cette démarche est de recueillir des témoignages sincères et détaillés, en mettant l'accent sur la perspective des participants, une idée appuyée par Ellis *et al.*, 2011.

Selon le point de vue constructiviste pragmatique que nous avons adopté, comme le soulignent Albert et Cadieux en 2017, la recherche ne vise pas tant à représenter fidèlement une réalité objective qu'à construire des savoirs utiles pour expliquer le phénomène étudié de manière plus efficace.

Ce document est structuré en trois parties principales, centrées sur les concepts de discrimination et de résilience. Initialement, nous examinons les données pertinentes concernant ces deux thèmes. Le deuxième segment établit le cadre méthodologique. Le dernier segment est consacré à la présentation des résultats et de discussion, offrant une analyse des témoignages recueillis pour approfondir notre compréhension des sujets traités. La conclusion récapitule les limitations de notre étude et propose des recommandations pour orienter les futures recherches dans ce domaine.

CHAPITRE 1

CADRE THEORIQUE

1.1 CLARIFICATION CONCEPTUELLE DE LA DISCRIMINATION

Dans ce cadre théorique, l'objectif du chercheur est d'élaborer les divers aspects clés de cette recherche, afin d'enrichir la compréhension des lecteurs. Le cadre conceptuel approfondit les bases théoriques relatives à la discrimination et à la résilience. La discrimination sera examinée non seulement dans ses expressions les plus évidentes et directes, mais aussi à travers ses formes plus discrètes et systémiques, qui sont intégrées aux structures sociales et professionnelles.

1.1.1 Les héritages historiques de la discrimination

La discrimination, bien qu'aussi ancienne que la société humaine elle-même, n'a été abordée dans les débats académiques et sociopolitiques que depuis peu. Contrairement au racisme manifeste, facilement identifiable en raison de son caractère explicite, la discrimination opère souvent de manière plus subtile, se cachant derrière des décisions et des processus de sélection qui ne semblent pas directement fondés sur des critères ethniques ou raciaux, mais qui peuvent néanmoins perpétuer des préjugés (Simon *et al.*, 2020). Les inégalités issues des cultures organisationnelles ou des structures sociétales ont tendance à privilégier certains groupes, sous l'influence d'héritages historiques et de politiques publiques. En dépit de la suppression des lois ouvertement discriminatoires dans les années 1960 et 1970, des formes d'exclusion plus discrètes continuent d'affecter de nombreux groupes racialisés dans différents secteurs tels que l'éducation, le marché de l'emploi, le système judiciaire et les espaces publics (Anderson, 2010).

Jusqu'à la décennie 1980, le terme discrimination ne bénéficiait pas d'une large utilisation dans les médias, l'opinion publique, le domaine scientifique, ou les sphères politiques. Les disparités résultant des cultures organisationnelles ou sociétales tendent à favoriser certains groupes en raison d'héritages historiques, de législations, ou de politiques publiques spécifiques. Malgré son abolition, des formes plus insidieuses d'exclusion perdurent dans des secteurs tels que l'éducation, le marché du travail, la justice pénale, et les espaces publics pour de nombreux groupes racialisés (Pager et Reskin, 2012).

Aux États-Unis, le concept avait émergé dans la littérature scientifique dès le début du XXe siècle, suite à l'abolition de l'esclavage, afin de caractériser les relations interraciales (Simon *et al.*, 2020). Il se distingue particulièrement dans les études sur la discrimination en raison du passé marqué par l'esclavage, suivi ultérieurement par le système Jim Crow¹, reconnu pour sa ségrégation raciale et sa discrimination (Fibbi *et al.*, 2021).

Cependant, les références à la discrimination étaient relativement limitées dans la littérature scientifique jusqu'aux années 1990, période pendant laquelle le nombre d'articles incorporant le terme "discrimination" dans leur titre ou leurs mots-clés a enregistré une croissance significative (Simon *et al.*, 2020).

1.1.1.1 Perspectives élargies de la discrimination

Smith (2014) souligne que, tant dans le domaine juridique de la lutte contre la discrimination que dans la recherche théorique et empirique, les discussions se centrent souvent sur des formes spécifiques de discrimination, comme celle liée à l'ethnie, au sexe ou à l'âge. Cependant, il est de plus en plus reconnu ces dernières années que la discrimination peut être le résultat de plusieurs facteurs combinés. Par exemple, il est

¹ Les lois Jim Crow (*Jim Crow Laws* en anglais) sont des lois nationales et locales issues des Black Codes, imposant la ségrégation raciale aux États-Unis et promulguées par les législatures des États du Sud de 1877 à 1964. Ces lois ont été mises en place pour entraver l'exercice des droits constitutionnels des Afro-Américains acquis au lendemain de la guerre de sécession.

possible que les femmes noires subissent des discriminations qui sont à la fois raciales et sexistes.

Selon Khaïtan (2015), les hommes homosexuels musulmans peuvent également faire face à une discrimination qui combine à la fois leur orientation sexuelle et leur origine religieuse, rendant parfois difficile de distinguer les différentes sources de traitement différencié. Ce phénomène, où plusieurs dimensions de différence se croisent, est désigné par le terme d'intersectionnalité ou de discrimination multiple.

La discrimination sur le marché du travail se manifeste lorsque des individus de productivité semblable sont traités différemment sur la base de caractéristiques qui n'affectent pas leur performance. Deux théories économiques principales expliquent ce phénomène : la première, la discrimination de goût, repose sur les préférences personnelles de l'employeur ; la seconde, la discrimination statistique, est basée sur les perceptions préconçues concernant la productivité de certains groupes. Les biais cognitifs, qui entraînent des erreurs dans le raisonnement logique, sont essentiels dans ces dynamiques de discrimination, affectant en particulier les minorités et les femmes dans le milieu professionnel (Carcillo et Valfort, 2018).

La théorie de l'identité sociale, développée par Tajfel et Turner en 1986, (cité dans Tapia, 2012), affirme que les individus cherchent à acquérir ou à maintenir une identité sociale positive liée à l'appartenance à des groupes sociaux. Cette identité sociale positive est liée au sentiment valorisant résultant de la comparaison du groupe d'appartenance avec d'autres, avec l'objectif de paraître supérieur. Cette théorie a été à la base de nombreuses recherches, certaines associant les notions de discrimination, catégorisation et identité. Selon Tapia (2012), des travaux ont distingué la discrimination simple ou naturelle, résultant du processus cognitif de catégorisation sans implication émotionnelle, des formes extrêmes de préjugés racistes, telles que l'intolérance fanatique pouvant mener à l'infra-humanisation des membres des groupes discriminés, observable dans des contextes historiques tels que la domination coloniale ou l'esclavage, atteignant même des stades ultimes d'extermination ethnocidaire ou génocidaire.

1.1.1.2 La discrimination dans la gestion des personnes au travail

Le principe de non-discrimination est universellement accepté parmi les principes fondamentaux de la démocratie, explicitement inclus dans les constitutions nationales, les déclarations internationales et les conventions. Selon Lochak (2004), la prise de conscience de la non-discrimination passe par des politiques complexes et longitudinales, et consiste à faire d'une politique de non-discrimination une responsabilité dans la gestion des ressources humaines, faire prendre conscience aux cadres des stéréotypes implicites et les aider à faire face à des préjugés que personne ne peut surmonter complètement.

Ne pas appliquer le meilleur ensemble de mesures, peut-être considéré au moins comme une infraction morale, comme une simple adhésion au principe de discrimination. Il faut faire beaucoup plus pour s'assurer que les gens sont traités équitablement au travail (Demuijnck, 2009).

La discrimination peut prendre de nombreuses formes, tels que le traitement injuste dans les processus de recrutement, les disparités de salaires injustifiées, les promotions discriminatoires ou l'accès limité à la formation et au perfectionnement professionnel (Chevallier, 2003). La discrimination a des répercussions sur les individus qui en sont victimes, ils se retrouvent souvent confrontés à l'angoisse de confirmer les stéréotypes négatifs qui leur sont attribués (Carcillo et Valfort, 2018). Ce phénomène est souvent qualifié de menace stéréotypée par les psychologues sociaux (Schmader *et al.*, 2008). Des expériences répétées de discrimination peuvent conduire à un stress chronique qui érode continuellement l'estime de soi et parfois la santé mentale des personnes concernées. De nombreuses études ont montré que les membres de groupes minoritaires sont plus susceptibles de déclarer être victimes de discrimination, ce qui les rend plus vulnérables à des problèmes tels que la dépression et même le suicide (Dubet *et al.*, 2013).

Pour Dex et Purdam (2005), elle peut être fondée sur des critères comme le genre, l'ethnicité, la religion, l'âge, l'orientation sexuelle, l'handicap ou d'autres caractéristiques personnelles. La discrimination en matière de gestion des ressources humaines a de nombreuses conséquences profondes. Elle peut entraîner une réduction des possibilités de travail, une réduction de la motivation et de l'engagement des employés, ainsi qu'une intensification des tensions et des conflits au sein de l'organisation. Par ailleurs, la discrimination a aussi des répercussions sur la réputation de l'entreprise, son caractère attrayant en tant qu'employeur et sa capacité d'attirer et de retenir les talents de divers milieux (Brossard *et al.*, 2012).

1.1.2 Quelques concepts clés liés à la discrimination dans la gestion des personnes au travail

Discriminer est généralement associé à une action de hiérarchiser de manière injuste, souvent à détriment de certains groupes ou individus, considérés alors comme victimes de discrimination. Cette connotation négative est reconnue et intégrée dans le langage juridique, qui vise de plus en plus à éliminer toutes formes de discrimination illégitime, soulignant ainsi son caractère fondamentalement inacceptable dans les sociétés modernes (Lochak, 2004).

1.1.2.1 La discrimination positive

Villenave (2006), souligne que l'importance de la discrimination positive devient plus significative de nos jours en raison de la croissante diversité ethnoculturelle de nos sociétés. Cette méthode est conçue pour aborder deux défis récurrents : la persistance de pratiques sexistes et racistes, ainsi que l'accentuation des écarts socio-économiques. Pour réaliser une véritable égalité des chances, il est nécessaire que la société accepte des inégalités ciblées qui bénéficient à certains groupes spécifiques.

Les politiques d'action positive peuvent être mises en œuvre de deux manières différentes, selon les circonstances. Si l'objectif est de réduire le racisme ou le sexisme, les populations cibles doivent être définies en termes de caractéristiques immuables de l'identité personnelle telles que la race et le sexe. Cependant, si l'objectif est de réduire les disparités socio-économiques, les bénéficiaires sont déterminés par leur statut socio-économique (Villeneuve, 2006). La discrimination positive partage l'objectif commun de restaurer l'équité des opportunités et de remédier aux disparités d'accès à l'emploi, à la formation et au logement pour les groupes défavorisés, voire victimes de discriminations (Théron et Silberstein, 2004).

Pour Calvès (2016), la discrimination positive est une approche qui vise à traiter les personnes différentes de manière différente ou à accorder des avantages supplémentaires à ceux qui ont moins d'opportunités, dans le but de réduire les inégalités. C'est un outil principal utilisé dans les politiques de rééquilibrage entre différents groupes. L'objectif est de favoriser une plus grande équité réelle entre ces groupes ou, au minimum, de garantir une véritable égalité des chances aux membres de groupes défavorisés.

La discrimination positive va au-delà d'un simple traitement distinct, elle implique l'établissement d'un traitement privilégié authentique. Cependant, une fois que les groupes concernés ont surmonté leur désavantage et rattrapé le reste de la société, la nécessité de la discrimination positive tend à diminuer. Elle fait partie d'une approche visant à réduire les disparités de développement économique et social (Calvès, 2016).

1.1.2.2 Egalité des chances et de lutte contre la discrimination.

Son objectif est d'offrir à chacun des opportunités d'emploi et de carrière correspondant à ses compétences et à ses aspirations. Au-delà du respect de la loi, des raisons sociales sont souvent avancées pour améliorer la gestion de la diversité dans le secteur public, notamment l'insertion professionnelle des groupes minoritaires, une meilleure représentation de la population environnante et l'exemplarité des services (Publicnav et Kelo, 2003 ; Licuci, 2009). En effet, l'objectif de respect des différences et de rejet de tout acte d'exclusion, de retrait et de jugement est éthique, c'est-à-dire le bien commun et la volonté d'assurer l'égalité des services pour tous les citoyens (Chanlat, 2003).

La légitimité et l'efficacité des quotas ont fait l'objet de débats intenses aux États-Unis, en particulier durant les années 1980, marquées par le retrait de l'action positive sous l'administration du président Reagan. Les études disponibles suggèrent que les quotas peuvent représenter un instrument efficace, bien que leur mise en œuvre défectueuse ait suscité des controverses et des critiques fréquentes (Stryker, 2001).

D'après Witte (2010), le concept général d'égalité est qualifié de "vaste et vide" et nécessite une clarification afin de devenir plus concret. Fredman identifie quatre finalités pour les politiques d'égalité substantielle : "corriger les inégalités ; combattre la stigmatisation, les stéréotypes, les préjugés et la violence ; améliorer la représentation et la participation ; et s'adapter aux diversités tout en instaurant un changement structurel" (Fredman 2016, p. 713). Quant à la gestion de la diversité, elle a émergé initialement comme un dérivé des politiques d'égalité en matière d'emploi (Dobbin, 2011).

Dans une optique de justice sociale, de lutte contre la discrimination, et de gestion de la diversité, les actions entreprises visent principalement à contrecarrer l'exclusion des individus appartenant à des groupes sous-représentés sur le marché du travail. Elle vise à combattre toute forme de discrimination envers ces groupes spécifiques (Syed et Kramar,

2009) tels que les femmes, les personnes autochtones, les minorités visibles ou ethniques, ainsi que les personnes en situation de handicap (Beaudry *et al.*, 2023). Ces initiatives reposent sur l'adaptation des conditions de travail et d'emploi pour les individus discriminés, se manifestant sous la forme d'aménagements personnalisés, mis en place lorsqu'une discrimination est identifiée (Beaudry *et al.*, 2019). Il s'agit donc d'une gestion réactive de la diversité (Barel *et al.*, 2013).

Cependant, cette approche présente une limite significative, car elle vise à corriger les problèmes une fois qu'ils sont constatés. Bien qu'elle soit efficace pour endiguer la discrimination, la gestion individualisée de la diversité peut parfois contribuer à marginaliser voire ostraciser les individus bénéficiant de ces ajustements. Puisque ces aménagements sont spécifiques à chaque individu (Rimok, 2010), ils peuvent susciter un sentiment d'injustice parmi les membres de l'organisation qui n'y ont pas accès.

Ce sentiment d'injustice peut conduire à l'exclusion des personnes ayant bénéficié d'aménagements, perçus comme avantagés par leurs collègues. Les organisations adoptant cette perspective de gestion de la diversité tendent à suivre une logique juridique, cherchant à se conformer aux obligations légales en matière de lutte contre la discrimination (Beaudry *et al.*, 2019).

Cependant, la législation ne précise pas les mesures spécifiques pour éliminer la discrimination (Edelman *et al.*, 2011), laissant les employeurs sans directives claires sur les pratiques à mettre en œuvre (Smith *et al.*, 2014). Bien que les employeurs aient la volonté de contribuer à la justice sociale, ils ne disposent pas toujours des connaissances, des ressources, ou des moyens nécessaires. Cela représente une deuxième limite de cette approche de la gestion de la diversité (Beaudry *et al.*, 2023).

1.1.3 Formes de discrimination dans la gestion des personnes au travail

Malheureusement, la gestion du personnel peut faire l'objet de différents types de discrimination. C'est à partir de la construction identitaire que l'on peut comprendre le développement d'attitudes discriminatoires au travail. Manso, (2021), nous a dit que cette dernière génère des représentations symboliques liées à l'appartenance à un groupe, Ces facteurs jouent un rôle essentiel dans la formation de stéréotypes, ainsi que dans l'évolution des relations entre groupes, y compris le favoritisme envers le groupe d'appartenance. Toujours selon Manso, la conscience collective, la reconnaissance de l'appartenance à une communauté, englobe l'ensemble des idées et des symboles que les membres d'un groupe partagent unanimement ; cet ensemble de normes contribue à valoriser le statut social de la communauté.

1.1.3.1 Discrimination fondée sur la race ou l'origine ethnique

Il s'agit de faire de la discrimination à l'égard des personnes en fonction de leur race, de la couleur de leur peau, de leur nationalité ou de leur origine ethnique. Ceci peut se traduire par des pratiques de recrutement discriminatoires, des décisions de promotion fondées sur des critères injustes ou un traitement inégal de la rémunération et des avantages sociaux (Rapport d'amnistie international, 2020).

Bien que les termes d'inégalité, de discrimination et de racisme soient parfois employés de manière interchangeable, il convient de noter que la discrimination englobe des subtilités inhérentes aux processus sociaux, aux rapports de pouvoir et aux cadres juridiques. Grâce à ces nuances, de nouvelles opportunités pour comprendre les inégalités ethniques et raciales sont offertes. Malgré tout, l'élaboration et la propagation de ce concept requièrent une analyse approfondie (Simon *et al.*, 2020).

La Convention européenne des droits de l'homme de 1950 établit un ensemble de droits essentiels et énonce diverses mesures visant à éradiquer toute forme de discrimination raciale. Son objectif est également de favoriser une égalité réelle entre les différents groupes ethniques, raciaux ou nationaux, afin qu'ils puissent tous jouir des mêmes droits fondamentaux de la personne humaine, que ce soit dans les domaines civils et politiques, ou dans les aspects économiques, sociaux et culturels, de manière équitable.

La discrimination raciale a aussi un impact négatif sur les variables culturelles telles que l'estime de soi et l'identité collectives, compromettant le sentiment de soi et d'identité de groupe des individus. Les hommes sont plus touchés par la discrimination raciale que les femmes (Carter *et al.*, 2017).

Les facteurs de risque associés à la discrimination raciale perçue continuent d'influer sur la santé même après ajustement pour le statut socio-économique (Williams et Mohammed, 2009). D'après des méta-analyses récentes (Carter *et al.*, 2017 ; Paradies *et al.*, 2015 ; Pascoe et Smart, 2009), il apparaît que l'exposition à la discrimination semble exercer un impact plus prononcé sur la santé mentale que sur la santé physique. Cela se traduit par des épisodes de dépression et d'anxiété, représentant des réponses graves au stress parmi les groupes stigmatisés, notamment raciaux et immigrés.

1.1.3.2 Discrimination fondée sur le genre

Le sexe social comme origine du concept de genre, se référant au sexe construit socialement et culturellement, marqué par un rapport de pouvoir, en opposition au sexe biologique ou anatomique. L'expression genre a été introduite par le sexologue John Money dès 1955 pour décrire le sexe psychologique, utilisé pour analyser la construction des rôles de genre, féminin et masculin, à partir d'études de cas considérés comme pathologiques (Rodriguez, 2014).

Au cours des années soixante-dix, le concept de genre, qui avait été initialement défini comme le sexe social, a été réinterprété par certaines féministes, dont Ann Oakley, comme des outils critiques et des instruments politiques. Ces concepts ont été utilisés pour dénoncer le processus de naturalisation de la différence des sexes et de la condition féminine. Ce processus tend à légitimer les inégalités entre les hommes et les femmes. Ainsi, le concept de genre fait référence aux rôles sociaux de sexe et à la construction socioculturelle des identités féminine et masculine, souvent hiérarchisées au détriment des femmes (Zaidman, 2003).

L'inégalité entre les sexes est aussi vieille que l'histoire de la Bible. L'Église, les points de vue philosophiques, la superstition et les traditions créées par l'homme jouent tout un rôle dans la façon dont le genre l'égalité est perçu.

L'inégalité entre les sexes et les stéréotypes font partie intégrante de l'histoire et remontent jusqu'à Adam et Ève dans l'histoire de la Genèse. Ève a été créée à partir et pour Adam, et comme elle a persuadé Adam de manger le fruit défendu, c'était et c'est encore aujourd'hui une raison suffisante pour justifier le statut inférieur des femmes par l'Église (Wood, 2019).

En termes généraux, le concept de genre englobe les aspects sociaux, les distinctions construites qui influent sur les comportements, les opportunités, les interactions sociales et les relations entre les hommes et les femmes. Il définit également les normes acceptées, les autorisations et les valeurs qui prévalent à un moment donné, avec des variations d'un contexte à l'autre, ce qui rend essentiel d'appréhender la spécificité contextuelle (Wood, 2019).

En 1996, la Loi sur l'équité salariale a été adoptée dans le but de corriger ces lacunes salariales causées par cette discrimination. Cela peut inclure des écarts de rémunération entre les hommes et les femmes occupant des postes similaires. Des pratiques de recrutement favorisant un sexe plutôt qu'un autre, des stéréotypes liés au genre qui influencent les décisions de promotion, et des politiques et pratiques qui désavantagent certains groupes de genre.

Le genre représente un statut social, une désignation légale et une identité. Les processus sociaux liés au genre intègrent les divisions, normes et attentes de rôle dans les principales institutions de la société, notamment l'économie, la famille, l'État, la culture, la religion et la loi, créant ainsi un ordre social genré. Les termes tels que femme, homme, fille et garçon sont employés dans ce contexte (Lorber, 2010).

La discrimination basée sur le sexe, que l'on retrouve dans le domaine de l'emploi, repose sur les croyances et les préjugés dans la société qui nous influencent sans que ce soit nécessairement conscient ou intentionnel. Même à l'heure actuelle, ces croyances et ces préjugés peuvent influencer sur la rémunération des emplois des femmes. La discrimination liée au sexe contribue à l'écart de rémunération entre les sexes.

1.1.3.3 Discrimination fondée sur l'âge

Dans le contexte de l'implication grandissante des travailleurs seniors sur les marchés du travail dans les nations développées, il s'avère essentiel de saisir les perspectives des employeurs et des travailleurs concernant l'âge au travail. Bien que les attitudes envers les travailleurs âgés aient évolué de manière significative ces dix dernières années, avec la coexistence de perceptions positives et négatives, il demeure que la discrimination liée à l'âge persiste dans les milieux professionnels (Fisher *et al.*, 2017).

Les stéréotypes persistants associant souvent les travailleurs âgés à un manque de motivation, une capacité cognitive réduite, une productivité moindre, une inflexibilité accrue, une résistance aux changements, un refus d'apprentissage, une fiabilité réduite en raison de problèmes de santé, ainsi qu'une faible compétence technologique et numérique, alimentent malheureusement un climat de discrimination basée sur l'âge dans les milieux professionnels (Kunze *et al.*, 2011).

Toutefois, bon nombre de ces stéréotypes associés à l'âge ont été invalidés par des études empiriques (Posthum et Campion, 2008). Dans cette optique, une focalisation a été accordée au rôle des processus sociaux dans la genèse, la perpétuation et la propagation de l'âgisme en milieu professionnel, ainsi qu'aux dynamiques de pouvoir impliquées et à la nature discursive et relationnelle de l'âgisme en général (Hardy, 2009).

Dans le cas de la Commission ontarienne des droits de la personne, cette forme de discrimination survient lorsqu'une personne est traitée de façon défavorable à cause de son âge. Cela peut se traduire par un biais au niveau de l'embauche ou de la promotion, les pratiques de retraite obligatoire fondées sur l'âge ou les stéréotypes négatifs associés à une tranche d'âge donnée.

1.1.3.4 Discrimination multiple et intersectionnalité

Dans le domaine du droit anti-discrimination et dans le cadre des recherches théoriques et empiriques sur ce sujet, les termes utilisés font fréquemment référence à des motifs spécifiques de discrimination tels que la discrimination ethnique et raciale, la discrimination fondée sur le sexe ou la discrimination fondée sur l'âge. Cependant, ces dernières années, on observe une reconnaissance croissante du fait que la discrimination peut découler de plusieurs motifs simultanément. Un exemple concret est celui des femmes noires, susceptibles d'être victimes de discriminations liées à la fois à leur appartenance raciale et à leur genre (Smith, (2014). De la même manière, les hommes homosexuels musulmans peuvent faire l'objet de discriminations en raison de leur orientation sexuelle et de leurs origines religieuses. La démarche visant à distinguer les différentes composantes du traitement discriminatoire peut s'avérer complexe. L'association de ces diverses dimensions de différence est dénommée discrimination multiple ou intersectionnalité (Khaïtan 2015, p. 137).

D'après la sociologue Collins (2015), le concept d'intersectionnalité renvoie à la notion critique selon laquelle la race, la classe sociale, le genre, la sexualité, l'origine ethnique, la nation, la capacité et l'âge ne fonctionnent pas en tant qu'entités unitaires et mutuellement exclusives, mais plutôt en tant qu'entités qui s'influencent réciproquement, formant ainsi des phénomènes qui contribuent à la complexité des inégalités sociales.

De nos jours, le terme intersectionnalité englobe un champ d'étude, une stratégie analytique offrant de nouvelles perspectives sur les phénomènes sociaux, ainsi que des pratiques critiques informant les mouvements sociaux (Collins, 2015). Ce concept a également eu un impact significatif sur la législation anti-discrimination, car au cours des années 2000, de nombreux pays ont consolidé divers motifs de discrimination au sein de lois globales, remplaçant ainsi les lois antérieures qui se concentraient sur des motifs spécifiques (Krizsan *et al.*, 2012). En droit, le terme utilisé est souvent discrimination multiple plutôt que intersectionnalité, bien que certains juristes fassent également référence à la "discrimination intersectionnelle (Fredman, 2011).

1.1.4 La gestion de la diversité de genre en Haïti

Les femmes Haïtiennes jouent un rôle significatif dans divers domaines, malheureusement, un grand nombre de ces femmes, malgré leur engagement, leur courage et leur détermination, ont été reléguées à l'oubli. Cette situation est attribuée en partie à une histoire officielle rédigée par et pour les hommes, reflétant une dévalorisation de la féminité dans la société haïtienne. Selon Dorcé (2015), la condition des femmes en Haïti est caractérisée par des inégalités traditionnelles et une précarité marquée, avec une dominance masculine manifeste dans divers aspects de la vie quotidienne. Les discriminations envers les femmes trouvent leurs justifications dans le système patriarcal, l'appareil étatique et la religion.

De plus, l'État haïtien historiquement a contribué à perpétuer ces discriminations, avec des lois discriminatoires persistantes. Les églises, en soutenant la soumission des femmes, limitent leur capacité à prendre des décisions, affectant leur bien-être et entravant le développement communautaire (Dorce, 2015).

Malgré la recommandation de l'article 17 de la constitution préconisant un quota d'au moins 30 % de femmes à tous les niveaux de la vie nationale, la réalité en Haïti montre que la majorité des femmes se trouve concentrée dans le secteur informel. Concrètement, le rapport du programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD, 2014) indique que cette proportion est de 55 % dans l'informel, comparé à 30 % dans le formel. Le constat global présenté par ce rapport met également en lumière les discriminations et les conditions de travail précaires auxquelles les femmes sont confrontées dans l'ensemble des secteurs économiques en Haïti. Dans le domaine de l'administration publique, par exemple, 99 % et 95 % des femmes occupent respectivement des postes de secrétariat et de réception, tandis que seulement 9 % accèdent à des postes de direction technique et générale. Ces chiffres soulignent l'existence de disparités significatives dans la répartition des femmes à des postes clés, mettant en évidence des défis persistants en matière d'égalité des genres et de diversité en Haïti.

1.1.4.1 Les inégalités et les influences culturelles à l'égard du groupe LGBTQ+ en Haïti

En Haïti, l'homosexualité est souvent perçue comme quelque chose d'importé, étranger à la culture locale. Lorsqu'on aborde le sujet des gays ou des personnes LGBTQ+ avec les Haïtiens, seules les personnes éduquées comprennent qu'il s'agit d'homosexualité. C'est pourquoi les défenseurs des droits humains préfèrent utiliser les termes en créole haïtien. À Kouraj, on promeut la notion de "communauté M" pour masisi (gay), madivin (lesbienne), makomè (femmes trans), monkonpè (hommes trans) et mikis (bisexuel.le).

"Ces termes reflètent la réalité de l'existence des minorités sexuelles, à la fois dans la culture haïtienne ainsi que dans la langue créole (Joseph, 2018).

La racine de l'homophobie réside principalement dans la perception sociale des minorités sexuelles. L'homosexualité est souvent réduite à une pratique sexuelle, une dimension de la vie intime que l'on évite de discuter. Cette réalité engendre divers problèmes en Haïti, en ce qui concerne l'orientation sexuelle et l'identité.

Le vaudou est alors représenté un refuge pour les minorités sexuelles dans sa pratique culturelle. Certaines divinités, telles que Damballa (associée à la fécondité) ou Erzulie (liée à l'amour), sont directement liées aux personnes homosexuelles ou transgenres, et l'on dit même que ces individus sont influencés par elles (Joseph, 2018).

1.1.5 Cadre légal et réglementaire de la lutte contre la discrimination

Cette partie aborde le cadre légal et réglementaire qui sous-tend la lutte contre la discrimination, en mettant un accent particulier sur les dispositifs en vigueur à l'échelle internationale ainsi que dans le contexte haïtien. Nous commencerons par explorer les principes internationaux et les conventions internationales qui définissent et encadrent les mesures contre la discrimination, soulignant comment ces normes globales influencent et se reflètent dans les législations nationales. Ensuite, nous nous pencherons spécifiquement sur le cadre juridique national haïtien, analysant les lois et réglementations qui visent à prévenir, sanctionner et éradiquer la discrimination. Cette analyse permettra de comprendre les efforts réalisés ainsi que les défis persistants dans la mise en œuvre effective de ces mesures légales pour protéger les droits de tous les citoyens contre les pratiques discriminatoires.

1.1.5.1 Principes internationaux et conventions internationales

La prohibition de la discrimination est essentiellement fondée sur le principe de l'égalité: *«Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits. Ils sont doués de raison et de conscience et doivent agir les uns envers les autres dans un esprit de fraternité (art. 1 de la déclaration universelle des droits de l'homme de 1948)»*. En outre, un très grand nombre de conventions internationales interdisent la discrimination au point que le principe de non-discrimination semble être un principe fondamental de la législation internationale relative aux droits de l'homme.

À la suite de l'adoption de la Déclaration universelle des droits de l'homme, divers traités et conventions internationaux promus par les Nations Unies ont établi des normes internationales en matière d'égalité. Parmi ces instruments figurent la Charte internationale des droits de l'homme, le Pacte international relatif aux droits économiques et sociaux, ainsi que le Pacte international relatif aux droits civils et politiques. Des conventions thématiques détaillent les principes d'égalité, certaines se focalisant spécifiquement sur la discrimination raciale.

Parmi celles-ci, la Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale, adoptée en 1965, et la Convention 111 de l'Organisation internationale du travail (OIT) sur la discrimination en matière d'emploi et de profession, adoptée en 1958, sont des références majeures dans ce domaine.

Des législations similaires existent dans des pays d'immigration depuis des périodes bien antérieures, telles que la loi australienne sur la discrimination raciale de 1975, la loi canadienne sur les droits de l'homme de 1977, et le titre VII de la loi sur les droits civils aux États-Unis promulguée en 1964 (Simon, 2005). Certains types de discriminations sont légalement autorisés, et déroger à ces lois serait même considéré comme illégal. Un exemple significatif concerne les postes statutairement fermés aux étrangers, définis ici dans un sens strictement juridique, impliquant des individus de nationalité étrangère (Guélamine, 2006).

Évoquer les problèmes liés aux discriminations implique souvent un accord implicite sur la signification du terme. Cependant, les sciences sociales nous rappellent que l'émergence et la manipulation de ces notions sont enracinées dans un contexte historique, social, culturel et politique. La charge sémantique et idéologique des mots renvoie à diverses façons de qualifier et de comprendre les conflits et les relations sociales (Guélamine, 2006).

1.1.5.2 Cadre juridique national Haïtien

En Haïti, la loi interdit la discrimination au travail sur la base de la race, de la couleur, du sexe, de l'âge, de l'origine nationale ou ethnique, de la religion, de l'opinion politique, de l'état matrimonial, de l'handicap, de l'orientation sexuelle, de l'appartenance à une organisation syndicale ou de toute autre caractéristique protégée par la loi.

La principale loi qui régit la discrimination au travail en Haïti est le Code du Travail². Le Code du Travail haïtien stipule que tous les travailleurs ont droit à l'égalité de traitement dans l'emploi et la protection contre la discrimination. Il interdit également les pratiques discriminatoires liées à l'embauche, la promotion, les conditions de travail, la formation professionnelle, la rémunération et la fin de l'emploi.

La Constitution haïtienne de 1987, révisée en 2012, contient des dispositions qui abordent la question de la discrimination au travail. Voici les principaux éléments pertinents :

L'article 17 de la Constitution stipule que tous les citoyens haïtiens sont égaux en droits et en devoirs, sans distinction de race, de sexe, de religion ou de classe sociale.

² En cas de discrimination en cours d'emploi, les salariés haïtiens ont le droit de porter plainte auprès du Ministère des Affaires Sociales et du Travail (MAST). Le ministère peut enquêter sur la plainte et tenter de résoudre le conflit au moyen d'une médiation informelle ou d'une conciliation. A défaut de solution, l'affaire peut être portée devant les juridictions compétentes.

L'article 18 garantit le droit à la non-discrimination. Il interdit explicitement toute forme de discrimination fondée sur la race, le sexe, la religion, les opinions politiques, l'origine sociale ou toute autre condition personnelle ou sociale.

L'article 19 souligne que tous les citoyens ont droit au travail dans des conditions équitables et satisfaisantes. Il stipule également que les hommes et les femmes doivent recevoir un salaire égal pour un travail de valeur égale.

L'article 22 garantit le droit à la protection sociale, y compris la sécurité sociale, en particulier en cas de maladie, d'invalidité, de vieillesse, de chômage, de maternité et dans d'autres situations prévues par la loi.

À la surprise de nombreux défenseurs des droits humains, le Sénat a adopté deux lois anti-LGBT+ le 1er août 2017, dont l'une prive les individus homosexuels confirmés du certificat de bonnes mœurs, requis pour l'admission à l'université ou pour certains emplois. Derrière ces manœuvres se trouvent deux parlementaires évangéliques déjà connus du grand public, qui avaient réussi, un an plus tôt, à faire interdire le festival des films et des arts LGBT+ afro Massimadi, sous prétexte qu'il était "susceptible de détourner la jeunesse et de détruire la cellule familiale". Bien que la proposition de loi ait été égarée dans le processus législatif, elle demeure en attente dans les archives de la Chambre des députés. Malgré cela, les discours homophobes à caractère religieux et conservateur persistent (David, 2020).

1.2 FONDEMENTS THEORIQUES DE LA RESILIENCE

Nous nous consacrons à l'exploration des fondements théoriques de la résilience, un concept qui a évolué depuis ses origines dans les sciences physiques pour trouver sa place en psychologie et au-delà. Nous analyserons son impact sur les individus, les communautés et les structures organisationnelles, soulignant son rôle crucial dans ces différents contextes.

1.2.1 Définition et origines du concept de résilience

Le concept de "résilience" trouve son origine dans les sciences physiques, où il désigne la capacité d'un matériau à résister aux pressions et à retrouver sa forme initiale après avoir été déformé. En psychologie, ce terme fait référence à la capacité à vivre, réussir et se développer malgré l'adversité. Il a été découvert en 1982 par Emmy Werner, une psychologue américaine. Dans le cadre de ses recherches, elle a suivi 700 enfants sans famille, sans école, vivant dans la rue et victimes d'agressions physiques ou sexuelles à Hawaï. Trente ans plus tard, la plupart d'entre eux étaient devenus des adultes psychologiquement brisés. Cependant, 28% d'entre eux avaient réussi à apprendre un métier, fonder une famille et ne souffraient pas de troubles psychiques majeurs. Werner a conclu que certains enfants avaient une capacité particulière à surmonter les traumatismes de la vie pour s'en sortir, et elle a appelé ces enfants des "résilients". (Werner, 1992)

Dans toute la francophonie, c'est Boris Cyrulnik, psychiatre, neurologue et éthologue français, né à Bordeaux en 1937, qui a développé et popularisé ce concept. Pour lui, la résilience est un véritable "antidestin". Il est convaincu que les pires épreuves sont surmontables, que la guérison est toujours possible et que personne n'est condamné au malheur. La résilience, selon lui, est ce processus complexe par lequel les blessés de la vie peuvent déjouer tous les pronostics (Wener et Smith, 1989). Masten (2001) a défini la résilience comme une classe de phénomènes caractérisés par de bons résultats malgré de sérieuses menaces à l'adaptation ou au développement.

La résilience peut faire référence soit à l'état de bien-être atteint par une personne à risque ou aux caractéristiques et aux mécanismes par lesquels le bien-être est atteint. Comme l'a observé Jane Gilgun (1999), le concept de résilience est devenu synonyme à la fois d'un ensemble de comportements et de capacités intériorisées.

« La résilience est la capacité d'une personne ou d'un groupe à se développer bien, à continuer à se projeter dans l'avenir en dépit d'évènements déstabilisants, de conditions de vie difficiles, de traumatismes parfois sévères » (Manciaux et *al.*, 2001, p. 17).

1.2.2 La résilience individuelle

Luthans et Youssef (2004) ont mis en lumière un malentendu répandu concernant la résilience, souvent perçue comme une qualité exceptionnelle, quasi mystique, réservée à une minorité et déterminée par la génétique. En contraste, Masten (2001) propose une vision de la résilience en tant que processus adaptatif ordinaire et accessible à tous, plutôt qu'un phénomène surnaturel limité à une élite. De manière similaire, Fredrickson (2004) explique la résilience par la capacité à surmonter les émotions négatives et à s'adapter de manière souple aux défis posés par les situations stressantes. La résilience nous pousse à redéfinir notre approche envers ceux dont nous avons la responsabilité, nous incitant à adopter une perspective plus large qui intègre leur contexte social et matériel, leur parcours de vie, ainsi que leurs conditions et habitudes quotidiennes. Cette approche doit être empreinte de respect et d'empathie, tout en reconnaissant et valorisant les ressources personnelles souvent méconnues ou sous-utilisées chez les individus faisant face aux épreuves de la vie, comme le souligne Manciaux (2001).

La résilience est perçue comme une foi en sa propre capacité à surmonter les épreuves de la vie, selon Brough et *al.*, (2003). Elle se manifeste par une force mentale permettant de résister aux impacts négatifs et de s'adapter face aux difficultés, une compétence qui n'est pas nécessairement innée. Dans cette optique, la résilience exige une intégration harmonieuse des stratégies à court, moyen et long terme, évoquant l'image d'un artiste

peignant sa toile avec une palette de couleurs en parfaite harmonie (Frimousse et Perreti, 2021).

Evrard-Samuel (2001) ajoute que face à des ruptures, les personnes affectées expérimentent une désorientation, une perte de repères et une incertitude quant à leur avenir, nécessitant une reconstruction de leur identité et de leurs objectifs à travers de nouveaux cadres de référence.

La résilience nous équipe pour surmonter les épreuves stressantes et les défis de la vie, tels que des changements majeurs, le stress, l'adversité et les obstacles, selon Maddi et Khoshaba (2005). Elle joue un rôle important en nous permettant non seulement de récupérer mais aussi de nous renforcer et de devenir plus astucieux face à l'adversité. Ainsi, la résilience est perçue comme une capacité développée pour naviguer à travers les aspects négatifs et positifs des changements de la vie. Elle est accessible à chacun au quotidien et permet de distinguer ceux qui survivent et s'adaptent grâce à une adaptation réussie et continue, en puisant dans des ressources de force internes et externes. Cette capacité est souvent associée à l'idée d'avoir un contrôle bilocal, contrairement à ceux qui se laissent submerger par les défis de la vie. Dutton *et al.* (2002, 2008) mettent en avant que la gestion efficace des situations douloureuses nécessite une organisation spontanée et une transformation des rôles, permettant aux personnes impliquées de trouver des moyens de s'auto-organiser.

1.2.3 Résilience dans un contexte organisationnel

Dans le cadre professionnel, une personne résiliente se distingue par sa capacité à demeurer focalisée sur les activités productives alignées avec les objectifs de l'entreprise, tout en surmontant les périodes difficiles.

Cela implique d'être un collaborateur doté de la force intérieure et de la créativité nécessaires pour aider l'organisation à naviguer à travers les défis courants et les changements d'envergure, tels que l'adoption de nouvelles priorités, le changement de direction ou l'élaboration de nouvelles stratégies organisationnelles. La gestion de l'adversité et la promotion de la résilience dans un contexte organisationnel s'appuient souvent sur le principe de la compassion (Koninckx et Teneau, 2010).

Malgré le fait que les environnements professionnels soient fréquemment perçus comme sources de stress et de souffrance, ils peuvent également se transformer en espaces de guérison, où la bienveillance et la compassion sont activement pratiquées et partagées (Frost, 2003).

L'empathie joue un rôle clé dans l'encouragement d'une variété d'attitudes bienveillantes, de comportements constructifs et d'émotions positives au sein des organisations, comme le soulignent Dutton *et al.*, (2003). Chaque membre de l'organisation, porteur d'une identité unique et personnelle, participe à des interactions fondées sur la confiance et le bien-être avec ses collègues au sein de la structure organisationnelle. Reconnaître la détresse d'autrui et prendre conscience de sa souffrance constitue la première étape vers l'activation du processus compassionnel (Teneau et Koninckx, 2010). Face aux difficultés rencontrées par autrui, un individu peut choisir d'ignorer ou, au contraire, de ressentir et d'exprimer de l'empathie ou de la sympathie, se trouvant ainsi à la croisée des chemins entre l'action et l'inaction. La compassion se manifeste alors comme un phénomène à la fois individuel, collectif et organisationnel, en réaction à la souffrance observée (Teneau, 2014).

1.2.4 La résilience au travail

Les systèmes humains se distinguent par leur capacité unique à agir et interagir, révélant une synergie impressionnante dans l'actualisation de la résilience, comme l'indique Ungar (2018). Les études sur la résilience professionnelle soulignent ses avantages significatifs :

les individus résilients ont tendance à être moins affectés par des maladies mentales ou physiques lorsqu'ils font face à des adversités (Siebert, 2005). L'expérience enrichit l'espoir, l'optimisme et la positivité, augmentant ainsi la capacité à naviguer à travers des périodes tumultueuses, y compris la perte d'emploi et les crises économiques (Brooks et Goldstein, 2004). De plus, elle facilite l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances nécessaires pour s'adapter lorsque les compétences existantes deviennent obsolètes (Gorelick *et al.*, 2004).

À tout moment, la résilience émerge de l'interaction entre l'individu lui-même et son environnement, entre les expériences passées et le contexte actuel, qu'il soit politique, économique, social ou humain. Elle est également le fruit de la dynamique entre les facteurs de risque et les facteurs de protection (Manciaux, 2001).

En outre, dans le contexte compétitif de la recherche d'emploi ou de l'obtention d'une promotion, la résilience d'une personne augmente ses chances de succès (Siebert, 2005). Les individus résilients excellent à convertir les épreuves en opportunités de développement personnel, utilisant ces expériences pour enrichir leur vie professionnelle et personnelle (Maddi et Khoshaba, 2005).

Table 1: Avantages de l'application de la résilience au travail (Meichenbaum, Siebert, 2005 cité dans Warner et April, 2012, page 56).

| De | A |
|----------------------------|-------------------------------------|
| Sans direction | Orienté vers un objectif. |
| Impulsivité émotionnelle | Contrôle émotionnel |
| Peu de connaissance de soi | Connaissance de soi et perspicacité |
| Coincé | Axé sur les solutions |
| Blâmer les autres | Accepter la responsabilité |
| Isolé | Connexion avec les autres |
| Réaction irréfléchie | Délibérée |

Traduction libre par les auteurs

1.2.5 Le rôle des émotions dans la résilience

La contribution des émotions à la résilience est illustrée par l'approche développée par Fredrickson (2001) dans son modèle d'élargissement et de construction. Ce modèle met en lumière la manière dont les émotions positives et négatives engendrent des réactions psychologiques et cognitives distinctes, influençant différemment la capacité d'un individu à gérer le stress. Les émotions positives jouent un rôle essentiel en élargissant les possibilités de pensée et d'action et en développant les ressources personnelles, qui s'avèrent cruciales lors des moments d'adversité (Fredrickson, 2001).

En outre, il a été démontré qu'elles favorisent un état de bien-être émotionnel accru (Fredrickson et Joiner, 2002), neutralisent les conséquences physiologiques négatives (Fredrickson *et al.*, 2003), et contribuent à une récupération accélérée après des épisodes difficiles (Tugade et Fredrickson, 2004). Suite à des bouleversements majeurs, il n'est pas possible de revenir à l'état antérieur. Face à ces changements, une personne peut devenir plus adaptable ou inflexible, se renforcer ou s'affaiblir, apprendre à naviguer dans l'incertitude et l'ambiguïté ou rechercher constamment stabilité et prévisibilité, devenir meilleur ou plus amer.

Dans cette perspective, la résilience est perçue comme une force vitale essentielle pour surmonter les défis, favoriser la guérison et aspirer à l'auto-actualisation ainsi qu'à l'épanouissement personnel (Reivich et Shatte, 2002). L'attention portée aux émotions d'autrui et l'interprétation des signaux subtils dans nos interactions quotidiennes (Teneau et Dufour, 2013) jouent un rôle crucial. Les émotions négatives intenses peuvent activer une réponse physiologique de lutte ou de fuite, un mécanisme qui, dans les premiers stades de l'évolution humaine, avait une importance vitale pour la survie. Les émotions sont susceptibles de se propager par le biais de la "contagion émotionnelle" (Hatfield *et al.*, 1994), facilitant ainsi une forme de collaboration inconsciente. Les sentiments d'empathie et de préoccupation sont intensifiés par les interactions sociales (Barsade et Kelly, 2001).

Dans le contexte professionnel haïtien, marqué par des défis socio-économiques significatifs, la discrimination et les inégalités émergent souvent comme des obstacles majeurs au développement personnel et organisationnel. Cette recherche se penche sur la résilience de ces professionnels, en se concentrant sur les facteurs qui leur permettent de résister et de prospérer malgré ces adversités. Donc, l'objectif principal de ce travail est de comprendre et d'analyser en profondeur les éléments clés — qu'ils soient de nature personnelle, organisationnelle ou sociétale — qui contribuent à la capacité des professionnels haïtiens à s'adapter et à réagir efficacement face aux pratiques discriminatoires et inéquitables. Ou encore, comment ils naviguent et surmontent les obstacles professionnels induits par la discrimination.

CHAPITRE 2

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans le présent chapitre, je vais présenter les aspects méthodologiques clés qui ont été choisis et utilisés pour répondre à ma question de recherche. Et pour y arriver, je vais tout d'abord essayer de définir et de mieux comprendre la notion d'épistémologie et le concept de posture épistémologique.

2.1 CADRE EPISTEMOLOGIQUE

L'épistémologie, qui fait partie de la philosophie des sciences, examine la construction des sciences, leur origine, leur contenu, ainsi que l'organisation, la structuration et le développement des connaissances (Formarier, 2012). D'après Maingain *et al.* (2002), la discipline scientifique repose sur des présupposés, des connaissances construites et standardisées, et est mise en œuvre par une communauté scientifique. Cette communauté est consciente de son identité en tant que communauté scientifique et est également reconnue comme telle par la société dans laquelle elle opère.

Selon Toulmin (1972) comme cité dans Nadeau (1999), toute discipline scientifique englobe à la fois ses concepts et les individus qui les utilisent, ainsi que son objet d'étude, son champ ou son domaine, et les aspirations intellectuelles qui réunissent ceux qui travaillent dans cette discipline. On peut donc dire que l'histoire de la science de la gestion a été influencée par trois paradigmes fondamentaux: positivisme, interprétatif et constructivisme (Velmuradova, 2004).

2.2 POSTURE EPISTEMOLOGIQUE

Les choix épistémologiques et méthodologiques reposent en grande partie sur le problème de la recherche. Ce travail de recherche s'inscrit dans un paradigme épistémologique constructiviste dans lequel le chercheur a un lien direct avec la question (Albert et Cadieux, 2017). C'est-à-dire, le savoir qu'on va construire est tiré de la réalité du chercheur, de sa connaissance sur la question de recherche.

Les personnes étudiées sont des intervenants actifs qui ont le pouvoir d'interpréter et de moduler la réalité sociale par leur expérience personnelle. Cela se traduit spécifiquement dans leur façon de vivre les préjugés et les inégalités que ce soit dans leur pays et dans la société où ils s'installent. Il est primordial de souligner que les informations recueillies et les perceptions dans ce champ d'étude ne peuvent pas refléter une réalité objective, parce qu'il s'agit de comparer différentes expériences d'intégration. D'où la mise en évidence de l'hétérogénéité et le côté tendancieux des expériences individuelles (Velmuradova, 2004).

Selon le courant constructiviste, le monde est le résultat de la société par ce qu'il est fondé sur les émois, les acquis directs et instantanés, et aussi sur la façon de percevoir les êtres humains leur appréhension. La coopération et l'interrelation des individus à travers leurs façons de penser sont mises en évidence par toute quête qui approuve au dogme constructiviste. La création et la production des connaissances sont principalement influencées par leurs expériences personnelles (Le Moigne, 2002).

Partant des définitions de Piaget, Le Moigne (2002) explique que le questionnement épistémologique se concentre sur trois aspects : la question gnoséologique qui concerne la nature de la connaissance, la question méthodologique qui traite de la formation des connaissances, et la question éthique qui aborde la valeur et la validité des connaissances. L'épistémologie joue un rôle crucial dans les activités professionnelles des ingénieurs en leur fournissant un cadre pour comprendre la nature des connaissances scientifiques et techniques.

Cependant, les ingénieurs ont critiqué les définitions traditionnelles de l'épistémologie pour leur manque de précision et leur caractère réducteur (Dubois et Brault, 2021). Cela soulève des interrogations sur les processus de production et de validation des connaissances qui sous-tendent leur action, ainsi que sur la manière dont ces connaissances sont créées, par qui, selon quelles méthodes, et comment on démontre leur valeur ou leur utilité. En somme, l'épistémologie est présentée comme un outil essentiel pour les ingénieurs afin de comprendre les bases de la connaissance, améliorer leur pratique professionnelle et développer leurs compétences (Dubois et Brault, 2021).

Le constructivisme promeut la libre circulation des informations collectées sur le terrain et encourage la théorisation à la différence d'une approche expérimentale linéaire selon laquelle tous les éléments sont planifiés à l'avance. C'est pourquoi la recherche concernée tient compte de ces dimensions épistémologiques et méthodologiques. Le chercheur constructiviste est intéressé par les conditions et les processus qui ont conduit à l'apparition de la vérité de la réalité observée (Raskin, 2002).

2.3 LES PARADIGMES EPISTEMOLOGIQUES

Le concept de paradigme épistémologique fait référence à l'ensemble des principes fondamentaux, des valeurs et des idées qui sont largement acceptées et partagées par la communauté scientifique à une période donnée (Chalmers, 1982 ; cité dans Fortin et Gagnon, 2016). Il s'agit essentiellement d'un processus de construction de représentations intelligibles élaboré par des individus pour donner un sens aux situations auxquelles ils sont confrontés (Avenier, 2011).

Quand il s'agit d'ancrer une recherche dans un référentiel épistémologique, cela suscite des questionnements. Car il est nécessaire d'évaluer la cohérence afin d'identifier le paradigme épistémologique le plus approprié. Concernant mon domaine de recherche, je penche en faveur du paradigme épistémologique constructiviste.

Étant donné que le positivisme et les paradigmes constructivistes représentent deux courants épistémologiques qui font partie des approches les plus dominantes dans les méthodes de recherche en sciences sociales, notamment en gestion, il serait primordial de les développer davantage pour justifier ma position.

Le constructivisme épistémologique est axé sur la compréhension des processus de construction du savoir et de la réalité sociale. Il encourage la libre circulation des renseignements collectés sur le terrain et encourage la formalisation (Raskin, 2002). Il postule que la connaissance est socialement construite par les individus au travers de leurs interactions avec leur environnement. Dans cette perspective, la réalité est interprétée subjectivement et peut varier d'un individu à l'autre. Le chercheur constructiviste est intéressé par les conditions et les processus qui ont conduit à l'apparition de la vérité de la réalité observée (Raskin, 2002).

En revanche, selon Fortin et Gagnon (2016) le positivisme a été le premier courant épistémologique à diriger les méthodes de recherche. Il repose sur une approche scientifique fondée sur l'observation empirique et la vérification des faits. Il considère que la réalité est objective et indépendante de l'observateur. Ainsi, les chercheurs positivistes cherchent à identifier des lois générales et des relations causales entre les phénomènes. En effet, ces axiomes implicites énoncent qu'il existe une seule réalité sociale qui peut être étudiée de la même façon qu'une réalité physique et qu'il existe un dualisme entre la réalité et le chercheur (Fortin et Gagnon, 2016).

En somme, le choix du paradigme épistémologique constructiviste s'avère adéquat pour ma recherche, car il favorise une approche plus contextualisée et nuancée des phénomènes sociaux, en accord avec les spécificités de mon sujet d'étude.

2.4 L'APPROCHE METHODOLOGIQUE

D'après Gavart-Perret et ses collègues (2008, p. 7) « La méthodologie est l'étude des méthodes permettant de construire des connaissances ». En effet, on distingue deux méthodologies de recherche : une quantitative et l'autre qualitative. La recherche quantitative se distingue de la recherche qualitative sur la base de la méthode, la première méthode produit des données numériques ou des informations qui se convertissent en chiffres et la deuxième, produit des données narratives (Fortin et Gagnon, 2016). L'approche quantitative se compose d'un processus formel, systématique et qui se veut objectif, qui vise à vérifier ou à décrire une relation de cause à effet entre des variables. Tandis que, l'approche qualitative est souvent considérée comme subjective, mettant l'accent sur les acteurs (Fortin et Gagnon, 2016).

Vu qu'on s'intéresse à comprendre les aspects singuliers et contextuels d'un phénomène (Fortin et Gagnon, 2016) et les interpréter en se basant sur le témoignage du chercheur-praticien et la théorie multidisciplinaire (Albert et Perouma, 2017). Donc, j'avais choisi d'effectuer une recherche qualitative telle que définie par Paillé et Mucchielli (2003, P.19), pour eux la recherche qualitative se traduit par l'étude de la nature des choses et saisi la constitution de propos, d'énoncé, de locutions, d'expressions textuelles ou graphiques révélant un lien de cohérence dans la conjoncture du recueil.

2.4.1 L'autopraxéographie

De cette façon, pour éclaircir au mieux notre sujet de recherche, j'avais choisi une méthode qualitative, celle de l'autopraxéographie (Albert et Michaud, 2016). Cette méthode à la première personne est similaire à d'autres types d'approches, comme l'autoethnographie, l'autobiographie et l'introspection (Bochner et Ellis, 2003; Cités dans Albert *et al.*, 2019). Effectivement, elles détiennent cependant la détermination des quêtes comme point commun d'émettre une opinion vis à vis d'une expérience personnelle, en se servant

d'approches réflexives (Albert, 2017). Donc, l'autopraxéographie est basée sur les vécus de l'auteur (Albert et Couture, 2014 ; Albert et Michaud, 2016). En se servant de cette démarche, je livre mes expériences vécues à travers des écrits authentiques.

2.4.2 Limites de l'autopraxéographie

L'autopraxéographie montre certaines barrières ayant rapport à l'impartialité de l'auteur. En effet, ce dernier n'est pas en mesure de relater l'intégralité des situations vécues bien qu'il essaie d'être sincère. Outre cette limite, il existe une autre concernant l'étude à la première personne qui tire les données d'une seule source d'information, par conséquent la perspective d'une seule personne dans un contexte donné reste insuffisante (Albert, 2017).

2.5 CONSIDERATION ÉTHIQUE

Précisément, cette partie du travail met en vigueur tous les mesures mis en place en vue d'assurer les principes d'éthique tout au long du cheminement de la recherche, tout en respectant et en protégeant les droits de tous les participant tout au long de cette démarche sur la politique des trois Conseils : le respect de l'être humain, le souci du bien-être et la justice » (Fortin et Gagnon, 2016). Dans cette optique, la confidentialité serait de mise durant tout le processus de notre travail, c'est-à-dire, l'identité des participants, toutes les données sensibles seront préservées par le serveur sécurisé de l'UQAR et que seulement la chercheuse pourrait y accéder. De ce fait, je m'engage, à me conformer à tous ces principes d'éthique, tout en respectant les normes éthiques visant à s'appliquer aux projets nécessitant la participation des êtres humains. Je suis consciente de l'ensemble des conditions et des inconvénients liés à ce travail de recherche.

CHAPITRE 3

ANALYSE ET DISCUSSION

3.1 TMOIGNAGES

On va rédiger des récits d'expériences dans deux cadres professionnels distincts, de façon honnête et authentique, en cherchant à décrire le plus clairement possible nos vécus. Pour commencer, "Avez-vous déjà été confronté à une situation où, malgré tous vos efforts et votre détermination, des obstacles extérieurs ont semblé injustement vous barrer la route ? Comment avez-vous réagi ?" Cette question invite à une réflexion sur les défis personnels et les injustices, faisant écho aux thèmes de discrimination et de résilience, et encourage le partage d'expériences similaires ou de réactions face à l'adversité.

3.1.1 Témoignage 1

Depuis mon enfance, mon rêve le plus cher était de devenir médecin. Lorsque j'ai obtenu mon baccalauréat en 2007, j'étais animé par une détermination. Le ministère de la santé publique (MSPP) organisait chaque année un concours de bourse de médecine pour aller étudier à Cuba, et j'y ai vu l'opportunité de réaliser mon rêve.

Après des mois de préparation, le jour du concours est arrivé. Je me sentais prêt. Les questions, bien que complexes. L'attente des résultats a été une période de tension et d'espoir. Lorsque la liste est finalement publiée, je suis classé troisième. Cependant, la joie s'est rapidement transformée en désillusion.

Le critère de sélection exigeait l'égalité de genre parmi les lauréats : deux filles et deux garçons. Malgré un score supérieur à celui des candidates féminines sélectionnées, je me suis retrouvé exclu au profit de cette politique.

Je me rendis au ministère, avec un esprit combatif, déterminé à plaider ma cause. J'exprimai mon incompréhension au responsable, en disant que mon travail et ma passion avaient été réduits à néant par une décision que je jugeais arbitraire. Un responsable du ministère, d'un ton détaché et sans même lever les yeux de ses papiers, m'avait répondu que ce n'était pas arbitraire, mais qu'il s'agissait de leur politique, mettant la parité avant tout. Face à cette réponse, j'insistai, demandant si la compétence et l'engagement ne devraient pas être privilégiés. Avec un sourire condescendant, il me répondit, "C'est la vie, jeune homme. Il y a d'autres carrières. Peut-être que certaines voies sont mieux adaptées à votre profil." Ce responsable conclut la conversation en me rappelant l'existence de règles et en me signalant que je n'étais pas le seul à avoir des rêves, le tout sans la moindre trace d'empathie.

Les portes de la médecine se sont fermées devant moi, non à cause de mes capacités, mais en raison d'un critère que je ne pouvais contrôler. Les moyens financiers me manquaient pour aller me faire inscrire dans une université privée. Toutes les autres admissions étaient closes. Je me suis retrouvé à un carrefour, sans direction claire pour l'avenir. C'était une période sombre, un moment de remise en question profonde de ma valeur et de mes aspirations.

Refusant de laisser cet échec définir mon avenir, j'ai décidé de me consacrer à des activités qui m'apportaient un sens de contribution et de satisfaction. Je me suis impliqué dans des événements culturels, dans le bénévolat et le volontariat. Ces expériences ont enrichi mon âme et élargi ma perspective sur la vie et sur les multiples façons d'apporter un changement positif dans ma ville.

En partageant mes frustrations avec une collègue bénévole, celle-ci m'a fait part d'une observation troublante. Elle m'a révélé qu'il était incroyable de voir à quel point certains pouvaient être étroits d'esprit, mentionnant qu'elle avait entendu des commentaires selon lesquels je cherchais juste une manière de me faire remarquer et que je n'étais pas vraiment là pour aider.

En août 2009, un appel inattendu a offert un nouveau tournant à mon parcours. Une bourse d'excellence d'une université, financée par une institution internationale, s'ouvrait à candidature. Ma participation, motivée par les expériences acquises durant mes activités bénévoles et culturelles, a été couronnée de succès. J'étais parmi les heureux élus. C'était un rayon de lumière, une reconnaissance de ma persévérance et de mon engagement.

C'est une université catholique où la distinction entre les étudiants était palpable. Après l'admission, un test de français oral avait pour but de diviser les étudiants en deux groupes, afin de les classer selon leur aisance à s'exprimer. Le groupe 1, composé des étudiants les plus éloquents, bénéficiait d'une attention particulière, tandis que le groupe 2 rassemblait ceux jugés moyens.

Lors d'un cours en commun, il arrivait qu'un étudiant du groupe 2 tente de participer à une discussion, les autres étudiants le regardaient avec étonnement et lui demandaient de façon indirecte s'il comprenait vraiment la question, ce qui suscitait des murmures parmi eux. Plus tard, dans la bibliothèque, un étudiant du groupe 1 fit remarquer à un camarade du groupe 2 qu'il trouvait bizarre de le voir là. Il sous-entendit que les livres avancés étaient vraiment destinés au groupe 1, accompagnant ses paroles d'un rire moqueur, ce qui creusait davantage le fossé entre les groupes.

Pour la fête d'intégration, on planifiait une sortie avec le groupe 1, c'était mardi 12 janvier 2010. Et vers 4 heures 55 minutes, un séisme de magnitude 7.8 frappa le pays. Tous les étudiants de ce groupe auraient pu être victimes.

L'ampleur de la catastrophe, les pertes colossales en vies humaines, et le bouleversement total des infrastructures et de l'éducation plongèrent le pays dans un chaos indescriptible. Moi, alors étudiant en première année de gestion, je fus confronté à la réalité d'un pays en ruine.

Alors que la communauté universitaire s'efforçait de se regrouper pour apporter leur aide, il devint évident que les ressources étaient distribuées de manière inégale. Dès la première semaine, on avait organisé plusieurs rencontres de planifications. La pénurie de ressources vitales comme l'eau, la nourriture, et le logement exacerbait les tensions. Des groupes marginalisés, en particulier ceux venant de quartiers défavorisés ou appartenant à des minorités ethniques, se voyaient souvent refuser l'accès à l'aide distribuée, sous prétexte qu'ils n'étaient pas prioritaires.

Quatre mois après, plusieurs organisations internationales venaient de contacter l'administration de notre université, car nous étions les mieux organisées. On leur avait demandé de référer dix étudiants. Fort malheureusement, on avait choisi des étudiants faisant partie de leur clan, du groupe 1, ceux et celles qui sont proche de la religion catholique. Cette sélection reflétait non seulement un favoritisme déplacé mais aussi une forme de discrimination religieuse qui n'avait pas sa place dans le contexte d'une crise humanitaire où chaque aide comptait.

Face à ce constat, j'ai essayé de trouver le responsable et lui demanda s'il ne pouvait pas procéder autrement et que nous avons tous été affectés par cette tragédie, et il semble injuste de prioriser sur cette base. Il me regarda avec une pointe d'irritation. "Je comprends votre point de vue, mais la réalité est que nous devons faire des choix difficiles. Et ces choix impliquent de soutenir ceux qui ont le plus de potentiel".

Cette réponse ne fit qu'accentuer mon sentiment d'injustice. Dans les semaines qui suivirent, je pus observer des cas similaires, où des étudiants plus méritants ou tout aussi nécessaires étaient écartés au profit de ceux appartenant à des réseaux d'influence ou à certaines affiliations.

La crise avait mis à nu les fissures sociales préexistantes, transformant la solidarité espérée en un champ de bataille pour les privilèges.

Les jours et les mois qui suivirent furent marqués par une lutte constante pour la survie et la reconstruction, non seulement physique mais aussi morale et émotionnelle. La perte de proches, la désolation des paysages autrefois familiers, et l'effondrement des structures éducatives et sanitaires posèrent un défi colossal.

Ma passion pour la médecine, bien que tempérée par les circonstances, n'avait pas disparu, elle s'était transformée. La gestion de crise, la reconstruction et l'aide humanitaire sont devenues mes nouveaux centres d'intérêt. J'ai commencé à voir dans ces domaines un moyen d'apporter une contribution significative à la société, d'aider à guérir non seulement les individus mais aussi notre communauté brisée.

En 2017, mon engagement et mes efforts ont finalement porté leurs fruits. J'ai intégré l'Unité de Construction de Logements et de Bâtiments Publics (UCLBP), une branche de la Primature. Ce rôle m'a permis de contribuer directement à la reconstruction de mon pays, de participer à la création d'infrastructures résilientes et de soutenir les communautés dans le besoin. Chaque projet auquel j'ai contribué était une pierre ajoutée à l'édifice d'un Haïti renouvelé, un pas vers la guérison de notre tissu social.

Mon parcours ne s'est pas arrêté là. Malgré les défis posés par la discrimination religieuse et sociale, j'ai été confronté à une nouvelle forme de préjudice, cette fois basée sur le genre, dans ma quête d'opportunités professionnelles. J'avais postulé à plusieurs reprises dans une organisation réputée pour son engagement en faveur de l'égalité des genres. Elle était constituée de plus de 80% employée de sexe féminin. Je n'ai jamais été retenu, la raison invoquée, pour recruter un homme, il fallait qu'aucune postulante ne possède au moins 30 % des capacités d'un postulant. Ironiquement, c'était cette même organisation qui avait financé la totalité de mes études.

Afin de me préparer à affronter d'autres situations semblables et de renforcer ma compétitivité, je me suis lancé dans un parcours académique enrichi. Après avoir obtenu un baccalauréat en Gestion, j'ai décroché un diplôme en droit et participé à plusieurs formations axées sur la violence basée sur le genre (VBG) et la protection des droits de l'enfant. Toutes étaient des études et formations subventionnées par le ministère de l'éducation nationale et de la formation professionnelle (MENFP). Ces domaines constituent les fondements essentiels pour œuvrer au sein d'organisations internationales prestigieuses telles que Save The Children (SCI) et Plan International (PI).

Après de multiples tentatives, j'ai finalement réussi à l'intégrer en 2020, mais uniquement parce que les femmes ayant postulé cette fois-là ne possédaient pas les compétences nécessaires pour piloter une motocyclette, une exigence clé pour le poste. Avant cela, j'avais demandé à effectuer des stages non rémunérés, cherchant désespérément à acquérir de l'expérience. Malheureusement, ces opportunités semblaient réservées exclusivement aux femmes, soulignant une fois de plus les obstacles que je devais surmonter en raison de mon genre.

En 2021, mon expérience avec une autre organisation internationale refléta une situation similaire. Je n'étais pas leur premier choix pour un poste auquel j'avais postulé. Au lieu de cela, ils avaient recruté une candidate qui n'avait même pas participé au processus de sélection. Après une première semaine de travail, elle démissionna, et l'organisation se tourna finalement vers moi.

Cette suite d'événements soulignait non seulement les préjugés systémiques auxquels je devais faire face mais aussi la complexité de naviguer dans des espaces professionnels qui prétendaient promouvoir l'égalité des genres tout en pratiquant une forme de discrimination inversée.

Ces expériences m'ont plongé dans le monde de l'aide humanitaire internationale, m'offrant une plateforme plus vaste pour mon engagement. J'ai appris l'importance de la solidarité mondiale, de l'interconnexion des luttes pour la justice sociale et de la nécessité d'une approche holistique pour répondre aux crises humanitaires.

Ces années ont été une période d'apprentissage intense, non seulement sur le plan professionnel mais aussi personnel. J'ai rencontré des individus dévoués, des héros anonymes qui œuvrent chaque jour à rendre le monde meilleur. Leur résilience, leur compassion et leur engagement inébranlable m'ont inspiré et motivé à poursuivre sur cette voie, malgré les obstacles et les défis.

Aujourd'hui, alors que je poursuis une maîtrise à l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), je réfléchis à mon parcours avec une profonde gratitude et un sens renouvelé du but. Cette nouvelle étape académique est pour moi une opportunité d'approfondir mes connaissances, de renforcer mes compétences et de préparer le terrain pour les défis futurs.

3.1.2 Témoignage 2

Arrivé à Cance, une petite ville éloignée de mon lieu de vie habituel, je me retrouvais immergé dans un nouveau monde, plein d'espoir et d'ambition. Travailler pour une organisation internationale en tant qu'assistant EAH PH était un défi que j'étais prêt à relever. C'était une journée nuageuse d'automne, et les rues étaient anormalement calmes, un rappel constant de la pandémie de COVID-19 qui faisait rage à travers le monde.

Dès les premiers jours, une collègue, Anna, a capté mon attention. Non pas pour sa beauté, qui semblait être le sujet de conversation favori parmi les managers, mais pour son approche méthodique et son engagement envers notre mission commune. Il était évident que son apparence influençait la manière dont elle était perçue et traitée, un phénomène qui, j'allais rapidement découvrir, était symptomatique de problèmes plus profonds au sein de l'organisation.

La répartition des rôles et des responsabilités au sein de l'équipe révélait un patron de favoritisme et d'inégalités subtiles. Anna m'avait confié que certains postes étaient souvent attribués sur la base de références internes plutôt que de compétences ou d'expériences, une pratique qui m'était jusqu'alors inconnue dans ma carrière professionnelle.

Mais ce qui m'a le plus dérangé, c'était la révélation que des postes spécifiques étaient, en pratique, réservés aux femmes. Cette politique non officielle n'était mentionnée dans aucun avis de recrutement et semblait être un secret ouvert au sein de l'organisation. Cette découverte m'a fait prendre conscience des défis uniques auxquels je devrais faire face, non seulement en termes de promotion de l'hygiène mais aussi dans la navigation des dynamiques de pouvoir et les préjugés au sein de mon nouvel environnement de travail. Malgré ces premières impressions troublantes, j'étais déterminé à faire une différence. J'avais quitté ma famille et mes amis, déménagé dans une nouvelle ville, et étais prêt à me consacrer entièrement à cette cause.

Mais pour réussir, il me faudrait non seulement promouvoir l'hygiène et l'éducation mais aussi naviguer dans les eaux troubles des relations interpersonnelles et de la politique de bureau.

Les premières semaines furent consacrées à l'apprentissage. Bien que j'étais impatient de me rendre sur le terrain, ces sessions étaient indispensables pour garantir l'efficacité et la sécurité de notre intervention. Jules, l'un de mes collègues, fut le premier à manifester une certaine hostilité. Sa réaction froide et distante à ma demande d'informations sur le projet fut le premier signe d'un accueil moins chaleureux que je ne l'avais imaginé.

En lui posant cette question, il m'avait répondu que personne n'était à la disposition de personne, ici, si quelqu'un voulait avoir de l'information, il n'a qu'à aller la chercher lui-même. Fut sa réponse sèche, laissant transparaître un malaise plus profond que de simples tensions professionnelles.

Les jours suivants, une atmosphère de méfiance s'installa. Des chuchotements entre collègues, des regards en coin, et une distance qui se creusait. Ma nature réservée et discrète, loin de m'aider, semblait alimenter leurs doutes sur ma compétence et ma place au sein de l'équipe. J'étais devenu, malgré moi, le sujet de spéculations sur la pertinence de mon embauche. Confronté à cette résistance, j'ai tenté de briser la glace, cherchant à comprendre la source de cette distance. La réponse de Jules ne fit qu'ajouter à mon sentiment d'isolement en me disant qu'il n'a pas le temps de répondre à mes interrogations, il a plein de boulot, et qu'on m'avait embauché pour un travail, contente moi de le faire c'est tout. Cette indifférence marquait un contraste flagrant avec l'esprit d'équipe et de solidarité que j'espérais trouver. Ne voulant pas me laisser abattre par ces premiers obstacles, je me tournai vers d'autres collègues et responsables. On avait planifié ma formation sur la sauvegarde des enfants, une étape nécessaire pour que je puisse enfin m'engager pleinement sur le terrain. Ce fut un premier pas vers l'intégration, une lueur d'espoir dans un début de parcours marqué par l'exclusion.

Cette formation m'a permis de mieux comprendre les enjeux et de me sentir pleinement partie prenante du projet. C'est dans ce contexte de formation que j'ai rencontré encore un fois Anna, c'était l'autre assistante WASH, dont la bienveillance et l'ouverture d'esprit tranchaient avec l'accueil que j'avais reçu jusqu'alors. Elle m'a approché un midi, curieux d'en savoir plus sur mon expérience et prêt à partager la sienne. Cette rencontre fut le début d'une amitié précieuse et d'une collaboration fructueuse. Elle m'a révélé que les réticences à mon égard n'étaient pas isolées. Elle-même avait dû faire face à des défis similaires lors de son arrivée, étant l'une des rares femmes à occuper un poste d'agent de terrain dans des endroits difficile d'accès.

L'ambiance au bureau était électrique, la pression palpable. Les contrats précaires alimentaient une anxiété constante parmi nous, exacerbée par le retard dans les projets. C'est une course contre la montre, et on n'a même pas de leader pour nous guider, par ce que notre manager avait été licencié deux semaines après mon arrivé.

Les semaines ont commencé à s'écouler, chaque jour apportant son lot de défis et de révélations. Mon rôle de WASH Assistant PH me plaçait au front de la lutte contre la COVID-19 dans les écoles, un front où la science de l'hygiène devait être traduite en actions concrètes et compréhensibles pour les enfants et leurs enseignants. Mais ce n'était pas la tâche la plus ardue.

La première campagne de sensibilisation que j'ai menée a été un mélange de succès mitigés et de leçons précieuses. Créer du matériel éducatif qui soit à la fois engageant et informatif pour un public jeune exigeait plus que de simples compétences en communication; cela nécessitait une compréhension profonde de leurs perspectives et de leurs peurs. Les visages masqués des enfants, leurs yeux larges emplis de curiosité, et parfois de peur, me rappelaient quotidiennement l'importance de notre mission.

Alors que je m'efforçais d'instaurer un climat de confiance et de collaboration avec les écoles, je me heurtais à un mur d'inertie et de résistance. Mon arrivée au beau milieu du projet n'était pas vue d'un bon œil par tous.

Les directeurs des écoles, habitués à la présence de mes prédécesseurs, manifestaient ouvertement leur mécontentement face à ce changement. Leurs attitudes, allant de l'indifférence feinte à des demandes insistantes pour le retour de l'un des anciens collègues plus expérimentés.

L'une de ces situations a particulièrement marqué les esprits. Lors d'une réunion avec le directeur d'une école primaire, sa première question ne concernait ni le programme de sensibilisation ni les kits d'hygiène que nous étions prêts à distribuer, mais plutôt la raison pour laquelle l'agent de terrain habituel n'était pas présent. Malgré mes tentatives d'expliquer mon rôle et mon engagement envers la mission WASH, le directeur semblait peu disposé à m'accorder la même considération qu'à mon prédécesseur, me coupant la parole et remettant en question mes compétences sur la base de ma nouveauté. Certains, allant jusqu'à contacter directement l'organisation.

Face à ces défis, j'ai dû redoubler d'efforts pour prouver ma valeur, non seulement aux écoles mais aussi à certains membres de mon équipe qui semblaient partager cette réticence à accepter de nouveaux venus. Cela m'a poussé à développer une approche plus personnalisée, cherchant à comprendre et à répondre aux besoins spécifiques de chaque école, tout en établissant ma crédibilité par une communication efficace et une preuve tangible de l'impact positif de notre travail.

Ces efforts ont finalement porté leurs fruits. Petit à petit, les murs de scepticisme ont commencé à s'effriter, laissant place à une collaboration plus ouverte et respectueuse. Mais cette période d'adaptation m'a enseigné une leçon précieuse sur la persévérance face à l'adversité et sur l'importance de gagner la confiance à travers l'excellence et l'intégrité dans le travail.

Une surveillance constante m'était imposée chaque fois que je m'adressais à un responsable dans le bureau. Cette attention excessive, loin d'être une marque de soutien, avait des allures de contrôle et de méfiance, comme si ma présence et mes interactions devaient être constamment évaluées.

Cette ambiance de surveillance a ajouté une couche de stress à mes responsabilités quotidiennes, renforçant le sentiment d'être un étranger dans ma propre équipe, jugé non pas sur mes compétences ou mes contributions, mais sur des critères invisibles et insondables.

Chaque sortie de terrain se transformait en véritable parcours du combattant, les véhicules étant plus rares que l'or. Planifier une visite nécessitait une anticipation d'au moins une semaine, sans la moindre garantie de succès. Face à ces refus répétés, je me retrouvais souvent à opter pour le covoiturage, m'alliant aux membres d'un autre projet partageant ma destination. Dans ce contexte difficile, Anna, notre unique collègue féminine, émergeait comme une oasis dans le désert. Sa présence, étrangement, semblait ouvrir toutes les portes, attirant l'attention et la faveur de tous les hommes du bureau.

Sa demande pour un véhicule était rarement, voire jamais, refusée, révélant une préférence marquée et inéquitable. Pour espérer un semblant de mobilité, il fallait jouer de cette dynamique biaisée, passant inévitablement par Anna. "C'est révoltant de devoir compter sur ce genre de stratégie," *murmurai-je*. Ma détermination fut mise à l'épreuve chaque jour.

Au sein de ce bureau, le va-et-vient incessant des employés était devenu la norme, conséquence directe de la brièveté de leurs contrats. Il arrivait souvent qu'un employé démissionne pour saisir une autre opportunité bien avant l'échéance de son contrat actuel. Récemment, une nouvelle responsable de Monitoring, Evaluation, Accountability et Learning (MEAL) avait été recrutée.

Lors d'une réunion hebdomadaire, un incident marquant a eu lieu, impliquant un membre éminent du groupe des anciens employés du bureau qui, de manière inattendue, interrompit la séance. Il critiqua ouvertement notre équipe, composée de Jules, Anna, et moi-même, que certains au bureau avaient surnommée la "team rebelle", pour notre approche non conventionnelle et notre refus de nous conformer aux clivages existants. Il insinua que nous étions déconnectés de la réalité du projet, nous qualifiant de groupe d'amateurs sans véritable compréhension de notre travail. Face à cette attaque, j'ai répondu avec assurance, affirmant notre engagement et notre détermination à répondre aux besoins du projet, malgré les nombreux défis rencontrés. Cette réponse ferme fut ma manière de refuser de céder à l'intimidation.

Contre toute attente, notre persévérance a porté ses fruits. Le projet a été mené à bien dans les délais impartis, un succès qui n'est pas passé inaperçu. Lors de la réunion de clôture, le team leader nous a félicités pour notre exceptionnelle détermination. Il nous a joyeusement informés de la prolongation de nos contrats de trois mois et de notre transfert sur un nouveau projet.

Tandis que nous avançons dans notre travail sur le nouveau projet, l'échéance de notre contrat se profilait, sans qu'aucun signe de la direction des ressources humaines ne

viennne éclaircir notre avenir. Cette incertitude nous maintenait dans une position délicate, nous forçant à poursuivre notre présence au bureau en attente d'une décision qui semblait ne jamais arriver.

"Nous ne pouvons pas rester dans cette indéfinie attente" me suis-je lamenté lors d'une réunion informelle avec mes collègues. "Nous devons obtenir des clarifications sur notre situation."

Dans ce climat d'incertitude, la recherche d'autres opportunités devenait impérative. L'apparition d'une offre d'emploi pour un poste d'assistant en ressources humaines éveillait un semblant d'espoir. Décidé à en apprendre davantage, j'ai annoncé mon intention de consulter Camille, espérant que cette initiative pourrait m'ouvrir de nouvelles portes au sein de l'organisation.

Cependant, l'entretien avec Camille, responsable des ressources humaines, s'est avéré être à la fois une révélation et une source de découragement profond. "Je suis désolé, mais nous n'envisageons pas de recruter des hommes pour ce poste," m'a-t-elle informé sans ambages. Cette déclaration, loin d'être une simple annonce, confirmait l'existence d'une discrimination fondée sur le genre au sein de l'organisation.

Face à l'injustice grandissante, l'idée de démissionner collectivement prit racine parmi nous, envisagée comme un ultime recours pour attirer l'attention de la direction sur notre situation précaire. Anna, avec sa perspicacité habituelle, souligna que notre départ simultané pourrait servir de réveil brutal pour la direction, leur montrant l'impact réel de leur négligence sur le projet.

Elle se porta volontaire pour être notre porte-parole auprès de la direction centrale des ressources humaines, incarnant notre lutte pour la clarification et la justice. Son initiative, à la fois brave et essentielle, marquait notre refus collectif de subir silencieusement l'injustice.

Au fil des jours, l'incertitude quant à notre avenir professionnel pesait lourdement sur nous. Malgré notre dévouement inébranlable au projet, l'urgence de sécuriser notre avenir devenait chaque jour plus pressante. J'exprimai à mes collègues que, quel que soit le résultat de notre démarche, nous avions la conscience tranquille, ayant fait tout ce qui était en notre pouvoir.

Les semaines qui suivirent furent rythmées par des échanges incessants avec les responsables, dans une atmosphère empreinte de tensions et d'expectatives. La situation d'Anna, au centre de manœuvres et de convoitises, révélait les dynamiques malsaines à l'œuvre au sein de notre environnement de travail. Je confiai à Anna mon inquiétude face à l'escalade des événements, stupéfait par la longueur à laquelle certains étaient prêts à aller pour parvenir à leurs fins.

Un matin, elle partagea avec nous une conversation alarmante qu'elle avait eue avec notre chef d'équipe. Ses mots dévoilèrent les sombres intentions de certains dirigeants. Elle nous confia que le chef d'équipe lui avait promis un contrat à durée indéterminée en échange d'une relation personnelle avec lui. Cette révélation nous secoua profondément. Notre indignation était palpable, mais nous étions aussi profondément conscients du dilemme déchirant auquel elle était confrontée, témoignant des pressions inacceptables exercées dans le cadre professionnel.

La décision finale du bureau de ne retenir qu'Anna, sous prétexte d'une prétendue considération individuelle, ne trompait personne. L'air de suspicion et les regards inquisiteurs qui l'accueillaient chaque jour au bureau témoignaient de la rumeur qui se répandait comme une trainée de poudre.

Ce n'est pas juste! On dirait que tout le travail acharné et notre dévouement ne comptent pour rien," me suis-je lamenté auprès de mon collègue Jules qui était à mes côtés. Confrontés à un isolement grandissant et à l'urgence de sécuriser notre avenir professionnel, nous avons pris la décision de passer à l'action.

La mise à jour de notre curriculum vitae et sa soumission au département national des ressources humaines représentaient notre ultime effort, un cri désespéré pour faire valoir notre mérite au-delà des manœuvres et des conflits du bureau local.

De manière inattendue, cette démarche audacieuse s'est avérée fructueuse. Notre nomination au poste d'assistant aux bons d'achat a été un témoignage bienvenu de la reconnaissance de nos compétences et de notre professionnalisme, offrant un semblant d'espoir après une période marquée par d'incessantes épreuves et désillusions. C'était la preuve que, malgré les obstacles et les défis rencontrés, la persévérance et la foi en nos capacités pouvaient finalement mener à une issue positive, illuminant le chemin après un long voyage dans l'obscurité.

Les clans au sein de l'organisation, fortement ancrés et influents, regardaient notre intégration au projet avec méfiance, cherchant par tous les moyens à souligner notre prétendue incompetence et notre manque d'expérience. Avant notre arrivée, c'étaient eux qui géraient tout, et le fait que cette nouvelle responsabilité nous soit confiée les a frustrés. Ils étaient réticents à partager les procédures et modèles établis, nous laissant à notre sort sans le moindre soutien.

Confrontés à ce défi, nous nous sommes retrouvés isolés, obligés de faire nos preuves dans un domaine où nous manquions d'expérience. La situation est devenue particulièrement tendue lorsqu'une distribution importante a été programmée. Selon les procédures de l'organisation, nous devons d'abord élaborer un plan de mitigation suivi d'un plan de distribution.

On nous avait sommairement indiqué de tenter notre chance en promettant une correction collective ultérieure. Nous avons soumis jusqu'à trois propositions différentes, mais toutes ont été rejetées, non pas dans un esprit de mentorat ou d'aide à notre progression, mais plutôt dans le but de minimiser notre contribution et de souligner leur indispensabilité.

Ils souhaitaient clairement nous voir échouer, arguant que notre incapacité à nous aligner sur leurs standards prouvait leur supériorité et justifiait notre ralliement à leur cause.

Cette dynamique toxique était scrutée par l'ensemble du personnel du bureau, chacun observant attentivement l'évolution de la situation et partageant librement ses commentaires. La pression était palpable, non seulement pour réussir dans la tâche qui nous était assignée, mais également pour naviguer dans cet environnement hostile, où chaque action et chaque décision étaient sous le microscope de collègues peu enclins à voir en nous des alliés potentiels.

Cependant, loin de nous décourager, cette adversité a renforcé notre résolution. Nous avons commencé à travailler de manière plus autonome, cherchant des solutions créatives et innovantes pour contourner les blocages. La solidarité au sein de notre petit groupe était notre atout le plus précieux. Chaque soir, après des heures supplémentaires passées à échafauder des plans et à peaufiner nos stratégies, nous partagions nos frustrations mais aussi nos espoirs pour le lendemain. Ces moments de partage sont devenus notre bouée de sauvetage, un rappel constant que nous n'étions pas seuls dans cette lutte.

Mes collègues et moi avons dû présenter notre plan de distribution final à la direction. À notre grande surprise, le plan a été approuvé. Des rumeurs ont commencé à circuler, certaines insinuant que notre réussite était moins le résultat de notre compétence que de la sympathie ou de l'influence occulte. Ces insinuations étaient d'autant plus blessantes qu'elles dévalorisaient notre travail acharné et notre dévouement.

L'emprise du clan dominant au bureau a commencé à s'effriter avec l'arrivée de Mohamed, un expatrié, désigné pour diriger les opérations. "Il est fascinant de voir à quel point les perceptions peuvent évoluer si rapidement," ai-je constaté, observant un net changement d'attitude à notre égard. C'est que dans ce contexte haïtien, il existait une admiration et un respect prononcés pour les individus à la peau claire.

Une expression locale disait même que « Le blanc est un métier en Haïti », illustrant l'idée qu'un expatrié blanc n'avait pas besoin de justifier ses compétences ou ses qualifications pour occuper un poste prestigieux.

Cette dynamique a mis en lumière la différence de traitement flagrante entre notre précédent chef d'équipe, d'origine africaine et béninoise, et Mohamed, de nationalité indienne. Sous la direction de Mohamed, il est devenu évident que le respect et la considération au sein du bureau étaient accordés de manière plus systématique, ses directives étant prises au sérieux et suivies d'effet. Cette transition a non seulement révélé les préjugés sous-jacents présents dans le milieu professionnel local mais a également offert une opportunité pour remettre en question et, espérons-le, déconstruire ces attitudes discriminatoires, ouvrant la voie à une appréciation plus juste et équitable des compétences et des contributions de chacun, indépendamment de leur origine ou de la couleur de leur peau.

Notre expérience au sein de cette organisation, malgré ses nombreux défis, nous avait équipés d'un ensemble unique de compétences et d'une résilience à toute épreuve. Nous avons décidé de mettre ces atouts à profit en lançant notre propre initiative. L'idée était de créer une structure qui combinerait notre passion pour le développement social et notre engagement envers l'équité et la justice, sans les contraintes des jeux de pouvoir et de la discrimination.

Après des mois de planification et de préparation, moi et mes collègues avons lancé une association dédiée à l'autonomisation des communautés marginalisées, en mettant l'accent sur la transparence, l'inclusion et la participation communautaire. Le projet visait à impliquer directement les bénéficiaires dans la conception et la mise en œuvre des programmes, garantissant que les solutions proposées répondent véritablement à leurs besoins et aspirations.

Nous avons veillé à établir une culture organisationnelle où chaque voix est entendue et valorisée, et où la discrimination sous toutes ses formes est activement combattue.

L'expérience nous avait enseigné que les véritables changements commencent par une remise en question des structures de pouvoir existantes et une réelle volonté de faire les choses différemment.

3.2 ANALYSES, INTERPRETATIONS ET DISCUSSIONS

Je vais procéder à une exploration minutieuse de ces témoignages, alternant entre l'analyse détaillée des segments cruciaux et l'intégration des théories multidisciplinaires adéquates. Cette méthode qualitative, souvent perçue comme subjective, privilégie une attention particulière aux individus impliqués (Fortin et Gagnon, 2016).

Dans cette méthode, le chercheur utilise son propre jugement, ses expériences personnelles, et parfois ses émotions pour analyser et expliquer les données. Il s'agit d'une démarche plus subjective où le chercheur, en tant que principal analyste, interprète les documents scientifiques à travers le prisme de sa propre compréhension et de son vécu individuel. Cette approche permet d'apporter une dimension personnelle et originale à l'interprétation des résultats de la recherche.

Plutôt que de reprendre les témoignages de manière littérale, notre démarche consiste à les interpréter, avec pour objectif d'approfondir la compréhension de notre audience et d'offrir à l'auteur un espace propice à l'expression libre, affranchi des contraintes de la subjectivité, ce qui est de nature à enrichir la compréhension (Vandendorpe, 1992). De ce fait, l'expérience se révèle un moyen efficace pour l'enrichissement des connaissances. Dans cette perspective, il est important d'examiner ces récits afin de discerner les aspects discriminatoires qui ont contribué à façonner la résilience.

3.2.1 Action positive

La discrimination est un problème complexe et profondément enraciné qui se manifeste dans tous les aspects de la société, mais elle est particulièrement évidente et problématique dans le milieu du travail. Elle reflète les inégalités et les préjugés présents dans la société en général, c'est-à-dire comment la discrimination affecte l'embauche, les promotions, les relations professionnelles, le type de travail assigné, et la rémunération, dans toutes les sociétés et tous les secteurs (La Hovary et Claire, 2009).

Selon Chevalier (2003), la discrimination se manifeste sous diverses formes, incluant mais non limitées à des traitements inéquitables lors des procédures de recrutement, des écarts de rémunération sans justification, des promotions fondées sur des critères discriminatoires, et un accès restreint aux opportunités de formation et de développement professionnel. On vient de comprendre alors les effets profonds et multidimensionnels de la discrimination que parlait Chevalier à travers les deux témoignages que le narrateur nous avait présenté dans les lignes précédentes. Le narrateur avait postulé à plusieurs reprises dans des organisations réputées pour leurs engagements en faveur de l'égalité des genres, sa candidature avait été rejetée en raison d'une politique favorisant l'embauche de femmes, qui sont les conséquences inattendues de la discrimination positive, où la rectification d'un déséquilibre peut entraîner de nouvelles formes de discrimination.

La notion de discrimination positive, qui vise à instaurer des inégalités de manière délibérée pour promouvoir une plus grande égalité, en offrant un traitement préférentiel à certaines catégories, est un concept clé dans ce contexte (Chevallier, 2003). Meyer et Csanyi-Virag, (2024), nous a fait savoir que pour certains groupe, la discrimination positive se présente comme un levier pour parvenir à une société idéale, juste et exempte de discrimination, orientant ainsi la mesure non comme un rappel du passé, mais comme un outil pour bâtir un futur plus équitable. Par contre on avait refusé au narrateur la possibilité de bénéficier cette bourse, son rêve de devenir médecin a été détruite, non seulement par ce

que toutes les autres inscriptions étaient déjà closes, mais aussi par manque de moyens financiers. Ce qui est contraire à la question de justice dont parlait Chevalier

Wuhl (2008), nous a dit que cette méthode peut être vue comme une réorientation des politiques publiques visant à appuyer spécifiquement des groupes sociaux désavantagés et cherche à rectifier des inégalités historiques et persistantes nuisant à ces groupes dans le cadre des structures sociales existantes. L'objectif est d'assurer une représentation authentique de la diversité de la société dans les institutions, telles que les établissements éducatifs et les organismes gouvernementaux, incarnant l'aspiration à refléter la société dans sa globalité (Villenave, 2006).

Forsé, (2020) remet en question la validité de la discrimination positive en affirmant que chaque individu est unique. Ainsi, favoriser un groupe d'individus sur la base de critères spécifiques ne favorise pas réellement la diversité. Cette réalité a été expérimentée par le narrateur dans ces deux témoignages avec des scènes flagrantes, lorsqu'on lui avait été rejeté pour un poste d'assistant administratif, illustrant l'argument des auteurs.

Laufer (2009) nous éclaire sur le fait que l'adoption d'une approche d'égalité uniforme, fondée sur le principe d'une législation identique pour tous mais appliquée à des cas individuels divers, peut non seulement perpétuer mais également aggraver les inégalités existantes. Courard (2018) met en avant l'importance de l'égalité de genre comme un droit fondamental. En étant impacté par une politique de parité de genre aux dépens de la compétence individuelle, le narrateur illustre la tension entre l'égalité formelle et le principe de méritocratie. En mettant l'accent sur l'égalité de genre comme un absolu, cette politique risque de sous-estimer l'importance des compétences individuelles et de l'engagement du narrateur, soulevant ainsi des interrogations sur l'équilibre entre justice sociale et reconnaissance du mérite individuel.

Bien que la discrimination positive soit conçue pour promouvoir l'égalité des chances par l'application intentionnelle de traitements différenciés, visant à compenser les désavantages historiques de certains groupes sociaux, Keslassy (2005) souligne que, malgré les bonnes

intentions sous-jacentes à ces mesures pour établir une justice sociale plus équitable, elles peuvent paradoxalement engendrer de nouveaux obstacles, compromettant ainsi l'atteinte de l'égalité des chances envisagée. Cette réflexion permet de saisir pleinement la complexité de la situation vécue par le narrateur. Des initiatives telles que l'instauration de quotas, l'octroi de bourses et l'attribution de contrats ciblés ont été mises en place pour aider les femmes et les minorités ethniques dans les domaines de l'éducation, du service public et du marché du travail.

Ces interventions, qui s'écartent du droit commun pour offrir des avantages spécifiques à ces groupes défavorisés, cherchent à réduire les inégalités, favorisant ainsi une meilleure égalité des chances et la correction des déséquilibres préexistants (Keslassy, 2005). Outre la conformité légale, des motifs sociaux encouragent aussi la mise en œuvre de stratégies de gestion de la diversité dans le secteur public, y compris l'amélioration de l'intégration professionnelle des minorités, une représentation plus juste de la société au sein des administrations publiques, et leur fonction de modèle. Cependant, ces mesures ont provoqué chez le narrateur un sentiment d'injustice, comme l'ont détaillé Beaudry *et al.*, (2019), en faisant ressentir aux bénéficiaires de ces dispositifs un sentiment de privilège aux yeux de leurs homologues. Les organisations qui embrassent ces principes tendent à suivre une logique juridique, s'efforçant de répondre aux exigences légales de lutte contre la discrimination. La déclaration du responsable ministériel, mettant l'accent sur la parité comme objectif fondamental, illustre le débat entre l'équité de genre et la méritocratie, mis en lumière par Beaudry *et al.*, (2019). Cela souligne le dilemme éthique et pratique lié à la quête d'une représentation équilibrée des genres tout en valorisant la compétence et l'engagement personnels en tant que critères de sélection.

Witte (2010) exprime des réserves sur la définition de l'égalité, la qualifiant d'ambiguë et insuffisante, et insiste sur la nécessité de clarifier ce concept pour garantir son application adéquate. La gestion personnalisée de la diversité est vue comme une approche innovante pour lutter contre la discrimination dans les organisations. Néanmoins, cette stratégie, qui privilégie des ajustements individualisés, peut parfois conduire à la marginalisation des

individus. La nature sur mesure de ces interventions peut générer un sentiment d'injustice parmi d'autres membres de l'organisation, due à l'absence d'avantages similaires (Rimok, 2010). L'exclusion du narrateur amène le responsable ministériel à défendre la prééminence accordée à la parité de genre plutôt qu'à la compétence. Cela démontre comment l'application de politiques ciblant l'égalité peut, de manière paradoxale, provoquer un sentiment d'injustice parmi ceux qui se sentent lésés par ces politiques, comme l'explique Fredman (2016).

Synthèse

La discrimination au travail, symptôme d'inégalités sociétales larges, affecte l'embauche, la progression de carrière, les relations professionnelles, l'attribution des tâches et la rémunération. Elle se manifeste de multiples manières, incluant l'injustice lors du recrutement, les écarts de salaire injustifiés, et un accès restreint à la formation. La discrimination positive, proposée comme remède, vise à favoriser certains groupes défavorisés pour atteindre une équité sociale accrue. Cependant, cette approche suscite des débats sur son efficacité et ses implications, certains soulignant le risque d'exacerber les inégalités ou de négliger le mérite individuel. La nécessité d'une définition plus claire de l'égalité est mise en avant, et la gestion personnalisée de la diversité, tout en étant une stratégie contre la discrimination, peut parfois marginaliser des individus, soulignant l'importance d'une application équitable et ajustée.

3.2.2 Discrimination et violence basée sur le genre.

Le concept de genre s'origine dans l'idée du sexe social, qui désigne la construction et la perception du sexe à travers les filtres sociaux et culturels, marquant une distinction nette avec le sexe biologique ou anatomique. Initialement introduit par le sexologue John Money en 1955, le terme "genre" était employé pour référer au sexe psychologique. Money a

avancé ce concept pour examiner la manière dont les rôles de genre, qu'ils soient féminins ou masculins, sont modelés, en s'appuyant sur l'étude de cas considérés comme pathologiques. La discrimination à laquelle le narrateur est confronté pour un emploi, en raison de son genre, fait écho au concept de genre tel qu'abordé par John Money et les discussions subséquentes sur les rôles de genre. Dans son sens le plus étendu, le genre comprend les aspects sociaux et les distinctions raffinées qui influencent les comportements, les opportunités, les interactions sociales et les relations entre hommes et femmes (Rodriguez, 2014). Il définit également les normes, les autorisations et les valeurs prédominantes dans un contexte spécifique, mettant en lumière la variabilité contextuelle et l'importance de saisir les particularités de chaque situation (Wood, 2019).

Son expérience, partagée lorsqu'il a postulé à plusieurs reprises au sein d'une organisation internationale renommée pour son engagement envers l'égalité des genres, illustre un phénomène particulier. Cette entité, composée de plus de 80 % de femmes, impose une norme selon laquelle un homme ne peut être retenu pour un poste que si aucune candidate féminine ne remplit même le strict minimum des qualifications requises. Il arrive même que certaines candidates soient embauchées sans passer par le processus de sélection habituel. Cette situation reflète les observations de Laufer (2009), qui met en évidence les conséquences inattendues des politiques se voulant équitables mais qui, en réalité, peuvent exacerber les inégalités.

Hilman *et al.*, (2007) Martin et Pignatell (2004), ainsi que Laufer et Fouquet (2000) ont également étudié comment la taille des entreprises influence la représentation féminine, remarquant une relation positive entre la taille de l'entreprise et la pression sociétale en faveur de l'inclusion des femmes. Cela se traduit par une augmentation de la présence féminine dans les grandes organisations. Cette dynamique complexe souligne comment les initiatives visant l'égalité des genres peuvent parfois aboutir à des résultats inattendus, reflétant les défis inhérents à la mise en œuvre de politiques d'équité dans le monde professionnel.

Bereni *et al.*, (2011) ont identifié une diminution de la présence féminine au fur et à mesure que l'on monte dans la hiérarchie des entreprises, un phénomène présent aussi bien dans le secteur privé que dans la fonction publique. Malgré le fait que de nombreuses femmes surpassent académiquement leurs homologues masculins, elles ne connaissent pas la même ascension professionnelle (Flahault, 2006). Epiphane (2006) ont souligné que l'obtention d'un diplôme supérieur n'assure pas une position professionnelle équivalente entre les genres.

Laufer et Muller (2011) soutiennent que les disparités dans l'accès aux rôles de leadership prennent racine au sein même des processus organisationnels, révélant des structures profondément ancrées qui favorisent ces inégalités.

Bien que les concepts d'inégalité, de discrimination, et de racisme soient parfois utilisés de manière interchangeable, il est crucial de comprendre que la discrimination englobe des nuances spécifiques en lien avec les processus sociaux, les relations de pouvoir, et les cadres juridiques. La prise en compte de ces nuances ouvre de nouvelles avenues pour comprendre et traiter les inégalités ethniques et raciales (Simon *et al.*, 2020).

Poggi *et al.*, (2019) enrichissent ce débat en soulignant les défis spécifiques rencontrés par les femmes sur le marché du travail, notamment le harcèlement sexuel, la ségrégation professionnelle et la division sexuée du travail. Cette perspective approfondit notre compréhension de l'expérience d'Anna, décrite par le narrateur comme une femme séduisante, faisant l'objet de l'attention de tous les hommes du bureau. Anna avait confié au narrateur que le chef d'équipe lui avait proposé un contrat à durée indéterminée en échange de faveurs sexuelles. La personnalité réservée et discrète du narrateur a alimenté des doutes sur ses compétences et sa place au sein de son équipe. Lors d'une réunion, des directeurs d'école présents ont interrompu le narrateur, mettant en doute ses compétences sur la base de sa récente arrivée.

Ces dynamiques jouent un rôle clé dans la perpétuation d'une ségrégation double, à la fois horizontale et verticale, dans les carrières éducatives et professionnelles. Fredman (2016) propose que les stratégies en faveur de l'égalité substantielle doivent cibler quatre objectifs majeurs : rectifier les déséquilibres préexistants, lutter contre la stigmatisation, les stéréotypes, les préjugés, et la violence, promouvoir une participation et une représentation plus larges, et valoriser la diversité en incitant à un changement structurel.

Ainsi, l'expérience d'Anna et du narrateur mettent en lumière une manifestation extrême de discrimination directe fondée sur le sexe et le harcèlement sexuel, où la progression professionnelle est liée à l'octroi de faveurs personnelles. Cela met en évidence les dynamiques de pouvoir et les abus possibles dans les milieux professionnels, aggravant les inégalités de genre et accentuant la nécessité d'une gestion efficace de la diversité et de l'égalité substantielle, comme le préconise Fredman (2016). Dobbin (2011) avance que la bonne gestion de la diversité peut émerger comme une progression naturelle des politiques d'égalité d'emploi, avec pour objectif de créer un lieu de travail plus inclusif. Cette perspective trouve un écho dans les travaux pionniers de Becker (1957) cité dans Swietlicki et al., 2022, qui ont fait savoir que les individus manifestent une préférence pour la discrimination, subdivisant cette tendance en trois catégories distinctes d'acteurs : les employeurs, les employés masculins, et les consommateurs. Becker avance que ces groupes, en raison de leurs préférences discriminatoires, jouent un rôle clé dans la perpétuation des inégalités de genre sur le marché du travail.

Synthèse

Le concept de genre, dérivant de l'idée du sexe social introduite par John Money en 1955, explore la construction sociale et culturelle des identités de genre au-delà des différences biologiques. Il met en lumière la manière dont les rôles de genre et les interactions sociales sont influencés par des normes et des valeurs fluides. Malgré les efforts pour promouvoir l'égalité des genres, certaines politiques peuvent involontairement exacerber les inégalités,

notamment par l'exclusion d'hommes de certains postes ou par une représentation féminine accrue dans les grandes entreprises sans parvenir à éliminer les disparités dans les positions de leadership. Ces dynamiques révèlent les défis complexes de l'égalité des genres dans le milieu professionnel, soulignant la nécessité d'une gestion de la diversité et de stratégies efficaces pour s'attaquer aux inégalités, combattre les stéréotypes et valoriser la diversité, afin de créer un environnement de travail plus inclusif et équitable.

3.2.3 Impacts de la discrimination en milieu professionnel

La discrimination indirecte se comprend mieux en la comparant à la discrimination directe. Cette dernière se manifeste lorsqu'une loi, politique ou action spécifique opère une distinction claire entre deux catégories d'individus. Un tel traitement est immédiatement jugé répréhensible si cette distinction entraîne un désavantage basé sur des critères prohibés. Hugo (2020) définit la discrimination indirecte comme étant une mesure qui, bien que neutre en apparence, a pour but sous-jacent de discriminer contre un groupe protégé spécifique. Elle englobe les situations où un groupe particulier subit un désavantage résultant de pratiques, politiques ou mesures apparemment neutres, qui ne font pas de distinction explicite entre les groupes sur des bases interdites.

Table 2 : Impact de la discrimination (Imsirovic et *al.*, 2023, p. 126)

| | | Conséquences de la discrimination | |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--|
| Types de discrimination | Discrimination directe | Individu | Organisation |
| | | Conséquences directes sur l'individu | Conséquences directes sur l'organisation |
| | Discrimination indirecte | Conséquences directes sur l'individu | Conséquences directes sur l'organisation |

Ce schéma traduit clairement dans le cas évoqué par le narrateur, son exclusion du concours de bourse constitue un exemple de discrimination indirecte : bien que les règles semblent neutres, elles engendrent des effets discriminatoires à son encontre, sur des fondements non explicitement prohibés.

Les actions de l'organisation démontrent une préférence tacite pour les candidates féminines, malgré l'absence de toute politique formellement établie à cet effet.

Synthèse

La discrimination peut être directe, où des lois ou politiques font une distinction claire entre les individus, entraînant un désavantage sur la base de critères spécifiques, ou indirecte, où des mesures apparemment neutres désavantagent en réalité un groupe protégé. La discrimination indirecte inclut les effets négatifs issus de pratiques ou politiques qui, sans distinction explicite, pénalisent un groupe particulier. Ces formes de discrimination soulignent l'importance de scruter les politiques et pratiques, pour identifier et corriger les désavantages non intentionnels qu'elles peuvent engendrer.

3.2.4 L'adoption de quotas

L'instauration de quotas constitue une tactique fondamentale pour augmenter la participation des femmes dans différents domaines de la vie en Haïti, y compris l'enseignement supérieur, le marché du travail, les acquisitions publiques, et les rôles de direction. Cette méthode est conçue pour encourager l'inclusion de groupes vulnérables et améliorer leur visibilité. Néanmoins, malgré le potentiel des quotas à engendrer une transformation notable, leur application a rencontré des obstacles, soulevant des débats et des critiques sur leur véritable impact (Stryker, 2001).

L'établissement de quotas vise à corriger les déséquilibres dans la représentation politique, sociale, et économique exacerbés par la discrimination de genre. En 2012, un amendement à la Constitution haïtienne a été adopté pour adresser spécifiquement cette problématique, en introduisant un quota minimal de trente pour cent (30%) de femmes à tous les échelons de la vie nationale, y compris les postes gouvernementaux. Cette décision est concrétisée dans l'article 17.1 de la Constitution de 1987, modifié pour intégrer cette disposition. De plus, dans l'optique de consolider ces efforts, l'État haïtien a mis en œuvre une stratégie d'égalité de genre sur vingt ans, de 2014 à 2034, visant à promouvoir une représentativité féminine accrue (« Constitution de 1987 amendée », 2012).

Le rejet de la candidature du narrateur pour un poste d'assistant en ressources humaines, sous prétexte de ne pas recruter d'hommes, atteste d'une politique de recrutement préférant explicitement les femmes. Schnapper (2002) soulève une dichotomie intrinsèque à ces pratiques : ce qui est jugé "positif" pour certains peut être considéré comme "négatif" par d'autres. Cette observation révèle la complexité des initiatives favorisant certains groupes au risque de marginaliser ou de désavantager d'autres. De plus, l'application de telles politiques peut conduire à la stigmatisation des bénéficiaires, les réduisant à des étiquettes simplistes et soulevant des interrogations sur l'efficacité et la justice de ces démarches.

Cette situation est également illustrée par le refus d'attribution d'une bourse d'études au narrateur, malgré son excellence méritocratique, en raison d'une politique de quotas de genre visant à équilibrer l'attribution des bourses entre les sexes. Cette stratégie relève de la discrimination positive, un concept examiné par Keslassy (2005), qui encourage l'adoption de mesures spéciales pour rectifier les déséquilibres historiques et promouvoir l'égalité des chances. Toutefois, le témoignage montre que de telles politiques peuvent générer des sentiments d'injustice et de marginalisation parmi ceux qui se sentent pénalisés par ces mesures. Dans le domaine éducatif, en dépit des efforts d'amélioration, les inégalités et la reproduction sociale persistent, rendant la démocratisation de l'accès à l'éducation insuffisante pour garantir une véritable égalité des chances.

Malgré le principe d'égalité sur lequel repose l'école gratuite et obligatoire, le système peine à favoriser la mobilité sociale. Confrontées à ces réalités qui mettent en doute leur engagement envers l'égalité des chances, les autorités ont initié dès les années 1980 des politiques de discrimination positive pour adresser ces disparités (Keslassy, 2005).

Synthèse

Les initiatives d'intégration des femmes dans les sphères clés de la société haïtienne, à travers l'implémentation de quotas, ont été un élément déterminant pour promouvoir l'égalité des genres. Un amendement à la Constitution haïtienne en 2012 a fixé un quota de 30% de représentation féminine dans toutes les institutions, conformément à l'article 17.1 de la Constitution de 1987. En complément, un plan ambitieux de vingt ans (2014-2034) a été adopté pour renforcer la présence féminine dans l'enseignement supérieur, sur le marché du travail, dans les achats publics et les postes de leadership. Toutefois, la mise en pratique de ces quotas a déclenché des controverses, illustrées par des situations où des candidatures masculines ont été rejetées, reflétant ainsi une perception ambivalente de ces mesures. Ces politiques, bien que destinées à rectifier des déséquilibres séculaires, peuvent paradoxalement accentuer des sentiments d'injustice et de marginalisation chez ceux qui se

perçoivent lésés. Les efforts de longue date pour démocratiser l'accès à l'éducation témoignent des difficultés persistantes à éradiquer les inégalités et à améliorer la mobilité sociale, soulignant ainsi les défis inhérents à l'application de la discrimination positive en quête d'une égalité des chances authentique.

3.2.5 Favoritisme et discrimination

Manso (2021) a souligné comment la gestion des personnes peut être influencée par différentes formes de discrimination, ancrées dans l'identité construite des individus au sein de l'environnement de travail. Cette identité est à l'origine de représentations symboliques liées à l'appartenance à divers groupes, affectant significativement la création de stéréotypes et les dynamiques des relations entre groupes, y compris la tendance au favoritisme envers son propre groupe.

Dans le champ de la recherche académique, l'examen approfondi de la complexité du favoritisme a permis de distinguer diverses formes qui émergent dans les milieux interpersonnels, dans les structures organisationnelles et au sein de la société.

3.2.5.1 Népotisme

Cette forme de favoritisme consiste à accorder une préférence aux membres de sa propre famille, surtout dans les environnements professionnels ou les cadres organisationnels. Le népotisme se traduit souvent par des politiques d'embauche partiales dans lesquelles les individus liés par des relations familiales ou personnelles reçoivent un avantage lors des procédures de sélection et de recrutement (Pfeffer et Fong, 2002).

3.2.5.2 Discrimination en faveur de son groupe

L'existence et l'intensité de la discrimination entre les groupes, qu'ils soient formés de manière artificielle ou naturelle, varient considérablement d'une personne à l'autre et sont influencées par une multitude de facteurs économiques, culturels et politiques (Li, 2020). Selon Chae *et al.*, (2022), la tendance à favoriser son propre groupe s'accroît dans les situations où le bien-être des membres est compromis par des restrictions sur les ressources disponibles. Ainsi, lors de la réunion avec le directeur de l'école primaire, l'auteur se retrouvait confronté à une préférence flagrante pour son prédécesseur, malgré ses efforts pour expliquer son rôle et son engagement envers la mission WASH. Le directeur avait accordé plus de considération et de crédibilité à l'ancien agent de terrain, remettant en question les compétences de l'auteur simplement en raison de sa nouveauté dans le poste. Cette attitude met en lumière une préférence évidente pour les employés plus anciens, illustrant ainsi un cas de favoritisme où certains membres de l'équipe sont favorisés par rapport aux nouveaux arrivants.

3.2.5.3 Clientélisme

Ce phénomène peut être encouragé par des liens ethniques (Wantchekon, 2003). Le clientélisme peut contribuer à perpétuer les inégalités, les ressources étant attribuées de manière disproportionnée sur la base de la fidélité politique plutôt que des besoins réels (Magaloni, 2006). Cette compréhension éclaire certaines décisions prises par l'administration universitaire, qui, quatre mois après le séisme du 12 janvier 2010, a privilégié des étudiants appartenant à son réseau, notamment ceux proches de la religion catholique.

3.2.5.4 Favoritisme culturel

Il se manifeste lorsque des groupes culturels ou ethniques spécifiques sont favorisés ou défavorisés de façon systématique au sein d'une communauté (Magni, 2021). Cela a été observé lorsque des groupes marginalisés, en particulier ceux issus de quartiers défavorisés ou appartenant à des minorités ethniques, se sont vu refuser l'accès à l'assistance sous prétexte qu'ils n'étaient pas considérés comme prioritaires. Il a également été mentionné que certaines positions au sein de l'organisation pour laquelle le narrateur travaillait étaient exclusivement réservées aux expatriés.

Synthèse

La gestion des personnes dans les environnements de travail peut être influencée par diverses formes de discrimination, qui découlent de l'identité construite des individus et de leur appartenance à différents groupes. Cette appartenance entraîne la formation de stéréotypes et affecte les dynamiques relationnelles, favorisant souvent le favoritisme envers son propre groupe. Parmi les types de favoritisme identifiés, le népotisme fait référence à la préférence donnée aux membres de la famille dans des contextes professionnels, influençant les décisions d'embauche. La discrimination en faveur de son propre groupe s'observe quand les ressources sont limitées, conduisant à privilégier les membres du groupe au détriment des nouveaux ou des externes. Le clientélisme, souvent basé sur des liens ethniques ou politiques, perpétue les inégalités en attribuant des ressources selon la loyauté plutôt que le besoin. En tout dernier, le favoritisme culturel se manifeste par la préférence systématique de certains groupes culturels ou ethniques, ce qui peut exclure les minorités ou les groupes marginalisés de l'assistance ou des opportunités professionnelles. Ces dynamiques complexifient la gestion équitable des ressources humaines et mettent en évidence les défis liés à l'équité et à l'inclusion dans les milieux professionnels.

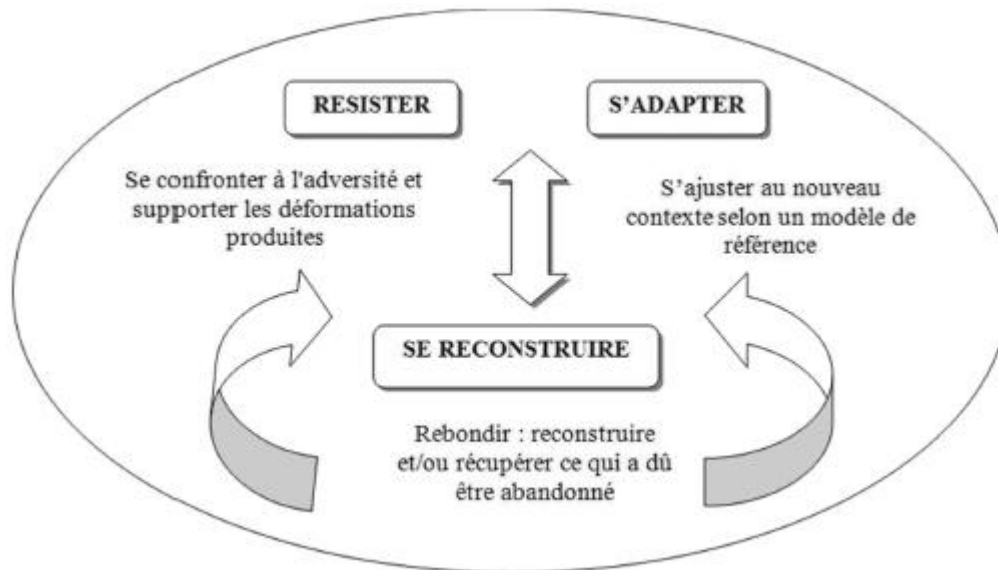
3.2.6 Résilience et reconstruction de l'identité

La résilience est souvent accompagnée d'une redéfinition de soi et des objectifs personnels à travers de nouveaux repères, selon Evrard-Samuel (2003). Cette transition est illustrée par le narrateur qui transforme son aspiration à devenir médecin en un dévouement à la gestion de crise, la reconstruction et l'assistance humanitaire suite au tremblement de terre de 2010. Ce changement représente un moment déterminant dans son évolution personnelle et professionnelle.

Comme Ungar (2008) l'a dit, la résilience ne se montre pas de la même manière chez tout le monde, ça change selon la culture de la personne. La résilience, ou la façon dont les gens s'adaptent aux difficultés, dépend de plusieurs choses importantes comme d'où ils viennent, où ils vivent et à quel moment.

Gérard et Gagnon (2017) ont identifié trois étapes clés dans le développement de la résilience. La phase de confrontation, durant laquelle les individus font face à des défis ou des difficultés. Cette étape entraîne souvent des changements, allant de la modification à la perte. La phase d'ajustement, où les individus élaborent de nouvelles façons d'agir pour s'adapter aux changements survenus dans leur environnement. Ce processus implique parfois de devoir abandonner certaines pratiques antérieures. La phase de renouveau, qui se concentre sur la régénération ou la récupération des aspects perdus durant les phases de confrontation et d'ajustement, ou même sur l'élaboration de nouvelles stratégies pour mieux naviguer à travers les défis rencontrés.

Figure 1 : Les mécanismes de la résilience (Gérard et Gagnon, 2017, p.275)



Frimousse et Peretti (2021), ont caractérisé la résilience comme la capacité individuelle de se développer, de réussir et de maintenir des aspirations futures en dépit de circonstances perturbatrices et de défis de la vie. L'expérience du narrateur incarne parfaitement cette définition, confronté qu'il est à diverses formes de discrimination et de favoritisme dans le cadre professionnel, notamment le sexisme et les défis liés aux dynamiques de pouvoir et aux préjugés dans son nouveau rôle. Ces obstacles constituent d'importantes épreuves menaçant son épanouissement et son avancement professionnel.

Depuis son enfance, le narrateur rêve de devenir médecin. Cependant, il est confronté à une politique de parité de genre qui invalide sa sélection pour une bourse, malgré un score supérieur. Cette situation, illustrant une discrimination basée sur le genre, pose un obstacle majeur à la réalisation de son rêve, révélant un risque lié à l'environnement extérieur. Face à cette épreuve, le narrateur choisit de ne pas laisser cet échec déterminer son avenir. Il se lance dans des activités bénévoles et culturelles, enrichissant son esprit et élargissant sa compréhension de la vie. Cette démarche démontre sa capacité de résilience, comme le décrit Werner (1992), montrant comment, malgré d'importantes adversités, il trouve des voies pour continuer à évoluer et envisager un avenir favorable.

Boris Cyrulnik considère la résilience comme un "antidestin", affirmant que même les pires épreuves peuvent être surmontées. Confronté à une décision qui menace son aspiration à devenir médecin, le narrateur refuse de se soumettre à un sort défavorable. Cette attitude incarne la croyance que le désespoir n'est pas une fatalité, même face à d'importants obstacles.

L'obtention d'une bourse d'excellence dans une autre institution représente un point de bascule crucial. Le narrateur réussit à transformer cette opportunité en un progrès significatif, surmontant le contexte initialement défavorable. Cette évolution est conforme aux perspectives de Masten (2001) et de Fredrickson (2004), qui voient la résilience comme un processus d'adaptation où les individus dépassent les émotions négatives et font face aux défis avec flexibilité.

Synthèse

La résilience est le processus par lequel les individus font face aux difficultés, redéfinissent leur identité et réévaluent leurs objectifs en fonction de leur contexte culturel et personnel. Ce processus comprend trois phases principales : confrontation, ajustement, et renouveau, permettant aux individus de développer des stratégies innovantes pour surmonter les obstacles. Contrairement à une idée reçue, la résilience n'est pas un trait exceptionnel ou héréditaire mais une capacité adaptative universelle, soulignant l'importance de valoriser les ressources personnelles. Elle peut être développée à travers une démarche empathique et respectueuse, facilitant l'adaptation et la croissance personnelle malgré les adversités. La résilience, vue comme la faculté de naviguer et de s'adapter aux changements et défis de la vie, est essentielle pour maintenir des aspirations et poursuivre le développement personnel, même en présence de perturbations.

3.2.7 Discrimination et résilience en milieu professionnel

La manière dont le narrateur fait face aux commentaires négatifs illustre la notion de résilience organisationnelle. Il parvient à rester concentré sur les objectifs productifs et à apporter une contribution positive, malgré les défis interpersonnels, reflétant une aptitude à gérer l'adversité dans un cadre professionnel, comme le souligne Frost (2003).

Lors de son passage à l'université catholique, la séparation des étudiants en fonction de leur aisance en français expose une forme d'adversité qui transcende les problèmes personnels pour toucher aux préjugés et à la discrimination institutionnels. L'isolement et la stigmatisation vécus par les étudiants du groupe 2, aggravés par les comportements et commentaires des étudiants du groupe 1, soulignent l'importance de développer une résilience face à la marginalisation sociale. Anaut (2006) met en lumière que les facteurs environnementaux, y compris la discrimination et la marginalisation sociale, ont un impact considérable sur les expériences d'adversité et de vulnérabilité.

Le narrateur a constamment œuvré pour démontrer sa valeur et gagner la confiance des écoles et de son équipe, malgré un environnement empreint de scepticisme. En répondant de manière créative aux besoins uniques de chaque école, il a fait preuve d'une remarquable capacité d'adaptation et d'innovation en réponse à l'adversité, ce qui s'aligne sur la définition de la résilience comme étant un processus adaptatif, selon Masten (2001). Il a mis en place une stratégie visant à asseoir sa crédibilité par le biais d'une communication efficace et la présentation de preuves concrètes de l'impact positif de son travail, soulignant l'importance vitale des compétences interpersonnelles et d'une communication adéquate. Cette démarche illustre comment la reconnaissance et l'exploitation des ressources personnelles, souvent négligées ou sous-exploitées, peuvent être essentielles pour les individus confrontés à des difficultés, comme le met en avant Manciaux (2001).

Lorsqu'ils ont été confrontés à la critique directe d'un membre éminent de leur organisation, plutôt que de céder à l'intimidation, ils ont réagi avec assurance et réaffirmé leur engagement envers le projet.

Cette capacité à maintenir une position ferme face à des feedbacks négatifs éclaire sur la résilience, définie par Luthans et Youssef (2004) comme la faculté à opérer efficacement malgré les défis. Ce concept ne se limite pas seulement à la capacité de surmonter l'adversité mais inclut également la navigation dans des milieux sociaux complexes et parfois hostiles, en adoptant des stratégies de coping adaptatives, comme l'explique Fredrickson (2004).

Le fait que le narrateur doive compter sur Anna pour accéder à des ressources critiques illustre les défis structurels et les inégalités au sein de son organisation, mettant en évidence le rôle significatif des facteurs externes et des dynamiques de pouvoir. Ces éléments soulignent la complexité de naviguer dans des milieux organisationnels complexes, comme le souligne Ungar (2018). En même temps, l'organisation est confrontée à une fluctuation importante des ressources humaines, avec un taux élevé de rotation du personnel et l'accueil d'une nouvelle responsable MEAL, contribuant à un environnement de travail instable. Cependant, la capacité de l'auteur à s'ajuster de manière continue à ces évolutions témoigne d'une résilience exceptionnelle face aux changements de la dynamique organisationnelle. Cette situation réaffirme que la résilience émerge de l'interaction entre l'individu et son environnement, mettant en avant l'importance de l'adaptabilité pour maintenir la résilience face aux obstacles, conformément à ce que Manciaux (2001) décrit.

Synthèse

Dans un environnement professionnel, la résilience organisationnelle se manifeste par la capacité à rester concentré sur les objectifs et à contribuer positivement malgré les défis interpersonnels, illustrant une aptitude à naviguer l'adversité. La discrimination et la stigmatisation, telles qu'observées dans des contextes éducatifs où les étudiants sont séparés selon leur maîtrise linguistique, soulignent l'importance de la résilience face à la marginalisation sociale. Les environnements empreints de scepticisme demandent une capacité d'adaptation et d'innovation, nécessitant des stratégies créatives pour asseoir la

crédibilité et valoriser les compétences interpersonnelles. Faire face avec assurance aux critiques et maintenir un engagement envers les objectifs malgré les obstacles montre une faculté à opérer efficacement dans des milieux sociaux complexes. Les défis structurels et les inégalités au sein des organisations soulignent le rôle des facteurs externes et des dynamiques de pouvoir dans la navigation des environnements professionnels. La fluctuation des ressources humaines et les changements dans la dynamique organisationnelle testent la résilience, réaffirmant son importance dans l'interaction entre l'individu et son environnement et soulignant la nécessité de l'adaptabilité face aux obstacles.

3.2.8 Proactivité et résilience

Face à l'incertitude concernant la prolongation de leurs contrats, l'auteur et ses collègues prennent une initiative proactive en quête de clarifications et d'opportunités nouvelles. Cette approche proactive, plus qu'une simple réaction à l'incertitude, démontre une résilience qui va au-delà de la capacité à endurer les défis, illustrant une volonté d'améliorer activement leur situation, comme le souligne Fredrickson (2004). De plus, l'engagement du narrateur envers l'équité, l'inclusion et l'engagement communautaire dans ses initiatives révèle une compréhension profonde de la nécessité de remettre en question les modèles traditionnels du développement social. Cela incarne une vision de la résilience qui dépasse la simple adaptation individuelle et le succès malgré l'adversité pour inclure également l'effort vers la création d'environnements sociaux plus justes et égalitaires, conformément aux idées de Werner (1992).

L'expérience professionnelle que le narrateur et ses collègues ont vécue les conduits à initier leur propre projet, ciblant la lutte contre la discrimination et la promotion de l'inclusion. Cette initiative symbolise une manifestation de résilience dans laquelle les obstacles rencontrés se transforment en catalyseurs pour le progrès social positif.

Cette orientation est conforme aux théories de Fredrickson (2004) sur la capacité à surmonter les émotions négatives et à s'ajuster face aux défis. En lançant leur initiative, ils ne se contentent pas de mettre en pratique les leçons apprises de leurs expériences antérieures, mais participent aussi activement à l'établissement d'un impact social positif. Ce passage à l'entrepreneuriat social dévoile un aspect supplémentaire de la résilience : la transformation d'expériences personnelles en actions bénéfiques pour la communauté élargie (Fredrickson, 2004).

Par ailleurs, l'acceptation du narrateur dans un programme de maîtrise à l'Université du Québec à Rimouski (UQAR) démontre son engagement continu envers l'éducation et le développement personnel, qualités typiques des individus résilients. Cette quête constante d'enrichissement intellectuel et de préparation pour les défis futurs s'harmonise avec l'idée que la résilience se compose d'un ensemble de comportements adaptatifs et de compétences intégrées, illustrant la capacité à évoluer de manière continue malgré les adversités.

Table 3 : Comportements résilients du narrateur et ses impacts.

| Comportements résilients | Impact |
|---|---|
| Persévérance malgré l'échec à obtenir une bourse | Développement d'une résilience face aux revers et aux injustices |
| Engagement dans des activités bénévoles après une déception | Élargissement de la perspective sur les voies de contribution sociale |
| Résistance face à la discrimination et aux préjugés | Renforcement de la capacité à défendre ses convictions dans des situations adverses |

| | |
|---|--|
| Adaptation et succès dans un environnement professionnel hostile | Reconnaissance et validation des compétences malgré les défis initiaux |
| Confrontation à des obstacles systémiques et persistance dans la recherche d'emploi | Accès à des opportunités professionnelles malgré des barrières discriminatoires |
| Développement d'une initiative personnelle suite à des expériences d'exclusion | Capacité à transformer des expériences négatives en opportunités de changement positif |
| Lancement d'une association pour l'autonomisation des communautés | Création d'un impact social positif à travers une nouvelle organisation dédiée |

Ces comportements et leurs impacts mettent en lumière la résilience exceptionnelle du narrateur face à une série de défis professionnels et personnels, ainsi que sa capacité à utiliser ces expériences comme levier pour un impact social positif et un changement personnel significatif.

Synthèse

Dans une situation d'incertitude professionnelle, l'acte de rechercher des éclaircissements et de nouvelles voies montre une forme de résilience qui va au-delà de la simple capacité à supporter les difficultés. Cette initiative active révèle une volonté d'améliorer sa condition, montrant que la résilience implique aussi des actions en faveur de l'équité sociale, de l'inclusion et du progrès. Lancer des projets qui luttent contre la discrimination et favorisent l'inclusion témoigne d'une résilience qui convertit les défis en forces motrices pour le bien commun. Cette approche met en évidence que transformer des expériences adverses en contributions positives à la communauté est un vecteur de changement social significatif. En outre, continuer à se former et à se développer personnellement malgré les obstacles illustre l'importance de l'évolution constante et la capacité à s'adapter aux situations

adverses. Les effets de ces comportements résilients, allant de la persévérance malgré les échecs à la capacité de défendre ses convictions face à la discrimination, montrent comment la résilience peut aboutir à un impact social bénéfique et à un enrichissement personnel profond, transformant les expériences négatives en opportunités de changement positif.

3.3 RECAPITULATIF DES SYNTHÈSES DE L'ANALYSE

La discrimination sur le lieu de travail, révélatrice des inégalités enracinées dans la société, engendre divers obstacles à l'embauche, à l'avancement professionnel et aux conditions de travail, résultant de stéréotypes et préjugés nuisibles. Ces problématiques se traduisent par des écarts de rémunération injustes, une préférence dans le recrutement et un accès restreint à la formation. La discrimination positive est avancée comme solution pour favoriser l'équité sociale et faciliter l'intégration des groupes marginalisés, malgré les débats sur ses effets potentiellement contre-productifs ou sa capacité à équilibrer les injustices historiques.

La problématique du genre est centrale dans ces discussions, illustrant comment les normes sociales et culturelles affectent le monde professionnel. Malgré les intentions d'égalité de genre, certaines initiatives peuvent involontairement exclure les hommes ou ne pas réduire effectivement les écarts d'accès au leadership pour les femmes. Cela met en exergue la nécessité de stratégies globales et nuancées pour combattre les inégalités de genre, allant au-delà de simples solutions numériques pour adresser les racines profondes de ces disparités.

La discrimination peut être à la fois directe, avec des politiques explicitement discriminatoires, et indirecte, résultant de pratiques neutres en apparence mais qui désavantagent certains groupes. Cette distinction met en évidence l'importance de revisiter et d'analyser les pratiques en place pour déceler et rectifier les désavantages non intentionnels, dans l'optique de créer un milieu de travail plus équitable.

L'adoption de quotas, notamment en Haïti, illustre une tentative de réduire les inégalités de genre en garantissant une représentation minimale des femmes dans divers domaines. Bien que cette stratégie vise à promouvoir l'inclusion et l'équité, elle suscite des débats autour de la perception de la justice et de l'équilibre entre égalité des chances et résultats. Les quotas, en cherchant à corriger des déséquilibres séculaires, soulèvent des questions sur leur efficacité à long terme et leur capacité à transformer les dynamiques de pouvoir sous-jacentes.

Par ailleurs, le favoritisme et les diverses formes de discrimination basées sur l'appartenance à un groupe spécifique soulignent les défis de la gestion équitable des personnes en milieu du travail. Des pratiques telles que le népotisme et le clientélisme perpétuent les inégalités et entravent la création d'un environnement de travail inclusif, mettant en lumière la nécessité d'adopter des approches de gestion de la diversité plus justes et transparentes.

La résilience est décrite comme un processus adaptatif universel en trois phases : confrontation, ajustement, et renouveau, permettant le développement de stratégies pour surmonter les difficultés. Elle n'est pas un trait héréditaire mais une capacité développable, essentielle pour la croissance personnelle et la navigation à travers les défis de la vie. En milieu professionnel, la résilience se manifeste par la capacité à rester focalisé et positif malgré les défis, y compris la discrimination et la stigmatisation. Elle nécessite de l'adaptabilité et de l'innovation pour surmonter les obstacles structurels et les inégalités. L'initiative de chercher des solutions et de promouvoir l'inclusion et l'équité sociale est une forme active de résilience, transformant les défis en moteurs de changement pour le bien commun. La formation continue et le développement personnel face aux adversités sont cruciaux pour une évolution constante, soulignant l'impact social positif et l'enrichissement personnel qu'apporte la résilience.

Enfin, la résilience se présente comme une capacité clé à cultiver, permettant aux individus et aux organisations de s'adapter et de surmonter les défis, y compris ceux liés à la discrimination. En promouvant l'inclusion, la diversité, l'équité sociale, et en développant la résilience, nous pouvons espérer transformer positivement les environnements professionnels et, par extension, contribuer à une société haïtienne plus juste et égalitaire.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette recherche s'est concentrée sur l'identification des facteurs clés qui renforcent la résilience des professionnels haïtiens dans un environnement de travail souvent marqué par la discrimination et les inégalités. Elle a également exploré les défis que ces professionnels rencontrent dans un contexte social et économique complexe et parfois précaire. Nous avons abordé des concepts clés, tels que la résilience, la discrimination, l'équité en milieu de travail et les dynamiques de pouvoir, qui nous ont aidés à comprendre les mécanismes par lesquels les individus et les groupes surmontent les obstacles et maintiennent leur intégrité professionnelle malgré les adversités.

Pour ce faire, nous avons mis à profit les travaux antérieurs de plusieurs chercheurs, notamment un cadre de recherche et une méthodologie de recherche rigoureuse qui incluait l'analyse qualitative des témoignages et des études de cas, d'où l'autopraxéographie. C'est une méthode utilisée pour comparer les expériences personnelles aux examens de documents produits (Albert, 2017). Cette recherche a permis de mettre en lumière la complexité des expériences vécues par les professionnels haïtiens.

Dans nos analyses de discussions, nous avons mis en relation le concept de résilience par rapport à la discrimination. Cette étude montre que la résilience est influencée non seulement par les traits individuels mais aussi par des structures de soutien et des politiques inclusives. Elle met en lumière l'impact potentiel des pratiques de gestion et des politiques publiques en Haïti sur la discrimination et la résilience. Les travaux de Siebert (2005) et de Maddi et Khoshaba (2005) ont été essentiels pour illustrer comment la résilience peut favoriser le succès professionnel et aider les individus à surmonter l'adversité.

On a observé que, malgré les défis, de nombreux professionnels haïtiens démontrent encore une capacité remarquable à s'adapter et à prospérer. Cette adaptabilité est souvent renforcée par un sens profond de la communauté et des valeurs partagées, qui compensent les déficiences structurelles et les supports institutionnels limités. On doit dire que les héritages historiques, sociaux et culturels façonnent ces phénomènes. Donc, en offrant une analyse équilibrée et nuancée, cette recherche est essentielle pour la réévaluation des politiques publiques, visant à remplacer l'injustice par la justice. Ce cadre enrichit notre compréhension des enjeux et soutient le développement de stratégies plus efficaces pour combattre la discrimination. Cette attention aux formes subtiles de discrimination est importante pour les efforts visant à créer des environnements de travail plus justes et inclusifs. Il est essentiel aussi de prendre en compte les contextes spécifiques dans lesquels ces dynamiques opèrent pour concevoir des solutions durables et inclusives.

Toutefois, cette recherche reconnaît certaines limitations associées au choix méthodologique effectué (Lazzari Dodeler et Albert, 2017). Il est important de savoir que la mémoire humaine a ses limites et peut changer la manière dont nous percevons les expériences passées (Albert, 2017). Il faut tenir compte du fait qu'il y a certainement des limites à notre connaissance du passé et même les narrateurs qui sont les principaux acteurs de leur propre histoire peuvent atteindre ces limites (Filion et Akizawa, 2012). L'une des principales contraintes réside dans l'échantillonnage limité, qui pourrait ne pas refléter toutes les nuances des expériences de discrimination et de résilience à travers différents secteurs ou régions en Haïti.

Pour les futures recherches, il serait pertinent d'élargir l'échantillonnage à d'autres secteurs professionnels et à des régions plus diverses afin de comparer et de contraster les expériences de résilience face à la discrimination. Une approche méthodologique plus quantitative pourrait également compléter les perspectives qualitatives, offrant un tableau plus complet des dynamiques en jeu.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Albert, M.-N. (2017). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectics / Proyética / Projectique*, 16(1), 69. <https://doi.org/10.3917/proj.016.0069>
- Albert, M.-N., & Avenier, M.-J. (2011). Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience de praticiens. *Recherches qualitatives*, 30(2), 22-47.
- Albert, M.-N., & Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie. Des réflexivités comme moyen de construire du savoir scientifique ou de prendre du recul par rapport à une pratique difficilement vécue. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, HS(Supplement), 163-175.
- Albert, M.-N., & Couture, M. M. (2014). To explore new avenues: Experiential testimonio research. *Management Decision*.
- Albert, M.-N., & Michaud, N. (2016). From disillusion to the development of professional judgment: Experience of the implementation process of a human complexity course. *Sage Open*, 6(4), 2158244016684372.
- Albert, M.-N., & Michaud, N. (2020). Les utilisations de l'autopraxéographie pour le dirigeant-chercheur. *Dans Produire du savoir et de l'action* (pp. 141-152). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.peret.2020.01.0141>
- Albert, M.-N., & Perouma, J.-P. (2017). The Dialogue: an Essential Component to Consider "Organization as a Community of Persons". *Humanist Management Journal*, 2, 37–55. <https://doi.org/10.1007/s41463-017-0024-8>

Amnesty International. (2020). *Rapport d'Amnistie Internationale*.

Anderson, E. (2010). *The Imperative of Integration*. Princeton, NJ: Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400836826>

Barel, Y., & Frémeaux, S. (2013). Le management du travail, condition de réussite du management de la diversité. *Management & Avenir*, 8, 85-102.

Beaudry, C., & Gagnon, M. (2019). L'obligation d'accommodement : une prise en charge réactive teintée des perceptions des acteurs. *Journal of Canadian Studies*, 53(1), 70-94.

Beaudry, C., Gagnon, M., & Tremblay, D.-G. (2023). *La gestion des diversités en milieu de travail : pratiques et enjeux*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

Bell, M. P., & Berry, D. (2018). Worker cooperatives: alternative governance for caring and precarious work. *Equality, Diversity and Inclusion*, 37(4), 376-391. <https://doi.org/10.1108/EDI-02-2017-0027>

Bénot, Y. (2003). Naissance de Haïti et siècle des abolitions (1793-1888). Dans Y. Bénot, *La modernité de l'esclavage: Essai sur la servitude au cœur du capitalisme* (pp. 210-228). Paris: La Découverte.

Brossard, L., & Pedneault, É. (2012). *Rapport de la consultation sur le profilage racial et ses conséquences* (2011) (pp. 14-15).

Calvès, G. (2016). *La discrimination positive*. Paris: Presses Universitaires de France.

Carcillo, S., & Valfort, M.-A. (2018). *Les discriminations au travail. Femmes, ethnicité, religion, âge, apparence, LGBT*. Paris: Presses de Sciences Po.

Carter, R. T., Lau, M. Y., Johnson, V., & Kirkinis, K. (2017). Racial discrimination and health outcomes among racial/ethnic minorities: A meta-analytic review. *Journal of Multicultural Counseling and Development*, 45(1), 232-259. <https://doi.org/10.1002/jmcd.12076>

Chanlat, J.-F. (2003). *Le management de la diversité : Enjeux, fondements et pratiques*. Paris: Éditions d'Organisation.

Chevallier, J. (2003). Lutte contre les discriminations et État providence. Dans *Lutter contre les discriminations* (pp. 13-29). Paris: La Documentation française.

Collins, P. H. (2015). Intersectionality's definitional dilemmas. *Annual Review of Sociology*, 41, 1–20. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-073014-112142>

Constitution de 1987 amendée. (2012). *Amendements à la Constitution de la République d'Haïti*.

Dex, S., & Purdam, K. (2005). *Equal opportunities and recruitment: How census data can help employers to assess their practices*. York: Joseph Rowntree Foundation, University of Manchester.

Demuijnck, G. (2009). Non-discrimination in human resources management as a moral obligation. *Journal of Business Ethics*, 88(4), 507-520. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0296-0>

Dobbin, F. (2011). *Inventing equal opportunity*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Dorcé, R., & Tremblay, É. (2015). *Haïtiennes. Portraits de femmes militantes*. Québec: Editions Science et Bien Commun.

Dubet, F., & Simon, P. (2005). The measurement of racial discrimination: The policy use of statistics. *International Journal of Social Science*, 57(183), 9–25. <https://doi.org/10.1111/j.0020-8701.2005.00528.x>

Dubet, F., Lapeyronnie, D., & Martuccelli, D. (2013). *Les sociétés et leurs écoles: Emprise du diplôme et cohésion sociale*. Paris: Seuil.

Dubois, L. (2012). *Haiti: The aftershocks of history* (1st ed.). New York, NY: Metropolitan Books. ISBN 978-0-8050-9335-3. <https://scholar.google.ca/scholar?>

Dutton, J. E., Worline, M. C., Frost, P. J., & Lilius, J. M. (2003). The role of high-quality connections in fostering resilience. Dans K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 263-278). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Ellis, C., Adams, T. E., & Bochner, A. P. (2011). Autoethnography: An overview. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 12(1). <https://doi.org/10.17169/fqs-12.1.1589>

Fibbi, R., Midtbøen, A. H., & Simon, P. (2021). Concepts of Discrimination. *First Online: 09 April 2021*. <https://doi.org/10.1007/s12134-021-00806-9>

Fisher, G. G., Chaffee, D. S., & Sonnega, A. (2017). Retirement timing: A review and recommendations for future research. *Work, Aging and Retirement*, 3(1), 1-29. <https://doi.org/10.1093/workar/waw033>

Fredman, S. (2011). *Discrimination law* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.

Fredman, S. (2016). Substantive equality revisited. *International Journal of Constitutional Law*, 14(3), 712–738. <https://doi.org/10.1093/icon/mow043>

Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 359(1449), 1367-1378. <https://doi.org/10.1098/rstb.2004.1512>

Hardy, M. A. (2009). Occupational differences in the retirement process: Implications for public policy. *Behavioral Sciences & the Law*, 27(2), 213-226. <https://doi.org/10.1002/bsl.854>

Joseph, J. R. (2018, juin). Les représentations sociales et la méconnaissance des LGBT+ en Haïti. Université de Quisqueya à Port-au-Prince.

Khaitan, T. (2015). *A theory of discrimination law*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-965696-7. LCCN 20159 4534.

- Krizsan, A., Skjeie, H., & Squires, J. (2012). *Institutionalizing intersectionality: The changing nature of European equality regimes*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences—a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 264-290. <https://doi.org/10.1002/job.698>
- Lochak, D. (2004). La notion de discrimination. *Confluences Méditerranée*, 48, 13-23. <https://doi.org/10.3917/come.048.0013>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Maddi, S. R., & Khoshaba, D. M. (2005). *Resilience at work: How to succeed no matter what life throws at you*. New York, NY: AMACOM.
- Manciaux, M. (2001). La résilience, mythe ou réalité ? Dans M. Manciaux (Éd.), *La Résilience : concepts, applications* (pp. [pages]). Genève: Médecine et Hygiène.
- Manciaux, M., Vanistendael, S., Lecomte, J., & Cyrulnik, B. (2001). *La résilience: Résister et se construire*. Paris: Odile Jacob.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: *Resilience processes in development*. *American Psychologist*, 56(3), 227-238. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>
- Pager, D., & Reskin, B. (2012). The sociology of discrimination: Racial discrimination in employment, housing, credit, and consumer markets. *Annual Review of Sociology*, 34, 181-209. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.33.040406.131740>
- Paradies, Y., Ben, J., Denson, N., Elias, A., Priest, N., Pieterse, A., ... & Gee, G. (2015). Racism as a determinant of health: A systematic review and meta-analysis. *PLoS ONE*, 10(9), e0138511. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0138511>

- Pascoe, E. A., & Smart Richman, L. (2009). Perceived discrimination and health: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 135(4), 531-554. <https://doi.org/10.1037/a0016059>
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2008). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35(1), 158-188. <https://doi.org/10.1177/0149206308318617>
- Publicnav, A., & Kelo, B. (2003). *Gestion de la diversité dans le secteur public*. Paris: La Documentation Française.
- Rodriguez, E. (2014). Fabriquer le sexe, éduquer le genre. *Revue des droits de l'homme*, 6. <https://journals.openedition.org/revdh/755>
- Schmader, T., Johns, M., & Forbes, C. (2008). An integrated process model of stereotype threat effects on performance. *Psychological Review*, 115(2), 336-356. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.115.2.336>
- Simon, B., et al. (2020). Inégalités ethniques et raciales : Cadres juridiques et processus sociaux. *Journal de Sociologie Critique*.
- Simon, P. (2005). The measurement of racial discrimination: The policy use of statistics. *International Journal of Social Science*, 57(183), 9–25. <https://doi.org/10.1111/j.0020-8701.2005.00528.x>
- Simon, P., Piché, V., & Gagnon, A. A. (2020). *Migration and discrimination*. New York, NY: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-36474-3>
- Smith, B. (2014). How might information bolster anti-discrimination laws to promote more family-friendly workplaces? *Journal of Industrial Relations*, 56(4), 547-565. <https://doi.org/10.1177/0022185613503343>
- Stryker, R. (2001). Disparate impact and the quota debates: Law, labor market sociology, and equal employment policies. *The Sociological Quarterly*, 42(1), 13-46. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.2001.tb02373.x>

Tapia, C. (2012). Discriminations et dynamique identitaire. *Le Journal des psychologues*, 299, 54-59. Éditions Martin Média.

Théhondat, R., & Silberstein, A. (2004). *La discrimination positive et les politiques d'équité*. Paris: Éditions du Seuil.

Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320-333. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.2.320>

Ungar, M. (2018). *Change your world: The science of resilience and the true path to success*. Toronto, ON: Sutherland House.

Villenave, B. (2006). La discrimination positive : une présentation. *Vie sociale*, 3, 39-48. <https://doi.org/10.3917/vsoc.063.0039>

Werner, E. E., & Smith, R. S. (1992). *Overcoming the odds: High risk children from birth to adulthood*. New York, NY: Cornell University Press.

Wood, H. J. (2019). Gender inequality: The problem of harmful, patriarchal, traditional and cultural gender practices in the church. *HTS Teologiese Studies/Theological Studies*, 75(1), a5177. <https://doi.org/10.4102/hts.v75i1.5177>

Witte, B. de. (2010). From a 'common principle of equality' to 'European antidiscrimination law'. *American Behavioral Scientist*, 53(12), 1715-1730. <https://doi.org/10.1177/0002764210368093>